



١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م
1401AH - 1981AC

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

هو بيتون دهن لاء النبوة الإسلامية
○

الجزء الخامس

تقويم الجوانب الإدارية

للمصالح الإسلامية

إعداد

لجنة من الأئمة السادة المخبراء
الاقتصاديين والشريعين والمصرفيين

تقويم الجوانب الإدارية
بالبنوك الإسلامية

الطبعة الأولى
(١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م)

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد تعبر عن
آراء واجتهادات مؤلفيها

موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

الجزء الخامس

تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك
الإسلامية

إعداد
لجنة من الأساتذة الخبراء
الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

القاهرة

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

(موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية ؛ ٥)

© ١٤١٧ هـ / ١٩٩٦ م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

٢٦ ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع.

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية / إعداد

لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين

والمصرفيين . - ط١ . - القاهرة : المعهد العالمي

للفكر الإسلامي، ١٩٩٦

ج٥ . سم . - (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية؛ ٥)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية .

تدمك ٧ - ٤٩ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١ - البنوك الإسلامية - تنظيم وإدارة

أ - العنوان . ب - (السلسلة)

رقم التصنيف : ٣٣٢.١ .

رقم الإيداع : ٧٢٢٩ / ١٩٩٦

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	تصدير : بقلم أ. د. علي جمعة محمد
١١	المقدمة
١٢	التعريف باللجنة الإدارية
١٣	معايير تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية
١٦	إطار الدراسة الميدانية
٢١	الجزء الأول : تقويم فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية
٦١	الجزء الثاني : تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية
٩٥	الجزء الثالث : تقويم تنظيم البنوك الإسلامية
١٣٧	الجزء الرابع : تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية
٢٠٥	الجزء الخامس : تقويم نشاط الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية
٢٢٣	الجزء السادس : أهم النتائج والتوصيات لتقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية
٢٣٧	الملاحق :
٢٣٩	١ - معايير تقويم توجهات العمل بالبنوك الإسلامية
	٢ - استقصاء تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية (أعضاء الإدارة العليا)
٢٤٣	٣ - استقصاء تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية (المتعاملين مع البنك)
٢٦٧	٤ - استقصاء تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية (العاملين بالبنك)
٢٧١	المراجع
٢٨٧	

تصدير

لا يخفى أن المصارف الإسلامية في نشاطاتها الاستثمارية أو خدماتها المصرفية تمثل لبنة في صرح النظام الاقتصادي الإسلامي ، وأداة من أدوات فاعلياته ، ولونا من ألوان تطبيقاته في المجتمع الإسلامي ، بحيث تخدم أهدافه ، وتدعم أغراضه ، وتساهم في بناء الواقع الإسلامي المثالي بأبعاده كلها ، ومن أجل ذلك كان إقامتها وإنشاؤها . ولتحقيق هذه الغاية برزت دواعي وجودها ، تلبية لآمال المسلمين وطموحاتهم في أن يملأ الوجود الإسلامي الحياة الإنسانية ، وأخذاً بأيديهم إلي ربط معاملاتهم المالية ونشاطاتهم الاقتصادية بالوحي الإلهي ، بعيدة عن كل المحظورات والآثام التي تتعامل بها سائر النظم في العالم المعاصر . وبناء على هذا الأساس ، ومن أجل تحقيق تلك الغاية المنشودة ظهرت عشرات المصارف الإسلامية خلال العقدين الأخيرين من هذا الزمان ، وبلغت ودائعها الاستثمارية البلايين من الدولارات ، وظهرت تجربتها إلى حين الوجود بعد ما كانت حبيسة في الفكر والسطور .

غير أننا لو تأملنا الواقع العملي والتطبيق المستحدث لهذه الوسيلة من وسائل تطبيق النظام الاقتصادي الإسلامي وتلك اللبنة من لبنات بنائه ، مراجعةً لأعمالنا ومحاسبتها لأنفسنا ، لوجدنا أن معظم الأموال المتجمعة لدى المصارف الإسلامية لم تستثمر في ظل النظام الاقتصادي الإسلامي ، ولم توظف لتحقيق أهدافه وأغراضه الكلية ، ولم تساهم في تنمية المجتمعات الإسلامية ، كما استخدمت وساهمت نظائرها في ظل الأنظمة الأخرى ، بل إنها نزحت إلى معازل النظام الاقتصادي الرأسمالي لتأخذ طريقها إلى تقوية مؤسساته وتنمية مجتمعاته وترسيخ فكره وحضارته ، فوظفت لمصلحته ، وخدمت أغراضه ، وبقيت المجتمعات الإسلامية على حالتها من التخلف والفقر تتجرع كؤوس العلقم من المؤسسات الربوية المتحكمة في اقتصادها . وهكذا ذهبت البذرة لتنتب في غير تربتها ثم تنمو في غير المناخ الذي وجدت لتعيش فيه ، وبدأ الانفصام بين الفكرة والتطبيق ، وبين النظرية والواقع .

وهنا قد يبدي القارئون على المصارف الإسلامية الأعداء القوية في تهجير الأموال التي أودعها المسلمون لديهم من أجل استثمارها وفق قواعد النظام الاقتصادي الإسلامي وفي ظل أغراضه وأهدافه ويتذرعون بالأمر التالية :

(أ) عدم قدرة بعض البلدان التي أقيمت فيها مصارف إسلامية على توظيف السيولة الضخمة في ودائعها بتلك البلدان ، مما يحتم نزوحها إلى مواطن أخرى .

(ب) وجود المخاطر على تلك الأموال من الأنظمة السياسية في بلدان المسلمين ، بحيث لا يطمئن إلى ضماناتها ، ولا يوثق باتفاقياتها ، ولا يعتمد على مؤسساتها في

حماية تلك الأموال من أن تضيع علي أصحابها ، في الوقت الذي يقدم فيه العالم الرأسمالي الضمانات المحققة لها ، كي لا تمس بعدوان .

(ج) عدم سماح بعض الأنظمة في البلدان الإسلامية بإقامة المصارف الإسلامية أو تشجيع استثماراتها .

ثم كانت نتيجة التجربة المشار إليها لاستثمارات المصارف الإسلامية انفصام الشخصية في هذه المصارف ، وبروز مجموعة من التناقضات والمفارقات في أعمالها ونشاطها ، إذ الجسد جسدها ، والروح غير روحها ، لقد وجدت نفسها في رحلتها هذه أمام هياكل للاستثمار والتمويل في العالم الرأسمالي منسجمة مع فلسفته ، نابعة من نظامه ، لا مندوحة لها في أن تقبل التعامل بها بجوهرها ومضمونها وحقيقتها ، وإن كان لها أن تعدل من الشكل ما تعدل ، فأقدمت المصارف الإسلامية علي تلك الألوآن من التعامل ، وحاولت تغيير الطلاء ، واستعارت لها أسماء بعض العقود المسماة في الفقه الإسلامي ، لتلبسها ثوب الشرعية في الظاهر ، اعتباراً للأشباح ، دون الأرواح ، وتعويلا علي الألفاظ والمباني دون المقاصد والمعاني ، وكانت النهاية تورط المصارف الإسلامية في باب الحيل والذرائع الربوية في جل عمليات التمويل والائتمان التي تتعامل بها ، إذ لا خيار لها : إما أن تقبل بأدوات النظام الرأسمالي وأساليبه الاستثمارية المتاحة في بلاده ، محاولة تبريرها وتسويقها بحجج شرعية وأهية لسد الخلل المشار إليه ، وإما أن ترحل عن هذا السوق ، فتعرض أموالها للضياع في بلدان المسلمين إن بادرت للاستثمار فيها ، وإما أن تحل نفسها وتعلن فشلها وعجزها عن تحقيق غاياتها المنشودة ومقاصدها الحقيقية المقصودة .

وهذا تصوير إجمالي للمشكلة الناجمة عن تلك التجربة المرة لمعظم المصارف الإسلامية ، ولو جئنا نبحث عن الحل والعلاج لقابلتنا صعوبات بالغة في مسالك غامضة ، مبعثها وأساسها غياب النظام الاقتصادي الإسلامي عن الحياة في كل المعمورة ، وأنى لأدوات الاقتصاد في أى مذهب اقتصادي أن تؤتي أكلها وتثمر ثمارها المرجوة إذا طبقت في ظل مذهب اقتصادي آخر ؟!

هذه الحقيقة المرة يجب أن نعترف بها منذ البداية ليصار إلى التفكير في الخروج من المأزق ، وهو أمر عسير محير للعلماء والعقلاء على السواء . ولو تحتم علينا البحث عن حل لهذا الإشكال لم نجد أمامنا إلا التصريح بأن هناك منهجين :

(أحدهما) غائي أصلي : وهو أن عمل المصارف الإسلامية باعتبارها أداة من أدوات النظام الاقتصادي الإسلامي لا يمكن أن يتحقق إلا في هذا النظام ، ولا يتصور أن يتأتى في حالة غيابه . فهذه هي القاعدة الراسخة التي يجب اعتقادها ويلزم دوران الدراسات الفكرية والفقهية الاقتصادية في فلکها ، وعلى جميع المسلمين أن يسعوا لتحقيقها ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا .

غير أن الأمة الإسلامية غير ممكنة من تطبيق هذا النظام فى ركن من أركان المعمورة ، وغير متاح لها إقامة مصارف إسلامية على قاعدة النظام الاقتصادى الإسلامى فى عالمنا المعاصر ، وهنا يكمن الداء ويعسر الشفاء .

(والمنهج الثانى) مؤقت مرحلي : وهو أن تستمر المصارف الإسلامية فى الظروف الراهنة على مسيرتها وألا تتراجع عما حققته من مصالح معتبرة ، مع ضياع دورها الأساسى ومهمتها المنشودة والغرض الذى أنشئت من أجله .. بشرط الحرص البالغ على اجتناب الإثم ما أمكن ، لأنها على مفترق طريقين لا ثالث لهما : إما أن تبقى مع السلبيات المشار إليها على أمل أن تتاح لها البيئة والمناخ الصحيحين فى المستقبل ، وما ذلك على الله بعبير ، وإما أن تعلن فشلها فى تحقيق أهدافها وغاياتها وعجزها عن الاستثمار الإسلامى الصحيح ، وتلك هى الطامة الأعظم شرأ والأفدح خطراً ، لأنها إحباط مرعب وسوق للأمة الإسلامية إلى اليأس الموقع فى أحضان العمل الربوى الصريح فى ظل الرأسمالية العالمية .

ولعل المستند فى طرح هذ الحل الاستثنائى المرحلى ما قرره الفقهاء فى قواعدهم الكلية : (ما لا يدرك كله لا يترك جله) ، و (إذا تعارضت مفسدتان روعى أشدهما بارتكاب الأخف) ، و(يختار أهون الشرين وأخف الضررين) . وحسبنا الله ونعم الوكيل .

من هنا ظهرت أهمية دراسة تقويم أداء المصارف الإسلامية لمعرفة مدى صواب أو خطأ مسيرة المصارف الإسلامية ، وقد تبنى المعهد العالمى للفكر الإسلامى مشروع تقويم أداء المصارف الإسلامية ، حيث قام المعهد بتشكيل لجنة من الأساتذة الشرعيين ، والاقتصاديين ، والمحاسبين ، والإداريين ، والخبراء المصرفيين بالقيام بإعداد دراسة عن تقويم أداء البنوك الإسلامية على مستوى العالم الإسلامى فى المجالات الشرعية ، والإدارية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية .

وقام المعهد بمراسلة البنوك الإسلامية لإمداده بالوثائق ، والتقارير السنوية الخاصة به وقد تم تكوين مكتبة اقتصادية كبيرة تضم رسائل الماجستير ، والدكتوراه الخاصة بالاقتصاد الإسلامى ، والبنوك الإسلامية ، ويخصص جزء فى المكتبة لل ملفات الوثائق ، والتقارير السنوية ، وعقود التأسيس ، والنظام الأساسى ، وأدلة العمل لكل بنك إسلامى على مستوى العالم .

وقامت اللجنة بعد ذلك بإعداد المعايير العامة لتقويم أداء البنوك الإسلامية ، وانبثق من اللجنة العامة عدد من اللجان الفرعية لتقويم أداء البنوك الإسلامية وهى :

اللجنة الاجتماعية : ووظيفتها تقويم الدور الاجتماعى للبنوك الإسلامية .

اللجنة الاقتصادية : ووظيفتها تقييم الدور الاقتصادى للبنوك الإسلامية.
اللجنة المحاسبية : ووظيفتها تقييم الدور المحاسبى للبنوك الإسلامية .
اللجنة الشرعية : ووظيفتها تقييم الدور الشرعى للبنوك الإسلامية .
اللجنة الإدارية : ووظيفتها تقييم الدور الإدارى للبنوك الإسلامية .
وقامت اللجان الخمس بالخطوات التالية لإعداد التقرير النهائى لتقييم أداء البنوك الإسلامية :

- (أ) إعداد المعايير الخاصة بكل لجنة.
- (ب) إعداد استمارة الاستقصاء الخاصة بكل لجنة ، وإرسالها للبنوك الإسلامية على مستوى العالم ، وقد تم ترجمتها إلى اللغة الانجليزية لإرسالها للبنوك الإسلامية فى البلاد الناطقة باللغة لإنجليزية .
- (ج) إعداد التقارير الفنية لكل بنك إسلامى فى ضوء المستندات الخاصة به .
- (د) كتابة تقرير عن كل بنك فى ضوء الرد على استمارة الاستقصاء المرسلة إليه .
- (هـ) إعداد التقارير النهائية الفرعية لكل بنك فى ضوء استمارة الاستقصاء .
- (و) إعداد التقرير النهائى لكل لجنة يشتمل على النتائج والتوصيات .
- (ز) إعداد التقرير النهائى للجان الخمس يشتمل على النتائج النهائية لتقييم أداء البنوك الإسلامية مجملة والتوصيات الخاصة بها .

ونظرا للمشكلات التى قابلتها اللجنة من حيث نقص البيانات عن البنوك الإسلامية، وعدم استجابة بعض البنوك للرد على استمارة الاستقصاء ، فقد تم تكليف مجموعة من الباحثين بالنزول ميدانياً لإجراء الدراسة الميدانية للبنوك الإسلامية فى مصر ، وتكليف بعض الأساتذة بالسفر إلى بعض البنوك الإسلامية لإعداد الدراسات الميدانية ، وقد تم سفر د. كوثر الأبجي إلى منطقة الخليج ، وانتهت من إعداد الدراسة عن بنك دبي الإسلامى ، مصرف قطر الإسلامى ، بيت التمويل الكويتى . كما تم تكليف بعض الأساتذة بإجراء دراسة عن البنوك الإسلامية بالسودان ، وباكستان . وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

أ. د. على جمعة محمد

المستشار الأكاديمى

للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

مكتب القاهرة

المقدمة

إن الحمد لله، ولا إله إلا الله العليم الخبير، الحكيم البصير، الهادي إلى الصراط المستقيم القائل في كتابه الكريم «وأن هذا صراطي مُستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله، ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون» (١)، والصلاة والسلام على محمد بن عبدالله المبعوث رحمة للعالمين القائل «تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبداً، كتاب الله وسنتي» (٢) وبعد،

فلقد كانت تجربة البنوك الإسلامية - وما زالت - تمثل تحدياً لكثير من القوي الاقتصادية والسياسية والعقائدية بشكل عام، وللبنوك التقليدية بشكل خاص. وعليه فقد أصبحت تلك البنوك موضعاً للرصد والدراسة والتحليل من جانب تلك القوى الخارجية والبنوك التقليدية ومن الشواهد على ذلك انتهى إليه "Hultman" في رسده لأهم المتغيرات البيئية المحلية والعالمية لمجتمع البنوك العالمية، حيث يرى أن نمو البنوك الإسلامية يعتبر أحد ظواهر التغيير الهامة التي طرأت على مجتمع البنوك الدولية وهذه نص كلماته: (٣)

"The growth Of islamic banking is another interesting Facet of change in the international banking community"

ومن ثم فإذا كانت تلك البنوك الإسلامية موضعاً للرصيد والدراسة والتحليل من الآخرين فقد أصبح لزاماً على تلك البنوك ذاتها وعلى المنظمات والمؤسسات الإسلامية الاقتصادية والفكرية أن تتصدى بدورها لدراسة تلك التجربة بهدف تطويرها ودعمها وإثرائها والوقوف على جوانب القوة فيها وتنميتها وجوانب الضعف والقصور والعمل على علاجها، فضلاً عن الوقوف على كافة الفرص المتشابهة والعمل على استثمارها وتوظيفها، وكافة العقبات والتهديدات القائمة أو المحتملة والعمل على تحييدها أو تحاشيها. ومن هذا المنطلق فقد سعى المعهد العالمي للفكر الإسلامي لتبني هذه الدراسة بهدف تقويم أداء البنوك الإسلامية تقويماً شاملاً، ونظراً لضخامة مشروع تلك الدراسة وتشعب مجالاتها فقد استقر الرأي على تشكيل خمس لجان متخصصة، وتلك اللجان هي:

(١) اللجنة الإدارية.

(١) سورة الأنعام آية ١٥٢.

(٢) الترمذى.

(3) Hultman, Charles W., The Environment Of International Banking, N. Y: Prentice- Hall, Inc., 1991, P. 271.

(٢) اللجنة الشرعية.

(٣) اللجنة الاقتصادية.

(٤) اللجنة المحاسبية.

(٥) اللجنة الاجتماعية.

وتم تحديد مسئولية كل لجنة في القيام بعملية تقويم أداء البنوك الإسلامية في المجال المتوافق مع طبيعة التخصص المنوط بها كذلك تم تشكيل لجنة عامة للصياغة والتنسيق.

التعريف باللجنة الإدارية: لقد تم تشكيل اللجنة الإدارية بهدف تقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية، وقد كان التشكيل الرئيسى للجنة مكوناً من:

١ - الأستاذ الدكتور/ حسين موسى.

٢ - الأستاذ الدكتور/ عبد الشافى أبو العينين.

٣ - الأستاذ الدكتور/ أحمد أبو القمصان.

٤ - الأستاذ الدكتور/ نعمده ثابت.

وقد شارك فى اجتماعات اللجنة كل من:

١ - الأستاذ الدكتور/ جمال الدين عطية.

٢ - الأستاذ الدكتور/ عبد الحميد البعلى.

٣ - الأستاذ/ أحمد عادل كمال.

٤ - الأستاذ/ سمير الشيخ.

وقد أتمت تلك اللجنة الآتى:

١ - إنجاز عدد من الدراسات والأبحاث فى المجالات الإدارية المرتبطة بالبنوك الإسلامية وغير المغطاة نظرياً.

٢ - إنجاز عدد من المذكرات الإدارية على ضوء الاسترشاد بنتائج الدراسات والأبحاث المتوافرة ذات العلاقة بعمل اللجنة.

وعلى إثر الانتهاء من تلك المرحلة، وعلى ضوء ما تم إنجازه استقر الرأى على إعادة تشكيل اللجنة الإدارية لتتكون بشكل نهائى من كل من:

١ - الأستاذ الدكتور: محمد سيد عبدالعال حمزاوى^(١).

(١) حيث قام باعداد تقويم إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية.

٢ - الأستاذ الدكتور: عبد الشافي محمد أبو العينين^(١).

٣ - الأستاذ الدكتور: صالح سلطان^(٢).

وقد أتمت تلك اللجنة بتشكيلها الأخير الآتى:

١ - إعداد معايير تقويم الجوانب الإدارية.

٢ - وضع الإطار المقترح للدراسة الميدانية.

٣ - إعداد قوائم الاستقصاء للجوانب الإدارية لكل من الإدارة العليا، والعاملين، والمتعاملين مع البنوك الإسلامية.

٤ - الإشراف على جمع البيانات.

٥ - القيام بتفريغ وتصنيف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج والتوصيات وإعداد التقرير النهائى.

معايير تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية:

أولاً: معايير تقويم الرسالة والأهداف والخطط:

١ - معايير تقويم الرسالة:

- مدى وضوح رسالة البنك الإسلامى.

- مدى تعبير الرسالة عن الصيغة الإسلامية للبنك.

- مدى إشباع الرسالة للإحتياجات الخاصة بالعملاء والمجتمع.

- مدى شمول الرسالة لمبررات وجود البنك وتوجهاته المستقبلية.

- مدى استجابة وتوافق الرسالة مع المتغيرات البيئية المحيطة.

- مدى تنوع أنشطة البنك وتوافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية.

٢ - معايير تقويم الأهداف:

- مدى توافق الأهداف مع رسالة البنك الإسلامى.

- مدى وضوح الأهداف للمستويات التنظيمية المختلفة.

- مدى مشاركة العاملين فى تحديد وصياغة الأهداف.

- مدى استجابة الأهداف لكل من الأجل الطويل والأجل القصير.

(١) حيث قام بإعداد المقدمة العامة، وإعداد تقويم فعالية عملية التخطيط، وإعداد تقويم العملاء لردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية.

(٢) حيث قام بإعداد تقويم تنظيم البنوك الإسلامية، وإعداد تقويم نشاط الرقابة والمتابعة فى البنوك الإسلامية.

- مدى واقعية الأهداف.

- مدى قابلية الأهداف للقياس.

٣ - معايير تقييم الخطط والسياسات:

- مدى تغطية الخطط لمجالات النشاط المختلفة بالبنك.

- مدى تغطية الخطط لكل من الأجل الطويل والأجل القصير.

- مدى توافر برامج العمل الخاصة بالتنفيذ.

- مدى وجود سياسات إدارية تغطي مجالات النشاط بالبنك.

- مدى اتفاق السياسات مع رسالة البنك الإسلامي.

ثانياً: معايير تقييم تنظيم البنك الإسلامي:

معايير تقييم الاختصاصات والسلطات الوظيفية.

- مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية بالبنك.

- مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات.

- مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية.

- مدى وجود توازن بين السلطات والمسئوليات.

- مدى تركيز السلطات.

- مدى تحرى المبادئ العلمية الرشيدة فى التنظيم.

معايير تقييم الاتصالات التنظيمية:

- مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمى.

- مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة فى ذلك.

- مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك.

- مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى.

ثالثاً: معايير تقييم عملية إدارة الموارد البشرية:

معايير تقييم التوظيف:

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب كفاءات الأمة الإسلامية.

- مدى تحرى الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين.
- مدى تحرى روح السماحة الإسلامية فى تسيير إجراءات التعيين.
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين.
- مدى جاذبية مناخ العمل بالبنك الإسلامى.
- مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى.

معايير تقويم تنمية الموارد البشرية:

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامى.
- مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية.
- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة فى التدريب.
- مدى توفير دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام فى برامج التدريب.
- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب.
- مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية فى المديرين.

معايير تقويم الأداء والترقيات:

- مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة فى الترقية.
- مدى الاستناد إلى نظام موضوعى لتقويم الأداء ضد الترقية.
- مدى الالتزام بالمنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين.
- مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية.

معايير تقويم التحفيز:

- مدى مراعاة العدالة فى تحديد رواتب وعلاوات العاملين:
- مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
- مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز.
- مدى توافر مناخ عمل طيب للعاملين بالبنك.
- مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والرؤوسين والمتعاملين.

- مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية.
- مدى مراعاة اعتبارات الاخلاص فى العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامى عند تحفيز ومكافأة العاملين.
- مدى الالتزام يتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر.
- مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامى عن غيره من البنوك.

رابعاً: معايير تقويم نظم الرقابة والمتابعة:

- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أسس محاسبتهم.
- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى.
- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة.
- مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة.
- مدى ايجابية الرقابة.
- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة.
- دور هيئة الرقابة الشرعية فى الرقابة على أهداف وأنشطة البنك.

إطار الدراسة الميدانية:

ولقد تناول هذا الإطار تحديد العناصر التالية:

- ١ - تحديد مشكلة البحث: لقد تم بلورة وتحديد مشكلة البحث على ضوء منطلقين أساسيين:

المنطلق الأول: هو هذا النظام العالمى الجديد المعاصر، وما صاحبه وما أفرزه من تحديات ومستجدات ومتغيرات بيئية محلية وعالمية سواء على المستوى الاقتصادى؛ والمتمثل فى النظام العالمى الجديد للتجارة العالمية، وما ترتب عليه من إعطاء المزيد من الميزات النسبية للدول المتقدمة على حساب الدول النامية، ومن ثم توقع مزيد من الهيمنة الاقتصادية للدول المتقدمة على مقدرات واقتصاديات الدول النامية - والتي من بينها الدول الإسلامية - ومن ثم انعكاس ذلك سواء بطريق مباشر أو غير مباشر على البنوك الإسلامية، وكذلك ما أفرزه ذلك النظام العالمى الجديد وما صاحبه من تحديات ومستجدات عالمية على المستوى الفكرى والعقائدى والتي من بينها تلك الهجمة الشرسة على الإسلام ومحاولة دمج الدول الإسلامية بالإرهاب والتخلف، وكأن تلك الظواهر السلبية مردها إلى الإسلام، والإسلام من كل هذا براء.

ومن ثم فقد صار لزاماً على البنوك الإسلامية - وغيرها من المنظمات الإسلامية - أن تُعيد تقويم مناهجها وأساليبها الإدارية - وغير الإدارية - لتتواءم مع تلك المتغيرات والتحديات، وتبرهن على أن الإسلام من خلال المنظمات الإسلامية هو دين السلام والتقدم وليس الإرهاب والتخلف.

المنطق الثانى: وجود عدد من الشواهد تشير لوجود قصور فى تطبيق المنهج الإدارى المتكامل فى البنوك الإسلامية، الذى أسفر عن مواجهة تلك البنوك لعدد من المشاكل والمعوقات حدثت من سرعة انتشارها أو تباطؤ معدلات نموها^(١) ويرجع البعض هذه المشاكل إلى العنصر البشرى العامل والمتعامل مع تلك البنوك ونقص كفاءة الكوادر العاملة بتلك البنوك.^(٢)

وعلى ضوء هذين المنطقتين فقد أمكن بلورة وتحديد مشكلة البحث فى «وجود حاجة ضرورية لتقويم المنهج الإدارى المطبق بالبنوك الإسلامية، والوقوف على جوانب القوة والضعف فى هذا المنهج ومن ثم المساهمة فى تطوير الأداء الإدارى لتلك البنوك ليكون أكثر كفاءة وفعالية». على ضوء تلك المنطلقات والمتغيرات.

٢ - تحديد فروض البحث: عدم كفاءة الجوانب الإدارية فى البنوك الإسلامية وأن فرد ذلك هو وجود عديد من أوجه القصور فى كل من:

١/٢: رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك وعدم توافقها مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية.

٢/٢: الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية.

٣/٢: عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية.

٤/٢: نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية.

٣ - تساؤلات البحث: لقد صُمم البحث للإجابة على عدد من التساؤلات المرتبطة والمنبثقة من معايير تقويم الجوانب الإدارية الخاصة بهذا البحث - فضلاً عن التحقق من مدى صحة فروض البحث السابق الإشارة إليها - وتلك التساؤلات هى:

١/٣: ما مدى توافق عملية تحديد وصياغة رسالة وأهداف وخطط البنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية؟

٢/٣: ما مدى توافق عملية وضع وتصميم الهياكل التنظيمية بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية؟

(١) بنك فيصل الإسلامى المصرى، إستراتيجية البنوك الإسلامية، الخرطوم: المؤتمر العام الثانى للبنوك الإسلامية،

١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م، ص ٣ - ٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٤.

٣/٣: ما مدى توافق عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية؟

٤/٣: ما مدى توافق نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية مع الأسس والمبادئ الإدارية والشرعية.

٤ - منهج البحث: لقد استخدم البحث منهج الاستقراء الميداني بهدف التحقق من مدى صحة فروض البحث وللإجابة على تساؤلاته وذلك من خلال جمع وتحليل آراء عينة من مديري البنوك الإسلامية والعاملين بها والمتعاملين معها.

٥ - تحديد مجتمع البحث: وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى الفئات الثلاثة التالية:

١/٥: فئة مديري الإدارات العليا بالبنوك الإسلامية.

٢/٥: فئة العاملين غير الاشرافيين - بالبنوك الإسلامية.

٣/٥: فئة المتعاملين مع المصارف الإسلامية.

وذلك في مجموعة البنوك الإسلامية التالية:

١ - بنك دبي الإسلامي - الإمارات العربية المتحدة.

٢ - المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية - مصر.

٣ - بنك ناصر الاجتماعي - مصر

٤ - بنك فيصل الإسلامي المصري.

٥ - بنك فيصل الإسلامي السوداني.

٦ - بنك قطر الإسلامي.

٧ - مصرف قطر الإسلامي الدولي.

وقد استجاب للبحث الأربعة بنوك الأولى، بينما تعذر الحصول على استجابات البنوك الثلاثة الأخيرة.

٦ - عينة البحث: اعتمد البحث على اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من:

١/٦ عدد ١٠ من مديري الإدارات العليا من كل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة.

٢/٦ عدد ٢٠ من العاملين بكل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة.

٣/٦ عدد ٣٠ من المتعاملين مع كل بنك من البنوك الإسلامية موضع الدراسة.

٧ - أسلوب جمع البيانات: تم الاعتماد بصفة أساسية على استثمارات الإستقصاء التي تم تصميمها ومراجعتها ثم طرحها في دراسة استطلاعية، ثم تعديلها وتصميمها في شكلها النهائي، ثم توزيعها على مفردات عينة البنوك الإسلامية موضع البحث.

٨ - تحليل البيانات: حيث تم التخطيط لتفريغ وتبويب وتحليل بيانات استثمارات الإستقصاء المجمعة من الفئات المستقصاة الثلاث لاستخراج المؤشرات التي تساعد على التحقق من مدى صحة فروض البحث وكذلك الاجابة عن تساؤلات البحث، ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات.

٩ - عرض وتقسيم بيانات ونتائج الدراسة الميدانية: حيث تتم تقسيم بيانات ونتائج الدراسة إلى الأجزاء الستة التالية:

الجزء الأول: تقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية.

الجزء الثاني: تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية.

الجزء الثالث: تقويم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية.

الجزء الرابع: تقويم عملية إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية.

الجزء الخامس تقويم عملية الرقابة بالبنوك الإسلامية.

الجزء السادس: أهم النتائج والتوصيات.

الجزء الأول

تقويم فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية(*)

(*) أعد هذا الجزء د.عبد الشافي محمد أبو العينين، وعاونته في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين بالمعهد.

الجزء الأول

تقويم فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية

تقديم :

لاشك أن التخطيط الفعال يعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية إن لم يكن أهم عنصر من عناصرها، ولاشك كذلك أن الحاجة إلى التخطيط الفعال تتزايد أهميته في أى منظمة فى ظل توافر عوامل واعتبارات معينة لعل من أهمها:

- ١ - حداثة مجال عمل المنظمة أو تميزه وتفرد.
- ٢ - حددت تغيرات جوهرية فى البيئة الخارجية العامة للمنظمة سواء كانت بيئة اقتصادية أو تكنولوجية، أو سياسية، أو تشريعية أو ثقافية... الخ. (١)
- ٣ - حدوث تغيرات جوهرية فى البيئة الوسطى، سواء فى بيئة المنافسين أو بيئة المتعاملين أو بيئة المؤسسين والمساهمين.. الخ.
- ٤ - تزايد حدة وقوة المنافسة. (٢)
- ٥ - حدوث تغيير فى مواقف واتجاهات مراكز القوى وجماعات التأثير.

ولاشك أن معظم - إن لم يكن كل - هذه العوامل والاعتبارات متوافرة فيما يتعلق بالبنوك الإسلامية، ومن هنا يتبين مدى أهمية توافر التخطيط الفعال لأنشطة تلك البنوك ويدهى أن فعالية التخطيط تتضح من خلال فعالية مخرجاته، ومن أهم مخرجات نظام التخطيط فى أى منظمة:

رسالة المنظمة.

تحديد الأهداف.

تحديد الخطط والسياسات.

وعليه فسوف نقوم فى هذا الجزء بتقويم مدى فعالية عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية من خلال تقويم كل من الرسالة والأهداف والخطط والسياسات بتلك البنوك وسيتم التحاكم فى هذا الصدد إلى تقويم رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية لتلك الجوانب مع الاسترشاد بآراء وتقويم العاملين بتلك البنوك وكذلك المتعاملين معها.

(1) Byars, Floyd I., Sirategic Manayemenk, N. Y: Harper & Row Publishers, 1987, P. 14.

(2) Roths Child, William E, Strategic Alternatives, N.Y: Amacom,1979, pp. 12 - 13.

وسيتم هذا التقييم فى إطار مجموعة المعايير السابق تحديدها لتقويم كل من رسالة وأهداف وخطط وسياسات البنوك الإسلامية وعلى ضوء ما سبق فسيتم خلال هذا الجزء تقويم الجوانب التالية:

أولاً: تقويم رسالة البنوك الإسلامية، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية:

- (أ) مدى وجود رسالة واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية.
- (ب) العناصر المكونة لرسالة البنك الإسلامى.
- (ج) العوامل المؤثرة على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامى.
- (د) مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية الرسالة للبنك الإسلامى.
- (هـ) مدى إلمام الإدارة العليا بالعناصر التى يجب أن تشتمل عليها رسالة البنك الإسلامى.
- (و) مدى إلمام الإدارة العليا بالعوامل التى يجب أن يكون لها تأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامى.

ثانياً: تقويم أهداف البنوك الإسلامية، وذلك من خلال تقويم العناصر التالية:

- (أ) مدى توافر أهداف واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية.
- (ب) مدى توافر خصائص الأهداف فى الفعالة فى الأهداف بالبنوك الإسلامية.
- (ج) مدى تغطية الأهداف لكل من المدى الطويل والمدى القصير.
- (د) مدى مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية فى تحديد وصياغة الأهداف.
- (هـ) صور مشاركة العاملين فى عملية تحديد وصياغة الأهداف.
- (و) مدى فعالية مشاركة العاملين فى عملية تحديد وصياغة الأهداف.

ثالثاً: تقويم خطط وسياسات البنوك الإسلامية وذلك من خلال تقويم العناصر التالية.

- (أ) ماهية مجالات التخطيط بالبنوك الإسلامية، والمدى الزمنى للتخطيط.
- (ب) مدى قيام البنوك الإسلامية بترجمة خططها إلى برامج عمل.
- (ج) مدى توافر سياسات محددة ومكتوبة بالبنوك الإسلامية.
- (د) ماهية مجالات السياسات الرئيسية بالبنوك الإسلامية.
- (هـ) مدى توافق سياسات البنوك الإسلامية مع رسالة تلك البنوك.

ويسعى هذا الجزء من خلال تقويم تلك العناصر إلى الإسهام في التحقق من مدى صحة فروض البحث وتساؤلاته، وبصفة خاصة الغرض الأول القائل «بأن هناك عديد من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية، وخاصة فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة لتلك البنوك».

أولاً : تقويم رسالة البنوك الإسلامية : تقديم:

إن مخطط هذا البحث يعتمد في تقويم الرسالة فضلاً عن الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية على آراء الإدارة العليا والعاملين بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة، وتجد الإشارة إلى أن هذه النتائج تعكس بالدرجة الأولى آراء واعتقادات هؤلاء المديرين والعاملين، وتجدر الإشارة إلى أن دقة تلك النتائج تتوقف على مدى توافر الفهم الصحيح لماهية الرسالة وعناصرها لدى هؤلاء المديرين والعاملين بتلك البنوك.

يتضح ذلك من الإجماع الكامل للإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة - وإجماع الغالبية العظمى من العاملين (٦٠,٩٥٪) على توافر رسالة واضحة ومحددة، وبمزيد من التحليل والاستقصاء تبين أن تلك الرسالة لا يتوافر بها عدد من العناصر الأساسية اللازمة لصحة الرسالة. ولعل هذا يوضح مدى أهمية الرجوع في هذا الصدد إلى نتائج البحث الخاص «برسالة البنك الإسلامي ومعايير تقويمها»^(١) الذي تزامن مع هذا البحث والذي اعتمد بصفة أساسية على الاستقراء المكتبي للقوانين والنظم الأساسية واللوائح الخاصة بالبنوك الإسلامية لتقويم رسالة تلك البنوك والذي أسفرت نتائجه عن افتقاد البنوك الإسلامية لتوافر رسالة واضحة وموثقة، وذلك بخلاف منهج هذا البحث الذي اعتمد في تقويم الرسالة على آراء رجال الإدارة العليا والعاملين بالبنوك موضع الدراسة.

(أ) من حيث مدى وجود رسالة واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية:

لقد تبين من الدراسة الميدانية أن الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة تجمع على توافر رسالة واضحة ومحددة لدى البنوك الإسلامية - وذلك على ضوء نتائج استقصاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية السؤال الأول.

وقد تم الاسترشاد في هذا الصدد أيضاً بوجهة نظر العاملين بالبنوك موضع الدراسة والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاستقصاء.

(١) د. عبد الشافي محمد أبو العينين، رسالة البنوك الإسلامية ومعايير تقويمها.

جدول رقم (١)
رأى العاملين في

وجود غاية أساسية واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية

البيان	بنك فيصل		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	٢٢	٩٥,٧	٢٤	٨٨,٩	٦٦	٩٤,٣	٢٠	١٠٠	٨٦	٩٥,٦
لا	١	٤,٣	٣	١١,١	٤	٥,٧	-	-	٤	٤,٤
الإجمالي	٢٣	١٠٠	٢٧	١٠٠	٧٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٠	١٠٠

ومن هذا يتبين أن الغالبية العظمى من العاملين بالبنوك الإسلامية (٩٥,٦%) منهم يشاركون الإدارة العليا الرأي، حيث يرى هؤلاء أن للبنوك الإسلامية التي يعملون بها - غايات أساسية - رسائل - واضحة ومحددة تنبثق منها كافة الأهداف والأنشطة بالبنك، ولاشك أن نتائج هذا التحليل تمثل نقطة إيجابية في هذا التقويم للجوانب الإدارية، حيث أن توافر تلك الرسالة الواضحة والمحددة يتيح للبنوك الإسلامية تحقيق المزايا التالية (١):

- ١ - توفير الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.
- ٢ - توحيد وتحديد الغرض الرئيسى للبنك.
- ٣ - التخصيص والاستغلال المناسب للمصادر المتاحة.
- ٤ - تحديد وإبراز فلسفة العمل بالبنك.
- ٥ - القضاء على التعارض بين الأهداف.
- ٦ - تقويم الأهداف والقرارات والخطط والسياسات الاستراتيجية.
- ٧ - تقويم رسالة الفروع ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والقطاعات الوظيفية الرئيسية بالبنك الإسلامى.
- ٨ - تتيح للبنك القدرة على تطوير وتعديل أوضاعه وظروفه، ومواجهة التغيرات البيئية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

(1) David, Fred R, Conliffs of Strategic Managements Columbus: Merrill Publishing Co., 1989, P.100,

- Certo Samuel. C., & other, Strategic Management, N. Y: McGraw- Hill Book Co., 1990, pp 58-59.

- Greenly, Gordon E., Strategic Management, N.Y: Prentice - Hall, 1989, PP 149-150

٩ - فضلاً عن أن تلك الرسالة - الواضحة والمحددة - من المفروض أن تجيب عن كثير من التساؤلات المثارة حول طبيعة تلك البنوك الإسلامية.

ومن هذا يتضح مدى أهمية النتائج التي أسفر عنها تقويم هذا العنصر، حيث إن وجود رسالة واضحة ومحددة يمثل أحد الجوانب الهامة الضرورية لنجاح وفعالية البنوك الإسلامية.

(ب) من حيث تقويم عناصر رسالة البنك الإسلامي :

فقد أسفرت نتائج استقصاء آراء رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

رأي الإدارة العليا

عناصر رسالة البنك الإسلامي

البيان		البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		دبي		اجمالي		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
عنصر رقم (١) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الإجمالي	٧	٪٨٧,٥	٥	٪١٠٠	٣	٪٢٢,٢	١٥	٪٦٨,٢	٨	٪٢٠	٣٣	٪٧١,٩	١	٪١٢,٥	٩	٪٢٨,١
	١	-	-	-	٦	٪٦٦,٧	٧	٪٣١,٨	٢	٪٢٠	-	-	-	-	-	-
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٤	٪٤٤,٥	٩	٪٤٠,٩	٤	٪٤٠	١٣	٪٤٠,٦	٣	٪٣٧,٥	١٥	٪٤٦,٩
عنصر رقم (٢) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الاجمالي	٣	٪٣٧,٥	٤	٪٨٠	٣	٪٢٢,٢	١٠	٪٤٥,٥	١	٪١٢,٦	٥	٪١٢,٥	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	١	٪١٢,٥	-	-	٢	٪٢٢,٢	٣	٪١٣,٦	٢	٪١٢,٦	١	٪١٢,٥	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٤	٪٤٤,٥	٩	٪٤٠,٩	٤	٪٤٠	١٣	٪٤٠,٦	٣	٪٣٧,٥	١٥	٪٤٦,٩
عنصر رقم (٣) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪٨٠	٧	٪٧٠	١٩	٪٨٢,٦	٤	٪١٧,٤	١٠	٪٨٧,٩	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	-	-	-	-	٣	٪٢٠	٤	٪١٧,٤	-	-	٤	٪١٢,٥	-	-	-	-
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٤	٪٤٤,٥	٩	٪٤٠,٩	٤	٪٤٠	١٣	٪٤٠,٦	٣	٪٣٧,٥	١٥	٪٤٦,٩
عنصر رقم (٤) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الإجمالي	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٢	٪٢٥	٧	٪٣٢,٢	٤	٪١٧,٤	١٠	٪٨٧,٩	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	٤	٪٥٠	٤	٪٨٠	٦	٪٧٥	١٤	٪٦٦,٧	٨	٪٨٠	٢٢	٪٧١,٩	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٢	٪٢٥	٧	٪٣٢,٢	٤	٪١٧,٤	١٠	٪٨٧,٩	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
عنصر رقم (٥) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الإجمالي	٥	٪٨٢,٣	٢	٪٤٠	١	٪١٤,٣	٨	٪٤٤,٤	١	٪١٦,٧	٩	٪٦٠,٧	١	٪١٦,٧	٣	٪١٠,٧
	١	٪١٦,٧	-	-	٦	٪٨٥,٧	٧	٪٣٨,٩	١	٪١٦,٧	١	٪١٦,٧	١	٪١٦,٧	٣	٪١٠,٧
	٦	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
	٥	٪٨٢,٣	٢	٪٤٠	١	٪١٤,٣	٨	٪٤٤,٤	١	٪١٦,٧	٩	٪٦٠,٧	١	٪١٦,٧	٣	٪١٠,٧

- ١ - تحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك..؟
 - ٢ - تحديد التوجهات المستقبلية للبنك..؟
 - ٣ - تحديد مجالات أعمال البنك..؟
 - ٤ - تحديد احتياجات العملاء والمجتمع التي سيسعى البنك لإشباعها؟
 - ٥ - تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك؟
- وعلى ضوء النتائج السابقة يتبين الآتى:

١ - أن هناك ثلاثة عناصر من العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة تتوافر فى رسالة البنوك الإسلامية موضع الدراسة وتلك العناصر هي:

١/١: العنصر رقم (٢) الخاص بتحديد مجالات أعمال البنك، حيث أجمع على توافر ذلك العنصر برسالة البنك الإسلامى ٩, ٨٧٪ من رجال الإدارة العليا بالبنوك موضع الدراسة.

٢/١: العنصر رقم (١): الخاص بتحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك الإسلامى ٩, ٧١٪ من رجال الإدارة العليا.

٣/١: العنصر رقم (٥) الخاص بتأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك، حيث أجمع على توافر ذلك العنصر برسالة البنك الإسلامى ٧, ٦٠٪ من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة.

٢ - أن هناك عنصرين من العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة تتوافر «إلى حد ما» فى رسالة البنوك الإسلامية موضع الدراسة، وهذين العنصرين هما:

١/٢: العنصر رقم (٢): الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية للبنك، حيث أجمع على توافر ذلك العنصر (إلى حد ما) برسالة البنك الإسلامى ٩, ٤٦٪ من رجال الإدارة العليا، فضلاً عن أن هناك ٦, ٤٠٪ يرون أن هذا العنصر متوافر فى رسالة البنك فى حين أن هناك فى المقابل ٥, ١٢٪ يرون أن هذا العنصر غير متوافر فى رسالة البنك الإسلامى.

٢/٢: العنصر رقم (٤): الخاص بوجود اشتمال الرسالة على تحديد احتياجات العملاء والمجتمع المستهدف اشباعها من قبل البنك، حيث أجمع على ان ذلك العنصر متوافر «إلى حد ما» ٧١٪ من رجال الإدارة العليا فضلاً عن أن هناك ٢٩٪ منهم يرون أن هذا العنصر متوافر فى رسالة البنوك الإسلامية.

وعلى ضوء هذا التحليل يتبين ان هناك عنصرين من العناصر الأساسية المكونة للرسالة أشار البعض من رجال الإدارة العليا - وإن كانوا قلة- إلى عدم توافرها فى رسالة البنوك الإسلامية وهذان العنصران هما:

العنصر رقم (٢): الخاص بتحديد التوجيهات المستقبلية للبنك، حيث يرى ١٢,٥٪ من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر غير متوافر برسالة تلك البنوك، فضلاً عن أن هناك ٤٦,٩٪ يرون أن هذا العنصر متوافر «إلى حد ما» فقط كما سبقت الإشارة إلى ذلك من قبل.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون عدم توافر ذلك العنصر برسالة البنوك الإسلامية ترتفع من ١٢,٥٪ - النسبة العامة لاجمالي البنوك - إلى ٢٢,٢٪ بالنسبة لبنك ناصر الاجتماعي.

ولاشك أن ذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام بتوفير وتضمين رسالة بنك ناصر الاجتماعي ذلك العنصر الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية لهذا البنك بشكل خاص فضلاً عن بقية البنوك الإسلامية الأخرى بشكل عام.

العنصر رقم (٥) الخاص بوجوب اشتمال الرسالة عام تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامي، حيث يرى ١٠,٧٪ من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر غير متوافر رسالة البنوك الإسلامية فضلاً عن أن هناك ٢٨,٦٪ آخرين يرون أن هذا العنصر متوافر فقط كما سبقت الإشارة إلى ذلك من قبل.

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون أن هذا العقد غير متوافر ترتفع من ١٠,٧٪ بالنسبة لاجمالي البنوك الإسلامية إلى ٦٠٪ بالنسبة للمصرف الإسلامي، وترتفع نسبة رجال الإدارة العليا الذين يرون أن هذا العنصر متوافر إلى حد ما فقط من ٢٨,٦٪ بالنسبة لاجمالي البنوك إلى ٨٥,٧٪ بالنسبة لبنك ناصر الاجتماعي.

ولاشك أن ذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام بتوفير وتضمين رسالة كل من المصرف الإسلامي وبنك ناصر الاجتماعي لذلك العنصر الخاص بتأكيد الصيغة الإسلامية. وفي المقابل تجدر الإشارة إلى أن هذا العنصر متوافر بدرجة كبيرة جداً في رسالة كل من:

١ - بنك دبي، حيث أجمع على ذلك ٩٠٪ من رجال الإدارة العليا بهذا البنك.

٢ - بنك فيصل، حيث أجمع على ذلك ٨٣,٣٪ من رجال الإدارة العليا بهذا البنك.

وعلى ضوء تلك النتائج وهذا التحليل توصى بالآتي:

١ - ضرورة الاهتمام بصياغة وتكوين رسالة البنوك الإسلامية وتضمين تلك الرسالة لكافة العناصر الأساسية المكونة للرسالة بشكل عام.

٢ - ضرورة الاهتمام بشكل خاص يتضمن رسالة البنوك الإسلامية العناصر التالية:
 ١/٢: العنصر الخاص بتحديد التوجهات المستقبلية للبنك الإسلامي، وخاصة لدى بنك ناصر حيث تبين وجود قصور نسبي في هذا الصدد بهذا البنك.

٢/٢: العنصر الخاص بتأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامي وبخاصة لدى المصرف الإسلامي، حيث تبين وجود قصور نسبي في هذا الصدد بالمصرف الإسلامي الدولي ويجب اعطاء أهمية خاصة لهذا العنصر من منطلق الطبيعة المتميزة للبنك الإسلامي.

٣/٢: العنصر الخاص بتحديد احتياجات العملاء والمجتمع المستهدف اشباعها من قبل البنك.

جدول رقم (٣)

(رأي الإدارة العليا)

أهم العوامل المؤثرة علي تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي

اجمالي		نسبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
												البيان	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٪١٠,٧	٣	٪١٠	١	٪١١,١	٢	-		٪٢٠	١	٪١٢,٥	١	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
٪٥٣,٦	١٥	٪٥٠	٥	٪٥٥,٦	١٠	٪٤٠	٢	٪٢٠	١	٪٨٧,٥	٧	محدود	
٪٣٥,٧	١٠	٪٤٠	٤	٪٣٣,٣	٦	٪٦٠	٣	٪٦٠	٣	-	-	لاتأثير لها	
٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
٪٢٨,٦	٨	٪٢٠	٢	٪٣٣,٣	٦	-		٪٨٠	٤	٪٢٥	٢	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
٪٥٧,١	١٦	٪٥٠	٥	٪٦١,١	١١	٪١٠٠	٥	٪٢٠	١	٪٦٢,٥	٥	محدود	
٪١٤,٣	٤	٪٣٠	٣	٪٥,٦	١	-		-		٪١٢,٥	١	لاتأثير لها	
٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
٪٣٣,٤	٩	٪٣٠	٣	٪٣٥,٣	٦	-		٪٢٥	١	٪٦٢,٥	٥	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
٪٣٧	١٠	٪٣٠	٣	٪٤١,٢	٧	٪٤٠	٢	٪٥٥	٣	٪٢٥	٢	محدود	
٪٢٩,٦	٨	٪٤٠	٤	٪٢٣,٥	٤	٪٦٠	٣	-		٪١٢,٥	١	لاتأثير لها	
٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
٪١٨,٥	٥	٪٣٠	٣	٪١١,٨	٢	-		-		٪٢٥	٢	عنصر رقم (٤)	تأثير كبير
٪٥٩,٣	١٦	٪٦٠	٦	٪٥٨,٨	١٠	٪٢٥	١	٪٦٠	٣	٪٧٥	٦	محدود	
٪٢٢,٢	٦	٪١٠	١	٪٢٩,٤	٥	٪٧٥	٣	٪٤٠	٢	-	-	لاتأثير لها	
٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	الإجمالي	

(ج) من حيث تقويم أهم العوامل المؤثرة علي تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي:

فقد أسفرت نتائج الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يبينها الجدول التالي:

استجابات السؤال رقم (٢) إدارة عليا: ما هي في رأيك أهم العوامل التي كان لها دور وتأثير في صياغة رسالة البنك لديكم:

- ١ - التهديدات البيئية المحتملة؟
- ٢ - تاريخ وخبرة البنك السابقة؟
- ٣ - الميزان التنافسية للمتنافسين؟
- ٤ - الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية؟
- ٥ - مصالح وأهداف أصحاب المصالح؟
- ٦ - المصادر والموارد المتاحة للبنك؟
- ٧ - القيم السائدة لدى أفراد البنك؟
- ٨ - القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي؟

وباستقراء نتائج الدراسة في هذا الصدد نستطيع أن نتبين الآتي:

١ - أن معظم العوامل السابقة ذات تأثير محدود على رسالة البنك الإسلامي أو لا تأثير لها وخاصة العناصر التالية:

١/١: العنصر رقم (١): التهديدات البيئية المحتملة، حيث يرى ٦, ٥٣٪ من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة أن هذا العنصر ذو تأثير محدود على رسالة البنك هذا فضلاً عن أن ٧, ٣٥٪ آخرون يرون أن هذا العنصر لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي. أي أن ٣, ٨٩٪ يرون أن العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك.

٢/١: العنصر رقم (٤): الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، حيث يرى العنصر رقم (٣) الميزان التنافسية للمتنافسين، حيث يرى ٦, ٦٦٪ من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي.

٥/١: العنصر رقم (٥): مصالح وأهداف أصحاب المصالح، حيث يرى ١, ٥٧٪ من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي.

٦/١: العنصر رقم (٨): القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي، حيث يرى ٥, ٥٥٪ من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر تأثيره إما محدود أو لا تأثير له على رسالة البنك الإسلامي.

٢ - ان هناك عنصرين فقط لها تأثير كبير على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي، وهما:

١/٢: العنصر رقم (٦): المصادر والموارد المتاحة للبنك، حيث ٦١,٥٪ من رجال الإدارة العليا أن هذا العنصر له تأثير كبير على تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامي.

٢/٢: العنصر رقم (٧): القيم السائدة لدى أفراد البنك، حيث يرى ٦١,٥٪ من رجال الإدارات العليا أن هذا العنصر له تأثير كبير على رسالة البنك.

وعلى ضوء تلك النتائج توصى بالآتي:

بضرورة الاهتمام والحرص على أن تعكس رسالة البنك الإسلامي وتستجيب وتتوافق مع المتغيرات والعوامل السابقة، وبصفة خاصة العوامل والمتغيرات التالية:

- التهديدات البيئية المحتملة.
- الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.
- تاريخ وخبرة البنك السابقة.
- الميزات التنافسية للمنافسين.
- مصالح وأهداف أصحاب المصالح.
- القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي.
- فضلاً عن بقية العوامل الأخرى.

(د) من حيث مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية الرسالة للبنك الإسلامي: لقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

(رأى الإدارة العليا)

أهمية الرسالة للبنك الإسلامي

الإجمالي	بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	البيان
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
٩٥,٧٪	٢٢	١٠٠٪	٧	٩٣,٧٪	١٥	٨٢,٣٪	٥	١٠٠٪	٣	١٠٠٪	٧	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا
٤,٣٪	١	-	-	٦,٣٪	١	١٦,٧٪	١	-	-	-	-	إلى حد ما
١٠٠٪	٣٣	١٠٠٪	٧	١٠٠٪	١٦	١٠٠٪	٦	١٠٠٪	٣	١٠٠٪	٧	الإجمالي

من الجدول السابق الذي يبين آراء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية تجاه مدى الاعتقاد بأهمية توافر رسالة - واضحة ومحددة - للبنك الإسلامي يتبين الآتي:

أن هناك شبه إجماع من قبل رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية على أهمية توافر تلك الرسالة للبنك الإسلامي حيث أجمع على ذلك (٩٥,٧٪) منهم. ولاشك أن ذلك يمثل اتجاهاً إيجابياً لديهم

(هـ) من حيث الوقوف على مدى إلمام الإدارة العليا بالعناصر التي يجب أن تشمل عليها رسالة البنك الإسلامي:

يبين الجدول التالي - النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في هذا الصدد.

جدول رقم (٥)

(رأى الإدارة العليا)

أهم العناصر الواجب أن تشملها رسالة البنك الإسلامي

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
تحديد المبرر الرئيسي لوجود البنك		٦	٪١٦,٧	٤	٪٢٢,٢	٥	٪١٦,٧	١٥	٪١٧,٩	٨	٪١٥,٧	٢٣	٪١٧
تحديد التوجه المستقبلي للبنك		٦	٪١٦,٧	٢	٪١١,١	٦	٪٢٠	١٤	٪١٦,٦	٧	٪١٣,٧	٢١	٪١٥,٦
تحديد مجال أعمال البنك		٦	٪١٦,٧	٤	٪٢٢,٢	٨	٪٢٦,٧	١٨	٪٢١,٤	٩	٪١٧,٦٥	٢٧	٪٢٠
تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية		٧	٪١٩,٤	٢	٪١١,١	٣	٪١٠	١٢	٪١٤,٣	٩	٪١٧,٦٥	٢١	٪١٥,٦
تأكيد الاستجابة لاحتياجات المجتمع		٦	٪١٦,٧	٤	٪٢٢,٢	٨	٪٢٦,٧	١٨	٪٢١,٤	١٠	٪١٩,٦	٢٨	٪٢٠,٧
تأكيد عمومية وشمولية الرسالة		٥	٪١٣,٩	٢	٪١١,١	-	-	-	-	٧	٪٨,٣	١٥	٪١١,١
الإجمالي		٣٦	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	٨٤	٪١٠٠	٥١	٪١٠٠	١٣٥	٪١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي:

١ - أن كلا من عنصر «تأكيد الاستجابة لاحتياجات المجتمع»، وعنصر «تحديد مجال أعمال البنك» يلقى اهتماماً أكبر من قبل رجال الإدارة العليا كعناصر يجب أن تشملها رسالة البنك الإسلامي، حيث حصل العنصر الأول على تكرارات تبلغ ٢٠,٧٪ وحصل العنصر الثاني على ٢٠٪ من إجمالي التكرارات، أي أن هذين العنصرين حصلاً معاً على ٤٠,٧٪.

٢ - أن العناصر الأخرى المكونة لرسالة البنك تلقى اهتماماً متقارباً نسبياً من قبل رجال الإدارة العليا حيث تبين:

١/٢: أن عنصر تحديد المبرر الرئيسي لوجود البنك حصل على ١٧٪ من إجمالي التكرارات.

٢/٢: أن عنصر «تحديد التوجه المستقبلي للبنك»، وعنصر تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية» قد حصل كل منهما على ١٥,٦٪ من إجمالي التكرارات في حين حصل عنصر: «تأكيد عمومية وشمولية الرسالة على ١١,١٪».

والذي نود أن نلفت النظر إليه، ونوصي بالاهتمام به في هذا الصدد هو: الاهتمام المتدني النسبي لعنصر «تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية» للبنوك الإسلامية، بالرغم من أن الطبيعة المتميزة لنشاط البنوك الإسلامية تستوجب الإعلاء والتأكيد على هذا العنصر كأحد أهم العناصر المكونة لرسالة البنك الإسلامي لدى رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية وتوعيتهم بأهمية هذا العنصر ولاشك أن تلك التوصية تتوافق مع ما سبق التوصية به من المطالبة بتضمين رسالة البنوك الإسلامية ما يكفل إعلاء هذا العنصر وتأكيد أهميته.

(و) من حيث الوقوف علي مدى إلمام الإدارة العليا بالعوامل التي يجب أن يكون لها تأثير علي صياغة رسالة البنك الإسلامي:

أسفرت نتائج الدراسة في هذا الصدد عن النتائج التالية التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

رأى الإدارة العليا

أهم العوامل التي يجب أن يكون لها تأثير علي صياغة رسالة البنك الإسلامي

الإجمالي		نسبي		البنوك المصرية		ناصر		المصرف		فيصل		البنوك	البيان
الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب	الوزن	الترتيب		
٣	١١٠	٢	٤٣	٣	٦٧	٣	٢٢	٦	١١	٣	٣٤	(١) تاريخ وخبرة البنك الإسلامي (٢) الميزات التنافسية للمتنافسين (٣) الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية (٤) مصالح وأهداف أصحاب المصالح (٥) المصادر والموارد المتاحة للبنك (٦) القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي (٧) التهديدات البيئية المحتملة	
٥	٨٤	٣	٤٠	٦	٤٤	٤	٢١	٧	٩	٥	١٤		
٦	٧٨	٦	٣٣	٥	٤٥	٤	٢١	٥	١٢	٦	١٢		
٤	٩٠	٤	٣٨	٤	٥٢	٧	٦	١	٢١	٤	٢٥		
١	١٦٨	١	٥٥	١	١١٣	١	٦٠	٣	١٥	١	٣٨		
٢	١٣٢	٥	٣٦	٢	٩٦	٢	٤١	٢	١٩	٢	٣٦		
٧	٥٥	٧	٢٨	٧	٢٧	٦	٨	٤	١٣	٧	٦		
٧:١	٧١٧	٧:١	٢٧٣	٧:١	٤٤٤	٧:١	١٧٩	٧:١	١٠٠	٧:١	١٦٥	الإجمالي	

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي:

١ - أن كلا من العناصر التالية يجب أن تحتل أهمية في التأثير على صياغة رسالة البنك الإسلامي، من وجهة نظر رجال الإدارة العليا:

١/١: عنصر المصادر والموارد المتاحة للبنك، حيث احتل الترتيب الأول في التقويم الإجمالي حيث حصل على وزن نسبي (١٦٨ درجة) من إجمالي درجات الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي يمثل نسبة قليلة ٢٣,٥٪ تقريباً من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٢/١: عنصر القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفي، حيث جاء في الترتيب الثاني حيث حصل على وزن نسبي (١٣٢ درجة) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي يمثل ١٨,٤٪ من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٣/١: عنصر تاريخ وخبرة البنك الإسلامي وجاء في المرتبة الثالثة، وحصل على وزن (١١٠ درجة) من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية (٧١٧ درجة) أي يمثل ١٥,٣٪ من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٤/١: عنصر: مصالح وأهداف أصحاب المصالح وجاء في المرتبة الرابعة وحصل على وزن نسبي (٩٠ درجة) وهذا يمثل ١٢,٥٥٪ من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٢ - ان كلا من العناصر التالية يرى رجال الإدارة العليا أنها يجب أن يكون لها تأثير أقل على رسالة البنك الإسلامي.

١/٢: عنصر التهديدات البيئية المحتملة حيث جاء هذا العنصر في المرتبة الأخيرة، وحصل على وزن نسبي (٥٥ درجة فقط) أي يمثل ٧,٧٪ فقط من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٢/٢: عنصر الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، حيث جاء في الترتيب السادس - قبل الأخير - وحصل على وزن نسبي (٧٨ درجة) وهذا يمثل ١٠,٩٪ من إجمالي الأوزان النسبية الترجيحية.

٣/٢: عنصر الميزات التنافسية للمتنافسين، حيث جاء في الترتيب الخامس، وحصل على وزن نسبي (٨٤ درجة) وهذا يمثل ١١,٧٪ من إجمالي الأوزان النسبية.

والجدير بالاهتمام أن تلك العناصر الثلاثة المتدنية، تتعلق جميعها بالبيئة الخارجية المحيطة بالبنك الإسلامي، ولاشك أن ذلك لا يتوافق مع الاتجاهات الحديثة، وطبيعة العصر الذي نعيش فيه، وإفرازاته الإدارية، ووجوب أن تحظى البيئة الخارجية

بالاهتمام الكبير عند تكوين وصياغة رسالة أى منظمة - ناهيك عن رسالة البنك الإسلامى. وعليه فنوصى فى هذا الصدد:

بوجوب توعية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية بأهمية دراسة البيئة الخارجية بعناصرها المختلفة، وأخذ تلك العناصر البيئية فى الاعتبار عند تكوين وتشكيل رسالة البنوك الإسلامية فضلاً عن بقية العناصر والجوانب الأخرى.

تقديم رسالة البنوك بشكل عام:

على ضوء التقييم السابق لمختلف عناصر رسالة البنوك الإسلامية يتبين الآتى:

١ - أن هناك إجماعاً من قبل الإدارة العليا وكذلك الغالبية العظمى من العاملين بالبنوك الإسلامية، على وجود رسالة واضحة ومحددة لدى البنوك الإسلامية.

ولاشك أن ذلك يعد جانباً إيجابياً - شريطة أن تكون تلك الرسالة مستوفية الاشتراطات المطلوبة من حيث التكوين والصياغة.

٢ - أن هناك عدداً من العناصر الواجب توافرها فى الرسالة الفعالية لانتوافر فى رسالة البنوك الإسلامية وخاصة عنصر تحديد التوجهات المستقبلية للبنك الإسلامى، وكذلك عنصر تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك الإسلامى، خاصة فيما يتعلق برسالة المصرف الإسلامى.

ولاشك أن هذا يعد جانباً سلبياً فالعبرة ليست فى توافر أى رسالة، بل العبرة بتوافر الرسالة الصحيحة الفعالة المستوفية لكافة عناصرها.

٣ - أن هناك قصوراً فى استجابة الرسالة بغالبية البنوك الإسلامية للعوامل والمتغيرات المؤثرة على تكوين الرسالة الفعالة. وعلى ضوء ما سبق فنوصى بالآتى:

«بوجوب إعادة تكوين وصياغة رسالة البنوك الإسلامية على أن يؤخذ فى الاعتبار عند تكوينها كافة العوامل والمتغيرات التى يجب أن تستجيب وتتوافق معها الرسالة الفعالة، وأن يراعى اشتمالها من ناحية أخرى على كافة العناصر الواجب توافرها فى الرسالة الفعالة».

٤ - كذلك أسفرت النتائج فيما يتعلق بتقييم مدى وعى ومعرفة رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية بأهمية الرسالة لأى بنك إسلامى وماهى العناصر المكونة لها، والعوامل والمتغيرات المؤثرة عليها عن أن الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا يعتقدون فى أهمية وجود رسالة لأى بنك إسلامى.

ولاشك أن ذلك يعد جانباً إيجابياً لديهم، شريطة أن يتوافر لديهم كذلك المعرفة والقدرة على تكوين وصياغة الرسالة بشكل صحيح وفعال.

٥ - كذلك أسفرت النتائج - فى هذا الصدد - ان هناك تباينا فى مواقف رجال الإدارة العليا تجاه العناصر التى يجب أن تشتمل عليها رسالة أى بنك إسلامى، ويستلفت النظر فى هذا الخصوص تدنى الوعى والاهتمام من قبل رجال الإدارة العليا بعنصر «تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية» كعنصر من العناصر المكونة لرسالة أى بنك إسلامى.

٦ - وأسفرت النتائج كذلك عن وجود بعض القصور فيما يتعلق بمدى إدراك رجال الإدارة العليا لأهم العوامل والمتغيرات المؤثرة التى يجب أن تتوافق وتستجيب لها رسالة أى بنك إسلامى، حيث تبين وجود قصور فى إدراكهم لمدى أهمية وتأثير كل من عنصر التهديدات البيئية المحتملة، وعنصر الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، وعنصر الميزات التنافسية للمتنافسين وتأثير ذلك على تكوين وصياغة رسالة أى بنك إسلامى، بالرغم من الأهمية المتزايدة لتلك العناصر - فضلاً عن بقية العناصر الأخرى - ووجوب دراستها والاستجابة لتأثيراتها عند تحديد وصياغة رسالة أى منظمة - ناهيك عن رسالة أى بنك إسلامى نظراً لطبيعة العصر الذى نعيشه وانفتاح المنظمات على البيئة الخارجية بمفهومها الواسع. وعلى ضوء تلك النتائج نوصى بالآتى:

«بوجوب تنمية وتطوير معارف وقدرات رجال الإدارة العليا فيما يتعلق بكيفية تكوين وصياغة رسالة البنك الإسلامى بطريقة فعالة وخاصة فيما يتعلق بالعناصر الواجب أن تشتمل عليها الرسالة الفعالة، والعوامل والمتغيرات المؤثرة على تكوين وتشكيل الرسالة» وذلك من خلال عقد الندوات العلمية والتدريبية والاستعانة بمراكز الأبحاث والاستشارات والتطوير الإدارى.

ثانيا: تقويم أهداف البنوك الإسلامية:

(أ) من حيث تقويم مدى توافر أهداف واضحة ومحددة للبنوك الإسلامية:
والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة فى هذا الصدد من وجهة نظر الإدارة بالبنوك
الإسلامية -

جدول رقم (٧) (رأى الإدارة العليا)
وضوح الأهداف الخاصة بالبنك الإسلامي

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنوك	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	البيان	
١٥	٪٤٨,٤	٦	٪٦٠	٩	٪٤٢,٨	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٤	٪٥٠	نعم	على مستوى البنك بشكل عام
١٥	٪٤٨,٤	٤	٪٤٠	١١	٪٥٢,٤	٤	٪٥٠	٤	٪٨٠	٣	٪٢٧,٥	إلى حد ما	
١	٪٣,٢	-	-	١	٪٤,٨	-	-	-	-	١	٪١٢,٥	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	الإجمالي	
١٧	٪٥٦,٧	٥	٪٥٠	١٢	٪٧١,٤	٥	٪٨٠	٤	٪٨٠	٣	٪٢٧,٥	نعم	على مستوى القطاعات والإدارات العامة
١٣	٪٤٢,٣	٥	٪٥٠	٨	٪٢٨,٦	٢	٪٢٠	١	٪٢٠	٥	٪٦٢,٥	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣٠	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	الإجمالي	
١٥	٪٥٠	٥	٪٥٠	١٠	٪٧٥	٦	٪٥٠	٢	٪٢٥	٢	٪٢٥	نعم	على مستوى الإدارات الفرعية والاقسام
١٥	٪٥٠	٥	٪٥٠	١٠	٪٢٥	٢	٪٥٠	٢	٪٧٥	٦	٪٧٥	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣٠	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	الإجمالي	
١٢	٪٣٨,٧	٣	٪٣٠	٩	٪٤٢,٩	٦	٪٦٠	١	٪٢٠	٢	٪٣٢,٢	نعم	على مستوى الوحدات
١٩	٪٦١,٣	٧	٪٧٠	١٢	٪٥٧,١	٤	٪٤٠	٤	٪٨٠	٤	٪٦٦,٧	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	الإجمالي	
٦	٪١٩,٤	٢	٪٢٠	٤	٪١٢,٥	١	٪٢٠	١	٪٢٠	٢	٪٢٥	نعم	على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية
٢٥	٪٨٠,٦	٨	٪٨٠	١٧	٪٨٧,٥	٧	٪٨٠	٤	٪٨٠	٦	٪٧٥	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	الإجمالي	

ويتبين من تلك النتائج:

١ - أن أهداف البنوك الإسلامية واضحة ومحددة بشكل عام عند المستويات التنظيمية التالية:

١/١: مستوى القطاعات والإدارات العامة: حيث أجمع على ذلك (٥٦,٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية، فضلاً عن أن هناك (٤٣,٣٪) آخرين يرون أن الأهداف عند هذا المستوى واضحة ومحددة إلى حد ما.

٢/١: مستوى الإدارات الفرعية والأقسام: حيث إتفق على ذلك (٥٠٪) من رجال الإدارة العليا، فضلاً عن أن هناك (٥٠٪) آخرين يرون أن الأهداف عند هذا المستوى واضحة ومحددة إلى حد ما.

٢ - أن أهداف البنوك الإسلامية واضحة ومحددة إلى حد ما عند المستويات التنظيمية التالية:

١/٢: مستوى البنك بشكل عام: حيث رأى ذلك (٤٨,٤٪) من رجال الإدارة العليا، بل أن هناك (٣,٢٪) يرون أن الأهداف على هذا المستوى غير واضحة وغير محددة.

٢/٢: مستوى الوحدات حيث أجمع على ذلك (٦١,٣٪) من رجال الإدارة العليا، بينما يرى (٣٨,٧٪) أن تلك الأهداف واضحة ومحددة.

٣/٢: على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية حيث أجمع على ذلك (٨٠,٦٪) من رجال الإدارة العليا، بينما يرى (١٩,٤٪) من رجال الإدارة العليا أن تلك الأهداف واضحة ومحددة.

وعلى ضوء هذا النتائج - وبالرغم من التباين في الآراء - يمكن القول إن الأهداف في المستويات التنظيمية العليا والدنيا بالبنوك الإسلامية في حاجة إلى مزيد من الوضوح والتحديد، بينما نجد في المقابل أن الأهداف في المستويات التنظيمية الوسطى نسبياً أكثر وضوحاً وتحديداً، ومع ذلك فهناك من يرى خلاف ذلك.

وبناءً على ذلك الإختلاف في الآراء والتضارب النسبي في المواقف لرجال الإدارة العليا في هذا الصدد تم الاسترشاد بآراء العاملين بالبنوك الإسلامية، وقد أسفر ذلك عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٨)

(رأى العاملين)

وضوح الأهداف التنظيمية للبنك الإسلامي

لدى كافة الوحدات والأفراد بالبنك

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		٧	٢٦,٩	٥	٢٠	٤	٢٠	١٦	٢٢,٥٥	٦	٣٠	٢٢	٢٤,٢
لا		١٥	٥٧,٧	١٥	٦٠	٩	٤٥	٢٩	٤٥,٩	١٣	٦٥	٥٢	٥٧,١
إلى حد ما		٤	١٥,٤	٥	٢٠	٧	٣٥	١٦	٢٢,٥٥	١	٥	١٧	١٨,٧
الإجمالي		٢٦	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

وعلى ضوء النتائج يتبين الآتى:

- أن غالبية العاملين يرون أن الأهداف التنظيمية والوظيفية لكافة الأفراد والوحدات بالبنوك الإسلامية واضحة ومحددة «إلى حد ما» حيث رأى ذلك (١, ٥٧)، بل والأكثر من هذا أن هناك (٧, ١٨٪) من العاملين يرون أن تلك الأهداف غير واضحة وغير محددة.

ومن جماع ما سبق من آراء للإدارة العليا وللعمالين بالبنوك الإسلامية نستطيع أن نوصى بما يلي:

«بضرورة الاهتمام بتوضيح وتحديد الأهداف التنظيمية والوظيفية على مستوى الإدارات والأفراد بالبنوك الإسلامية، وبصفة خاصة الأهداف بالمستويات التنظيمية العليا، وكذلك الأهداف عند مستوى الوظائف والأعمال الإدارية».

(ب) من حيث تقويم مدى توافر خصائص الأهداف الفعالة فى الأهداف بالبنوك الإسلامية:

والجدول التالى يوضح نتائج الدراسة فى هذا الصدد.

جدول رقم (٩)
(رأى الإدارة العليا)
خصائص أهداف البنوك الإسلامية

البيان		البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		لبي		اجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أن تكون واضحة ومحددة	متوافرة تماما	٢	٪٢٥	٤	٪٨٠	٥	٪٦٢,٥	١١	٪٥٢,٤	٦	٪٦٦,٧	١٧	٪٥٦,٦	١٧	٪٥٦,٦
	إلى حد ما	٥	٪٦٢,٥	١	٪٢٠	٣	٪٣٧,٥	٩	٪٤٢,٨	٢	٪٢٢,٢	١١	٪٣٦,٧	١١	٪٣٦,٧
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٤,٨	١	٪١١,١	٢	٪٦,٧	٢	٪٦,٧
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٪٣٧,٥	٣	٪٧٥	٢	٪٢٨,٦	٨	٪٤٢,١	-	-	٨	٪٢٩,٦	٨	٪٢٩,٦
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	-	-	٥	٪٧١,٤	٩	٪٤٧,٤	٧	٪٨٧,٥	١٦	٪٥٩,٣	١٦	٪٥٩,٣
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	١	٪٢٥	-	-	٢	٪١٠,٥	١	٪١٢,٥	٣	٪١١,١	٣	٪١١,١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٤٠	-	-	٥	٪٢٥	-	-	٥	٪١٧,٩	٥	٪١٧,٩
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	٣	٪٦٠	٧	٪١٠٠	١٤	٪٧٠	٧	٪٨٧,٥	٢١	٪٧٥	٢١	٪٧٥
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥	١	٪١٢,٥	٢	٪٧,١	٢	٪٧,١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠
أن تكون مشروعة	متوافرة تماما	٥	٪٦٢,٥	٣	٪٦٠	٤	٪٦٦,٧	١٢	٪٦٣,٢	٥	٪٦٢,٥	١٧	٪٦٣	١٧	٪٦٣
	إلى حد ما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٤٠	٢	٪٣٢,٣	٧	٪٣٦,٨	٣	٪٣٧,٥	١٠	٪٣٣	١٠	٪٣٣
	غير متوافرة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠
أن تكون كمية قابلة للقياس	متوافرة تماما	٤	٪٥٠	٢	٪٥٠	٣	٪٥٠	٩	٪٥٠	١	٪١٢,٥	١٠	٪٣٨,٥	١٠	٪٣٨,٥
	إلى حد ما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٥٠	٢	٪٣٣,٩	٧	٪٣٨,٩	٢	٪٢٥	٩	٪٣٤,٦	٩	٪٣٤,٦
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	١	٪١٦,٧	٢	٪١١,١	٥	٪٦٢,٥	٧	٪٢٤,٩	٧	٪٢٤,٩
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠

تابع جدول رقم (٩)

البيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنكي		اجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أن تكون قابلة للتحقيق	متوافرة إلى حد ما غير متوافرة الإجمالي	٣	٪٣٧,٥	١	٪٣٣,٣٣	٥	٪٨٣,٣	٩	٪٥٢,٩	١	٪١٢,٥	١٠	٪٤٠
		٥	٪٦٢,٥	١	٪٣٣,٣٤	٧	٪١٦,٧	٧	٪٤١,٢	٥	٪٦٢,٥	١٢	٪٤٨
		-	-	١	٪٣٣,٣٣	-	-	١	٪٥,٩	٢	٪٢٥	٣	٪١٢
		٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠
أن تكون متحدية ومحفزة للعاملين	متوافرة إلى حد ما غير متوافرة الإجمالي	٢	٪٢٥	١	٪٢٣,٣٣	٦	٪٨٥,٧	٤	٪٢٢,٢	٤	٪٥٠	١٧	٪٦٥,٤
		٥	٪٦٢,٥	٢	٪٦٦,٦٧	١٣	٪٨٥,٧	١٣	٪٧٢,٢	٤	٪٥٠	١٧	٪٦٥,٤
		١	٪١٢,٥	-	-	١	-	١	٪٥,٦	٣	٪٣٧,٥	٤	٪١٥,٤
		٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠
أن تكون متوافقة مع بعضها البعض	متوافرة إلى حد ما غير متوافرة الإجمالي	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٢٣,٣٣	٥	٪٨٣,٣	١	٪١٦,٧	٣	٪٣٧,٥	٨	٪٣٢
		٤	٪٥٠	٢	٪٦٦,٦٧	١١	٪٨٣,٣	١١	٪٦٤,٧	٥	٪٦٢,٥	١٦	٪٤٤
		١	٪١٢,٥	-	-	١	-	١	٪٥,٩	-	-	١	٪٤
		٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠
أن تكون منبثقة من رسالة البنك	متوافرة إلى حد ما غير متوافرة الإجمالي	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٦٦,٧	٤	٪٦٦,٧	٩	٪٥٢,٩	٤	٪٥٧,١	١٣	٪٥٤,١
		٤	٪٥٠	١	٪٣٣,٣	٧	٪٣٣,٣	٧	٪٤١,٢	٣	٪٤٢,٩	١٠	٪٤١,٧
		١	٪١٢,٥	-	-	١	-	١	٪٥,٩	-	-	١	٪٤,٢
		٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٢٤	٪١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي:

١ - أن الخصائص التالية في رأى معظم رجال الإدارة العليا متوافرة في أهداف البنوك الإسلامية:

١/١: كونها أهدافا مشروعة، حيث أجمع على ذلك ٪٦٣ من رجال الإدارة العليا في حين يرى ٪٣٧ آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما.

٢/١: كونها أهدافا واضحة ومحددة، حيث ذكر ذلك ٪٥٦,٦ من رجال الإدارة العليا في حين يرى ٪٣٦,٧ آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما، وفى المقابل فإن ٪٦,٧ من الإدارة العليا يرون أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٣/١: كونها أهدافا منبثقة من رسالة البنك، حيث رأى ذلك ٪٥٤,١ من رجال الإدارة العليا في حين يرى ٪٣٤,٦ آخرين أن هذه الخاصية متوافرة إلى حد ما.

٢ - أن الخصائص التالية متوافرة «إلى حد ما» في رأى غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية:

١/٢: كونها متوافقة مع بعضها البعض: ويرى ذلك ٦٤٪ من رجال الإدارة العليا - في حين يرى ٣٢٪ أن تلك الخاصية متوافرة، ويرى ٤٪ أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٢/٢: كونها قابلة للتحقيق: ويذكر ذلك ٤٨٪ من رجال الإدارة العليا - في حين يرى ٤٠٪ أن تلك الخاصية متوافرة، ويرى ١٢٪ أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٣/٢: كونها مفهومة للعاملين: ويقرر ذلك ٥٩,٣٪ من رجال الإدارة العليا، - في حين يرى ٢٩,٦٪ أن تلك الخاصية متوافرة، ويرى ١١,١٪ أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٤/٢: كونها مقبولة من العاملين، ويتفق على ذلك ٧٥٪ من رجال الإدارة العليا - في حين يرى ١٧,٩٪ أن تلك الخاصية متوافرة، ويذكر ٧,١٪ أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٥/٢: كونها متحدية ومحفزة للعاملين: ويقول ذلك ٦٥,٤٪ من رجال الإدارة العليا - في حين يرى البعض (١٩,٢٪) أن تلك الخاصية متوافرة، ويرى البعض الآخر (١٥,٤٪) أن تلك الخاصية غير متوافرة.

٣ - أن هناك انقساماً وتبايناً في مواقف رجال الإدارة العليا تجاه مدى توافر الخاصية المتعلقة بكون الأهداف بالبنوك الإسلامية «أهدافاً كمية قابلة للقياس» فهناك (٣٨,٥٪) يرون توافر تلك الخاصية، وفي المقابل هناك (٢٦,٩٪) يرون عدم توافر تلك الخاصية، في حين يرى (٣٤,٦٪) أنها متوافرة إلى حد ما.

وقد يخطأ البعض فيظن أن تلك الخاصية الأخيرة لاتتواءم مع طبيعة أنشطة المنظمات الخدمية - وهي النشاط الغالب بالبنوك - ولكن هذه الخاصية يجب أن تتوافر في أهداف كافة المنظمات وإلا لانعدمت الرقابة والمساعدة في البنوك التقليدية أو الإسلامية. وعليه فنوصى في هذا الصدد:

«بوجوب الاهتمام بتحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية بحيث تتوافر بها كافة الخصائص التي تكسب تلك الأهداف الفعالية المطلوبة وخاصة وجوب توافر الخصائص الثابتة بتلك الأهداف:

١ - أن تكون كمية وقابلة للقياس.

٢ - أن تكون متحدية ومحفزة للعاملين.

٣ - أن تكون مفهومة من العاملين.

٤ - أن تكون مقبولة من العاملين.

(ج) من حيث تقوم مدى تغطية الأهداف لكل من المدى الطويل وال المدى القصير:

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

(رأى الإدارة العليا)

المدى الطويل والمدى القصير للأهداف بالبنك الإسلامي

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البيان	
%٥٢,٣	١٦	%٦٠	٦	%٥٠	١٠	%٧٥	٦	%٧٥	٣	%١٢,٥	١	المدى الطويل	على مستوى البنك بشكل عام
%٤٦,٧	١٤	%٤٠	٤	%٥٠	١٠	%٢٥	٢	%٢٥	١	%٨٧,٥	٧	المدى القصير	
%١٠٠	٣٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٢٠	%١٠٠	٨	%١٠٠	٤	%١٠٠	٨	الإجمالي	
%٣٢,٣	١٠	%٣٢,٣	٣	%٣٢,٣	٧	%١٢,٥	١	%٨٠	٤	%٢٥	٢	المدى الطويل	مستويات القطاعات والإدارات العامة
%٦٦,٧	٢٠	%٦٦,٧	٦	%٦٦,٧	١٤	%٨٧,٥	٧	%٢٠	١	%٧٥	٦	المدى القصير	
%١٠٠	٣٠	%١٠٠	٩	%١٠٠	٢١	%١٠٠	٨	%١٠٠	٥	%١٠٠	٨	الإجمالي	
%٢٥,٨	٨	%٣٦,٤	٤	%٢٠	٤	-	-	%٢٥	١	%٣٧,٥	٢	المدى الطويل	مستوى الإدارات الفرعية والاقسام
%٧٤,٢	٢٢	%٦٣,٦	٧	%٨٠	١٦	%١٠٠	٨	%٧٥	٣	%٦٢,٥	٥	المدى القصير	
%١٠٠	٣١	%١٠٠	١١	%١٠٠	٢٠	%١٠٠	٨	%١٠٠	٤	%١٠٠	٨	الإجمالي	
%١٩,٤	٦	%٤٤,٤	٤	%٩,١	٢	-	-	-	-	%٢٥	٢	المدى الطويل	مستويات الوحدات
%٨٠,٦	٢٥	%٥٥,٦	٥	%٩٠,٩	٢٠	%١٠٠	٩	%١٠٠	٥	%٧٥	٦	المدى القصير	
%١٠٠	٣١	%١٠٠	٩	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٩	%١٠٠	٥	%١٠٠	٨	الإجمالي	
%٢٠	٦	%٤٤,٤	٤	%٩,٥	٢	-	-	-	-	%٢٥	٢	المدى الطويل	مستوى الوظائف والأعمال الفرعية
%٨٠	٢٤	%٥٥,٦	٥	%٩٠,٥	١٩	%١٠٠	٨	%١٠٠	٥	%٧٥	٦	المدى القصير	
%١٠٠	٣٠	%١٠٠	٩	%١٠٠	٢١	%١٠٠	٨	%١٠٠	٥	%١٠٠	٨	الإجمالي	

ويتبين من هذه النتائج الآتي:

١ - أن الأهداف على مستوى البنك تتعلق بالمدى الطويل في رأى غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية (٥٢,٣%) في حين يرى ٤٦,٧% أن الأهداف بذلك المستوى تخاطب المدى القصير.

٢ - أن الأهداف بمختلف المستويات التنظيمية الأخرى تقتصر على المدى القصير في رأى غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية، فعلى مستوى القطاعات والإدارات يرى ذلك ٦٦,٧٪، وعلى مستوى الإدارات الفرعية والأقسام يرى ذلك ٧٤,٢٪، وعلى مستوى الوحدات يرى ذلك ٨٠,٦٪، وعلى مستوى الوظائف والأعمال الفردية يرى ذلك ٨٠٪ من رجال الإدارة العليا.

ويدهى أن المدى الزمني للأهداف يتناسب مع المستويات التنظيمية فأهداف المستويات التنظيمية الأعلى يجب أن تخاطب مدى زمني أطول من أهداف المستويات التنظيمية الأدنى. ولاشك أن ذلك يتوافق مع النتائج التي أسفر عنها البحث في هذا الصدد. وتلك نقطة إيجابية في مجال تقويم الأهداف بالبنوك الإسلامية.

(د) من حيث تقويم مدى مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في تحديد وصياغة الأهداف:

وفي هذا الصدد فلقد أسفر البحث عن النتائج المبينة بالجدول التالي - جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١١)

(رأى الإدارة العليا)

مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك البيان
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
١	٣,٨٪	-	-	١	٢٥٪	١	٢٥٪	-	-	-	-	مشاركة كبيرة
١٧	٦٥,٤٪	٦	٨٠٪	١١	٦٨,٧٥٪	٣	٧٥٪	٣	٧٥٪	٥	٦٢,٥٪	مشاركة محدودة
٨	٣٠,٨٪	٤	٤٠٪	٤	٢٥٪	-	-	١	٢٥٪	٣	٣٧,٥٪	لا توجد مشاركة
٣٦	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	١٦	١٠٠٪	٤	١٠٠٪	٤	١٠٠٪	٨	١٠٠٪	الإجمالي

وعلى ضوء هذه النتائج يتبين وجود قصور في عملية مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في صياغة وتحديد الأهداف، حيث ذكر ٦٥,٤٪ من رجال الإدارة العليا على أن تلك المشاركة هي مشاركة محدودة، بل والأكثر من هذا أن ٣٠,٨٪ يرون أنه لا توجد مشاركة من جانب العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.

ومن ذلك يتبين أن ٩٦,٢٪ من رجال الإدارة العليا يرون أن مشاركة العاملين في عملية صياغة وتحديد الأهداف هي مشاركة محدودة أو لاتوجد مشاركة من جانبهم في هذا الصدد، بينما تبلغ نسبة الذين يرون أن العاملين يشاركون مشاركة كبيرة في هذا الصدد ٣,٨٪ فقط.

وبالاسترشاد بأراء العاملين أنفسهم في هذا الخصوص أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالي .

جدول رقم (١١)

(رأى العاملين)

مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مشاركة كبيرة مشاركة محدودة لاتوجد مشاركة	١	٣,٨	٢	٧,٤	٤	٣١	٧	٩,٧	١	٥,٣	٨	٨,٨
	١٧	٦٥,٤	١٦	٥٩,٣	٩	٤٧,٤	٤٢	٥٨,٣٥	١١	٥٧,٩	٥٣	٥٨,٢
	٨	٣٠,٨	٩	٣٣,٣	٦	٣١,٦	٣٣	٣١,٩٥	٧	٣٦,٨	٣٠	٣٣
الإجمالي	٣٦	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٣	١٠٠	١٩	١٠٠	٩١	١٠٠

وعلى ضوء الاسترشاد بهذه النتائج يتضح مرة أخرى أن مشاركة العاملين بالبنوك الإسلامية في عملية صياغة وتحديد الأهداف هي مشاركة محدودة، حيث يذكر ذلك أكثر من نصف العاملين بالبنوك الإسلامية (٥٨٪) أو لاتوجد مشاركة من جانبهم كما يقرر ذلك ٣٣٪ منهم أي أن هناك ٩١,٢٪ يرون أن تلك المشاركة محدودة أو غير موجودة في مقابل ٨,٨٪ فقط هم الذين يرون أن هناك مشاركة كبيرة في هذا الصدد. وعليه وعلى ضوء نتائج الاسترشاد بأراء العاملين فضلاً عن نتائج استقصاء رجال الإدارة العليا في الخصوص نوصى بالآتي:

«بوجوب الاهتمام بتدعيم وتنمية وتوسيع نطاق عملية مشاركة العاملين في البنوك الإسلامية في صياغة وتحديد الأهداف، نظراً لما يحققه ذلك من آثار إيجابية تكفل الفعالية لعملية تحديد الأهداف وتنفيذها، وتسهم كذلك في رفع معنوية العاملين وتحسين مناخ وبيئة العمل بالبنك الإسلامي، وبدهى أن تلك المشاركة إنما تتوافق مع مقتضيات الشريعة الإسلامية التي تحث على أعمال الشورى والمشاركة».

(هـ) من حيث الوقوف على صور مشاركة العاملين في عملية تحديد وصياغة الأهداف:

لقد أسفر البحث في هذا الصدد عن نتائج المبينة بالجدول التالي.

جدول رقم (١٣)

(رأي الإدارة العليا)

صور مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامي

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك البيان
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٪١٦ر١	٩	-	-	٪٢٠ر٥	٩	٪٢٠	٤	٪١٦ر٦٨	٢	٪٢٥	٣	الإشتراك في اللجان التخطيطية
٪٣٢ر١	١٨	٪٤١ر٧	٥	٪٢٩ر٥	١٣	٪٤٥	٩	٪٨ر٣٣	١	٪٢٥	٣	تطبيق سياسة الباب المفتوح
٪٨ر٩	٥	٪١٦ر٦	٢	٪٦ر٨	٣	-	-	٪٨ر٣٣	١	٪١٦ر٧	٢	تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	صناديق الاقتراحات
٪٢٥	١٤	٪٤١ر٧	٥	٪٢٠ر٥	٩	٪٢٠	٤	٪٣٢ر٣٣	٤	٪٨ر٣	١	الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين
٪١٧ر٩	١٠	-	-	٪٢٢ر٧	١٠	٪١٥	٣	٪٣٢ر٣٣	٤	٪٢٥	٣	الاجتماعات الدورية داخل الوحدات
٪١٠٠	٥٦	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	٤٤	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	١٢	الإجمالي

وتبين من تلك النتائج أن في مقدمة صور مشاركة العاملين في عملية صياغة وتحديد الأهداف بالبنوك الإسلامية الصور التالية بالترتيب التنازلي:

١- سياسة الباب المفتوح، حيث ذكر ذلك ٪٣٢ر١ من رجال الإدارة العليا.

٢- الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين، حيث ذكر ذلك ٪٢٥ من رجال الإدارة العليا.

٣- الاجتماعات الدورية داخل وحدات العمل، حيث ذكر ذلك ٪١٧ر٩ منهم.

٤- الإشتراك في لجان التخطيط، حيث ذكر ذلك ٪١٦ر١ منهم.

٥- أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث ذكر ذلك ٪٨ر٩ منهم.

ونوصي في هذا الصدد «بوجوب إعطاء مزيد من الاهتمام بإشتراك العاملين في لجان التخطيط كأحد صور وأساليب المشاركة الهامة والفعالة من جانب العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، فضلا عن بقية صور وأساليب المشاركة الأخرى. كما نوصي

كذلك بعقد الندوات العلمية والتدريبية للتوعية والتدريب السلوكى على عملية المشاركة الفعالة فى تحديد وصياغة الأهداف».

(و) من حيث تقويم مدى فعالية مشاركة العاملين فى عملية تحديد وصياغة الأهداف:

وفى هذا الصدد فلقد أسفر البحث عن النتائج المبينة بالجدول التالى فيما يتعلق بتقويم مدى اعتقاد الإدارة العليا بأهمية وجدوى تلك المشاركة من جانب العاملين.

جدول رقم (١٤)

(رأى الإدارة العليا)

جدوى مشاركة العاملين فى تحديد وصياغة أهداف البنك الإسلامى

البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دوى		الإجمالى	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	٧	٪٨٧	٢	٪٤٠	٩	٪٩٠	١٨	٪٧٨	٧	٪٧٠	٢٥	٪٧٥
الى حد ما	١	٪١٢	٣	٪٦٠	١	٪١٠	٥	٪٢١	٣	٪٣٠	٨	٪٢٤
لا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الاجمالى	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠

ومن هذه النتائج يتبين أن غالبية رجال الادارة العليا بالبنوك الإسلامية يعتقدون أن مشاركة العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف عملية مجدية، فى حين يرى ٢٤٪ منهم أن تلك العملية مجدية إلى حد ما. وباستقراء آراء العاملين فيما يتعلق بتقويم مدى جدوى وفعالية مشاركتهم فى عملية صياغة وتحديد الأهداف بالبنوك الإسلامية، فلقد أسفر هذا الاستقصاء عن النتائج المبينة بالجدول التالى:

جدول رقم (١٥)

(رأى العاملين)

جدوي مشاركة العاملين في تحديد أهداف البنك الإسلامي

البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فعالة ومجدية إلى حد كبير	٦	٪٢٢٫٢	٩	٪٢٢٫٢	٩	٪٤٧٫٤	٢٤	٪٣٢٫٩	٧	٪٢٥	٢١	٪٣٢٫٢
عالة إلى حد ما وتحتاج للمزيد	١٠	٪٣٧٫١	٨	٪٢٩٫٦	٧	٪٣٦٫٨	٢٥	٪٣٤٫٢	٩	٪٤٥	٢٤	٪٣٦٫٦
شكلية وهامشية إلى حد كبير	١١	٪٤٠٫٧	١٠	٪٣٧٫١	٢	٪١٥٫٨	٢٤	٪٣٢٫٩	٤	٪٢٠	٢٨	٪٣٠٫١
الإجمالي	٢٧	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٧٣	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٩٣	٪١٠٠

وعلى ضوء هذا التقييم يتبين الآتي:

١- أنه وإن كانت الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية تعتقد بجدوى وأهمية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف، إلا أن واقع تلك الممارسة بالبنوك الإسلامية على خلاف ذلك الاعتقاد، حيث يرى غالبية العاملين بالبنوك الإسلامية أن تلك المشاركة إما مشاركة منقوصة تحتاج إلى دعم وتطوير وإما مشاركة شكلية وهامشية إلى حد كبير حيث أشار إلى ذلك (٦٦.٧٪) من العاملين.

٢- أن هناك انقساماً متكافئاً إلى حد ما في آراء العاملين في هذا الصدد، فهناك ٣٣.٣٪ يرون أن تلك المشاركة هي مشاركة فعالة ومجدية إلى حد كبير، بينما نذكر ٣٦.٣٪ أن تلك المشاركة تحتاج لمزيد من الدعم والتطوير فضلاً عن أن هناك (٣٠.١٪) آخرون يرون أن تلك المشاركة مشاركة شكلية هامشية إلى حد كبير.

ويتضح من ذلك أن هناك تحفظات على مدى فعالية عملية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية، على الرغم من اعتقاد واقتناع الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا بتلك البنوك بجدوى وأهمية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف، وعلى الرغم أيضاً من أن البعض من العاملين يرون أن تلك المشاركة بالبنوك الإسلامية فعالة ومجدية إلى حد كبير، خاصة إذا ما استرشدنا بنتائج التقييم السابقة لواقع عملية تحديد وصياغة الأهداف بتلك

البنوك، وخاصة فيما يتعلق بمحدودية حجم المشاركة من قبل العاملين في البنوك الإسلامية - جدول رقم (١٢) وجدول رقم (١٣). وعليه فنوصي في هذا الصدد:

«بضرورة قيام الإدارة العليا بترجمة إيمانها واعتقادها في جدوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف إلى ممارسة فعالة وتوسيع نطاق المشاركة الجدية من جانب العاملين بالبنوك الإسلامية في عملية تحديد وصياغة الأهداف بتلك البنوك مع الأخذ في الاعتبار التوصيات السابق التتويه عنها في هذا الصدد وخاصة:

«التوصية بضرورة الإهتمام بوضع أهداف واضحة ومحددة لكافة المستويات التنظيمية بالبنوك الإسلامية، فضلاً عن ضرورة تضمن تلك الأهداف كافة الخصائص المتفقدة بها والضرورية لتحقيق الفعالية لهذه الأهداف»

وفي ختام ذلك الجزء الخاص بتقويم الأهداف بالبنوك الإسلامية، نستطيع أن نجمل أهم السلبيات وأوجه القصور الذي أسفر عنها هذا التقويم في الآتي:

- ١- عدم التحديد الواضح للأهداف التنظيمية والوظيفية بالبنوك الإسلامية.
- ٢- أن الأهداف بالبنوك الإسلامية يعوزها أن تكون أهداف كمية وقابلة للقياس، وأن تكون محفزة للعاملين، وأن تكون مفهومة ومقبولة منهم.
- ٣- محدودية مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف بالبنوك الإسلامية، ومحدودية فعالية تلك المشاركة.

ومن ثم يتبين مدى أهمية قيام البنوك الإسلامية بتطبيق التوصيات السابق الإشارة إليها في هذا الصدد.

ثالثا: تقويم خطط وسياسات البنوك الإسلامية:

(أ) من حيث تقويم ماهية مجالات التخطيط بالبنوك الإسلامية، والمدى الزمني للتخطيط:

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

(رأي الإدارة العليا)

مجالات التخطيط بالبنك الإسلامي والمدى الزمني لكل منها

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١- تخطيط المجالات التنظيمية و الإدارية	متوافر	٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	٪٨٠	٢١	٪٩١٫٣	٩	٪٩٠	٣٠	٪٩٠٫٩
	غير متوافر	-	-	-	-	٢	٪٢٠	٢	٪٨٫٧	١	٪١٠	٣	٪٩٫١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٢- تخطيط القوى العاملة	متوافر	٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	٪٨٠	٢١	٪٩١٫٣	٩	٪٩٠	٣٠	٪٩٠٫٩
	غير متوافر	-	-	-	-	٢	٪٢٠	٢	٪٨٫٧	١	٪١٠	٣	٪٩٫١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٣- تخطيط المجالات المصرفية	متوافر	٨	٪١٠٠	٤	٪٨٠	٦	٪٦٠	١٨	٪٧٨٫٣	٩	٪٩٠	٢٧	٪٨١٫٨
	غير متوافر	-	-	١	٪٢٠	٤	٪٤٠	٥	٪٢١٫٧	١	٪١٠	٦	٪١٨٫٢
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٤- تخطيط المجالات الإدارية	متوافر	٨	٪١٠٠	١	٪١٢٫٥	١	٪٢٠	١	٪١٤٫٣	١	٪١١٫١	٤	٪١٣٫٣
	غير متوافر	-	-	٤	٪٥٠	١٢	٪٨٧٫٥	١٢	٪٨٧٫٥	٣	٪٣٣٫٣	١٥	٪٥٠
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٤	٪١١٫١	١٩	٪٦٠٫٧
٥- تخطيط المجالات التنظيمية و الإدارية	متوافر	٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	٪٨٠	٢١	٪٩١٫٣	٩	٪٩٠	٣٠	٪٩٠٫٩
	غير متوافر	-	-	-	-	٢	٪٢٠	٢	٪٨٫٧	١	٪١٠	٣	٪٩٫١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٦- تخطيط المجالات المصرفية	متوافر	٨	٪١٠٠	٤	٪٨٠	٦	٪٦٠	١٨	٪٧٨٫٣	٩	٪٩٠	٢٧	٪٨١٫٨
	غير متوافر	-	-	١	٪٢٠	٤	٪٤٠	٥	٪٢١٫٧	١	٪١٠	٦	٪١٨٫٢
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٧- تخطيط المجالات الإدارية	متوافر	٨	٪١٠٠	١	٪١٢٫٥	١	٪٢٠	١	٪١٤٫٣	١	٪١١٫١	٤	٪١٣٫٣
	غير متوافر	-	-	٤	٪٥٠	١٢	٪٨٧٫٥	١٢	٪٨٧٫٥	٣	٪٣٣٫٣	١٥	٪٥٠
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٤	٪١١٫١	١٩	٪٦٠٫٧
٨- تخطيط المجالات المصرفية	متوافر	٨	٪١٠٠	٤	٪٨٠	٦	٪٦٠	١٨	٪٧٨٫٣	٩	٪٩٠	٢٧	٪٨١٫٨
	غير متوافر	-	-	١	٪٢٠	٤	٪٤٠	٥	٪٢١٫٧	١	٪١٠	٦	٪١٨٫٢
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠

تابع/ جدول رقم (١٦)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك الأخرى	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٨٤٨	٢٨	١٠٠	١٠	٧٨٢٦	١٨	٥٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٤- التخطيط التسويقي
١٥٢	٥	-	-	٢١٧٤	٥	٥٠	٥	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧٢	٢	-	-	١١٨١	٢	-	-	٤٠	٢	-	-	طويل المدى	البنك نشاط
١٠٧	١٧	٨٠	٦	٦١٨١	١١	٨٠	٤	٤٠	٢	٦٢٥	٥	متوسط	
٣٢١	٩	٤٠	٤	٢٧٨	٥	٢٠	١	٢٠	١	٣٧٥	٣	قصير المدى	
١٠٠	٢٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧٨٨	٢٦	٨٠	٨	٧٨٢٦	١٨	٦٠	٦	٨٠	٤	١٠٠	٨	متوافق	٥- تخطيط الأنشطة الاستثمارية
٣١٢	٧	٢٠	٢	٢١٧٤	٥	٤٠	٤	٢٠	١	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٣٧	١	-	-	٥٣	١	-	-	-	-	١١٨١	١	طويل المدى	
٦٦٧	١٨	٥٠	٤	٧٣٧	١٤	٨٣٢	٥	٧٥	٣	٦٦٧	٦	متوسط	
٢٩٦	٨	٥٠	٤	٢١	٤	١٦٧	١	٢٥	١	٢٢٢	٢	قصير المدى	
١٠٠	٣٧	١٠٠	٨	١٠٠	١٩	١٠٠	٦	١٠٠	٤	١٠٠	٩	الإجمالي	
٨١٨	٢٧	٩٠	٩	٧٨٢٦	١٨	٥٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٦- تخطيط الأنشطة
١٨٥٢	٦	١٠	١	٢١٧٤	٥	٥٠	٥	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٣٧	١	-	-	٥٥	١	-	-	-	-	١٢٥	١	طويل المدى	البنك الإجتماعية
٢٥٩	٧	٢٢٢	٢	٢٧٨	٥	٢٠	١	-	-	٥٠	٤	متوسط	
٧٠٤	١٩	٧٧٨	٧	٦٦٧	١٢	٨٠	٤	١٠٠	٥	٣٧٥	٣	قصير المدى	
١٠٠	٣٧	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧٥٨	٢٥	٩٠	٩	٦٩٦	١٦	٢٠	٣	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٧- التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك
٢٤٢	٨	١٠	١	٣٠٤	٧	٧٠	٧	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
١٦	٤	١١٨١	١	١٨٧٥	٢	-	-	٢٠	١	٢٥	٢	طويل المدى	
٤٠	١٠	٦٦٧	٦	٢٥	٤	-	-	٢٠	١	٣٧٥	٣	متوسط	
٤٤	١١	٢٢٢	٢	٥٦٢٥	٩	١٠٠	٣	٨٠	٢	٣٧٥	٣	قصير المدى	
١٠٠	٢٥	١٠٠	٩	١٠٠	١٦	١٠٠	٢	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	

ولاشك أن ذلك الأمر يعتبر نقطة إيجابية في هذا الصدد حيث أن هذه العناصر جوهرية لنجاح عملية التخطيط وتتكامل مع بعضها البعض وتتبادل التأثير والتأثر وعليه فإن أي قصور في أي منها يؤدي بالتالي إلى قصور في بقية العناصر، وعلى ضوء نتائج الدراسة في هذا الخصوص يتبين الآتي:

١- أن عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية تتناول عديدا من المجالات، ومن أهم تلك المجالات:

١/١ - تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية حيث أجمع على ذلك (٩١٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية:

٢/١ - تخطيط القوى العاملة، حيث أجمع على ذلك أيضا ٩١٪.

٣/١ - التخطيط التسويقي لنشاط البنك، واتفق عليه ٨٥٪.

٤/١ - تخطيط المجالات المصرفية، وقد قرره ٨٢٪.

٥/١ - تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك، حيث أجمع على ذلك ٨٢٪.

٦/١ - تخطيط الأنشطة الاستثمارية، واتفق على ذلك ٧٩٪.

٧/١ - التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك، حيث رأى ذلك ٧٦٪.

٢- أن التخطيط للمدى المتوسط هو التخطيط الغالب في معظم المجالات، وتلك المجالات هي:

١/٢ - تخطيط الأنشطة الإستثمارية حيث أجمع على ذلك (٦٦٫٧٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية.

٢/٢ - تخطيط المجالات المصرفية، حيث يرى ذلك (٦٣٪).

٣/٢ - التخطيط التسويقي لنشاط البنك، حيث يرى ذلك (٦٠٫٧٪).

٤/٢ - تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية، حيث يرى ذلك (٥٠٪).

٣- أن التخطيط للمدى القصير هو التخطيط الغالب في المجالات الثلاث التالية:

١/٣ - تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك، حيث رأى ذلك (٧٠٫٤٪) من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية.

٢/٣ - تخطيط القوى العاملة، حيث يرى ذلك ٥٠٪.

٣/٣ - التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك حيث يرى ذلك ٤٤٪.

٤- أن التخطيط طويل المدى يكاد يكون مفقوداً في كافة المجالات السابق الإشارة إليها طبقاً لآراء الغالبية العظمى من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى عدم توافر أي قدر من التخطيط طويل المدى فيما يتعلق بالمجالات التالية بمعظم البنوك الإسلامية موضع الدراسة:

- ١- تخطيط المجالات المصرفية بكل من بنك ناصر الاجتماعي، وبنك دبي الإسلامي.
- ٢- تخطيط الأنشطة الاستثمارية بكل من بنك ناصر الاجتماعي والمصرف الإسلامي، وبنك دبي الإسلامي.
- ٣- تخطيط القوى العاملة لكل من المصرف الإسلامي، وبنك ناصر، وبنك دبي الإسلامي.
- ٤- التخطيط التسويقي لنشاط البنك بكل من بنك فيصل، وبنك ناصر، وبنك دبي الإسلامي.
- ٥ - تخطيط الأنشطة الاجتماعية بكل من المصرف الإسلامي، وبنك ناصر، وبنك دبي الإسلامي.
- ٦- التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك، ببنك ناصر.

ومن منظور آخر يمكن القول إن البنوك الإسلامية التالية يعوزها التخطيط للأمر البعيد في عدد من المجالات.

- ١- بنك ناصر: يفتقد التخطيط طويل المدى في ستة مجالات من المجالات السبعة السابق الإشارة إليها موضع الاستقصاء.
 - ٢- بنك دبي الإسلامي: يفتقد التخطيط طويل المدى في خمسة مجالات.
 - ٣- المصرف الإسلامي: يفتقد التخطيط طويل المدى في ثلاثة مجالات.
 - ٤- بنك فيصل الإسلامي: يفتقد التخطيط طويل المدى في مجال واحد فقط هو مجال التخطيط التسويقي لنشاط البنك.
- وعلى ضوء ذلك تبين أن التخطيط طويل يلقى إهتماما وعناية ملحوظة في بنك فيصل الإسلامي بالمقارنة بالبنوك الإسلامية الأخرى موضع الدراسة.

ومما لا شك أن التخطيط طويل المدى أصبح ضرورة حيوية في ظل الظروف والأوضاع العاصرة والمتغيرات البيئية العالمية، وانعكاساتها على كافة المنظمات بكافة البيئات ومما لا شك فيه أن البنوك الإسلامية كظاهرة جديدة ورائدة يجب أن تأخذ بالتخطيط طويل المدى حتى يتسنى لها مواجهة المنافسة من المنظمات والبنوك التقليدية التي تستخدم بالتخطيط طويل المدى لكي تكسب الجولة من البنوك الإسلامية وأنشطة البنوك الإسلامية ولا يقتصر على مجال أو نشاط وهذا التخطيط طويل المدى يجب أن يعطى كافة مجالات دون بقية المجالات أو الأنشطة. وعليه فإننا نوصى في هذا الصدد:

«بوجوب أخذ البنوك الإسلامية بالتخطيط طويل المدى وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية وألا يقتصر على مجالات أو أنشطة محددة دون بقية المجالات والأنشطة».

(ب) من حيث تقويم مدى قيام البنوك الإسلامية بترجمة خططها إلي برامج عمل:

وفي هذا الصدد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

(رأي الإدارة العليا)

ترجمة مخطط البنوك الإسلامية إلي برامج عمل

البنوك		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائماً		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
غالباً		١	١٢%	١	٢٥%	٤	٥٠%	٦	٢٠%	-	-	٦	٢٠%
أحياناً		٦	٧٥%	٣	٧٥%	٤	٥٠%	١٣	٦٥%	٩	٩٠%	٢٢	٧٣%
نادراً		١	١٢%	-	-	-	-	١	٥%	-	-	١	٣%
لا يتم		-	-	-	-	-	-	-	-	١	١٠%	١	٣%
الإجمالي		٨	١٠٠%	٤	١٠٠%	٨	١٠٠%	٢٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	٢٠	١٠٠%

وعلى ضوء تلك النتائج تبين الآتي:

- ١- أن غالبية رجال الادارة العليا بالبنوك الاسلامية يرون أن البنوك الاسلامية تلجأ أحياناً إلى ترجمة الخطط الموضوعة إلى برامج عمل بحيث أجمع على ذلك ٧٣٪.
- ٢- أن ٢٠٪ فقط هم الذين يرون أن البنوك الإسلامية تلجأ غالباً إلى ترجمة الخطط الموضوعة إلى برامج عمل.

ومن ذلك يتبين أن ترجمة وتحويل الخطط إلى برامج عمل تنفيذية ليس النهج الدائم أو الغالب في البنوك الإسلامية.

ولا شك أن هذا الأمر يستوجب الاهتمام فالخطط الموضوعة تفقد جدواها إن لم تتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية والخطط التفصيلية تفقد جدواها إذا لم يتم ترجمتها إلى برامج عمل للتنفيذ والتشغيل.

وعليه فنوصي في هذا الصدد:

«بضرورة التزام البنوك الإسلامية بالعمل على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية، وضرورة الالتزام بهذا النهج بشكل دائم»

(ج) من حيث تقويم مدى توافر سياسيات محددة ومكتوبة للبنوك الإسلامية:

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٨)

(رأي الإدارة العليا)

سياسات البنوك الإسلامية محدودة ومكتوبة أم شفوية وضمنية

البنوك البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك الصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
محددة ومكتوبة	١	٪١٤ر٣	٢	٪٤٠	٩	٪٦٠	١٢	٪٤٤ر٥	-	-	١٢	٪٣٢ر٤
شفوية وضمنية	١	٪١٤ر٣	-	-	٥	٪٣٣ر٣	٦	٪٢٢ر٢	١	٪١٠	٧	٪١٨ر٩
لبعض مكتوب والآخر شفوي	٥	٪٧١ر٤	٣	٪٦٠	١	٪٦٧	٩	٪٣٣ر٣	٩	٪٩٠	١٨	٪٤٨ر٧
الإجمالي	٧	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين عدم وجود نهج أو نمط واضح للبنوك الإسلامية في هذا الصدد فغالبيتة رجال الإدارة العليا (٪٤٨ر٧) يرون أن تلك السياسات بعضها مكتوب والبعض الآخر شفوي، كما يرى (٪٣٢ر٤) من رجال الإدارة العليا أن تلك السياسات محددة ومكتوبة، بينما يرى (٪١٨ر٩) منهم أن تلك السياسات شفوية وضمنية.

ومع أهمية السياسات الضمنية والشفوية خصوصاً في مجال المنظمات العريقة والكبيرة، وأنها قد تكون في بعض الحالات أقوى من أي سياسة مكتوبة. إلا أن الأمر فيما يتعلق بالبنوك الإسلامية كظاهرة رائدة وذات تجربة متميزة وتوجد في ظل بيئات وبنوك تقليدية ذات سياسات مغايرة ومتباينة، فمن المهم في هذا الصدد أن تكون السياسات في مجال تلك البنوك الإسلامية مكتوبة ومحددة وعليه فنوصي في هذا الصدد:

«بوجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية مكتوبة ومحددة ما أمكن».

حتى يتيسر على الجميع الاسترشاد بها، وتحاشياً لأي خلاف أو تباين في الاجتهادات أو التغيرات».

(د) من حيث الوقوف علي مجالات السياسات الرئيسية بالبنوك الرئيسية:
وفي هذا الصدد فقد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم (١٩)

مجالات السياسات الرئيسية بالبنك الإسلامي

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سياسات التوظيف		٥	٪٢١٫٧	-	-	-	-	٥	٪١١٫٤	٣	٪١١٫٥	٨	٪١١٫٤
السياسات الإدارية		٢	٪٨٫٧	-	-	١	٪٤٫٨	٣	٪١١٫٤	٣	٪١١٫٥	٦	٪٨٫٦
السياسات المصرفية		٥	٪٢١٫٧	-	-	٦	٪٢٨٫٦	١١	٪٢٥	٨	٪٣٠٫٨	١٩	٪٢٧٫١
السياسات الاستثمارية		٤	٪١٧٫٤	-	-	٦	٪٢٨٫٥	١٠	٪٢٢٫٧	٧	٪٢٧	١٧	٪٢٤٫٣
السياسات الإجتماعية		٢	٪١٣٫١	-	-	٧	٪٣٣٫٣	١٠	٪٢٢٫٧	٣	٪١١٫٥	١٣	٪١٨٫٦
سياسات التطوير والتحديث		٤	٪١٧٫٤	-	-	١	٪٤٫٨	٥	٪١١٫٤	٢	٪٧٫٧	٧	٪١٠
الإجمالي		٣٣	٪١٠٠	-	-	٢١	٪١٠٠	٤٤	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠	٧٠	٪١٠٠

ومن هذه النتائج يتبين أن السياسات بالبنوك الإسلامية تغطي عدد من المجالات ومن أهمها المجالات التالية:

أولاً: السياسات المصرفية حيث بلغت نسبة الاستجابات ٢٧٫١٪

ثانياً: مجال السياسات الاستثمارية حيث بلغت الاستجابات ٢٤٫٣٪

ثالثاً: مجال السياسات الإجتماعية حيث بلغت الاستجابات ١٨٫٦٪

رابعاً: مجال سياسات التوظيف حيث بلغت الاستجابات ١١٫٤٪

خامساً: مجال سياسات التطوير والتحديث حيث بلغت الاستجابات ١٠٪

سادساً: ثم أخيراً مجال السياسات الإدارية حيث بلغت الاستجابات ٨٫٦٪

وليس العبرة بمجرد توافر السياسات وتعددتها، بل العبرة بالتنسيق بين تلك السياسات وتوافقها مع رسالة البنوك الإسلامية وهذا ما سنتبينه في البند التالي.

(هـ) من حيث تقويم مدى توافق سياسات البنوك الإسلامية مع رسالة تلك البنوك..؟

لقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠)
(رأي الإدارة العليا)
اتفاق سياسات البنك الإسلامي مع رسالته

البنوك البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إلى حد كبير	٥	٪٦٢,٥	٢	٪٥٠	-	-	٧	٪٣٦,٨	٢	٪٢٠	٩	٪٣١
إلى حد ما	٣	٪٢٧,٥	٢	٪٥٠	٧	٪١٠٠	١٢	٪٦٣,٢	٧	٪٧٠	١٩	٪٦٥,٥
لا تتفق	-	-	-	-	-	-	-	-	١	٪١٠	١	٪٣,٥
الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي:

١ - تذكر نسبة كبيرة من رجال الإدارة العليا (٦٥,٥٪) أن سياسات البنوك الإسلامية تتفق مع رسالة تلك البنوك ولكن إلى حد ما فضلاً عن أن هناك (٣,٥٪) يرون أن تلك السياسات لا تتفق مع رسالة تلك البنوك.

٢ - وفي المقابل نجد هناك ٣١٪ يرون أن السياسات تتفق مع الرسالة في البنوك الإسلامية إلى حد كبير.

وعليه فإن رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية ٦٩٪ يرون أن سياسات تلك البنوك لا تتفق إلى حد كبير مع رسالة تلك البنوك. وبدهى أن اتفاق وتوافق السياسات والخطط مع الرسالة بأى منظمة مطلب حيوى وضرورى، من أجل وحدة الرؤية، وترشيد القرارات وتوجيهها، والتنسيق بين مختلف المجالات والأنشطة، وإذا كان ذلك الأمر حيويًا وضروريًا في كافة المنظمات، فإنه أشد ضرورة وحيوية في البنوك الإسلامية، حيث تتميز الرسالة بتأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية لتلك البنوك (جدول رقم ٢) وما يستتجبه ذلك من توافق كافة السياسات والخطط مع هذا المنطلق الأساسى المحدد لطبيعة البنوك الإسلامية. وعليه فإننا نوصى في هذا الصدد:

«بوجوب مراجعة كافة السياسات القائمة بالبنوك الإسلامية والتحقق من مدى اتفاقها وتوافقها مع رسالة تلك البنوك، وضرورة تقويمها بما يكفل التوافق الكامل بين هذه السياسات ورسالة تلك البنوك».

وفى ختام هذا التقويم للخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية يمكن التأكيد مرة أخرى على التوصيات الأخرى في هذا الصدد، وخاصة من حيث:

١ - «وجوب الأخذ بالتخطيط طويل المدى، وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية».

٢ - «وجوب الاهتمام والحرص الدائم على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية».

٣ - «وجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية سياسات مكتوبة ومحددة ما أمكن».

٤ - فضلاً عن التوصية الأخيرة السابق التنوية عنها والمتعلقة بوجوب التنسيق والتوافق الكامل بين السياسات ورسالة البنوك الإسلامية.

ونأمل من خلال تطبيق البنوك الإسلامية لتلك التوصيات التغلب على المثالب وأوجه القصور التي أسفر عنها تقويم الخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - عدم وجود اهتمام كافٍ بالتخطيط طويل المدى.

٢ - عدم الاهتمام الكافي بترجمة وتحويل الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.

٣ - افتقار السياسات بالبنوك الإسلامية إلى التوافق الكامل مع رسالة تلك البنوك فضلاً عن افتقارها إلى الوضوح والتحديد.

٤ - لا توجد سياسات إدارية مكتوبة وفي متناول العاملين والعملاء.

وفى ختام هذا الجزء، ومن جماع هذا التقويم لكل من الرسالة، والأهداف، والخطط والسياسات بالبنوك الإسلامية، وما أسفر عنه من سلبيات وأوجه قصور بتلك العناصر يتضح صحة الشق الأول من غرض هذا البحث.

الجزء الثاني

تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية^(١)

(١) أعد هذا الجزء د. عبد الشافي محمد أبو العينين وعاونته في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

الجزء الثاني

تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية

تقديم:

سبقت الإشارة خلال الجزء الأول إلى أن من أهم مكونات رسالة البنك الإسلامى ما يلى:

١ - الغاية الرئيسية من وجود البنك.

٢ - التوجهات المستقبلية للبنك .

٣ - مجالات أعمال البنك.

٤ - احتياجات العملاء المجتمع المستهدف إشباعها.

٥ - الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك.

كما سبق التنويه بأهمية وضرورة توافر الرسالة الفعالة والواضحة والمحددة، وسبق كذلك خلال الجزء السابق تقويم مدى توافر تلك المكونات أو العناصر بالرسالة بالبنوك الإسلامية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا بتلك البنوك. ونظراً لتلك الأهمية التي للرسالة فسيتم خلال هذا الجزء تقويم الرسالة بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين مع تلك البنوك من خلال الوقوف على ردود أفعالهم وتقويمهم للمكونات الثلاثة التالية من مكونات رسالة البنك الإسلامى، وهى تلك المكونات التى فى مقدور المتعاملين مع البنك قياس مردود فعاليتها وتأثيرها عليهم من خلال تعاملهم مع تلك البنوك وهذه المكونات هى:

١ - تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية للبنك.

٢ - تحديد احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها.

٣ - تحديد مجالات أعمال البنك الإسلامى.

وعليه فسيتم خلال هذا الجزء تقويم تلك المكونات من وجهة نظر المتعاملين مع البنوك الإسلامية وفقاً لما يلى:

أولاً: تقويم العملاء لمردود تحديد «احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها» كعنصر رئيسى من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية، وذلك من خلال تحليل وتقويم العناصر التالية:

١ - الوقوف على دوافع وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية.

٢ - تقييم العملاء لجودة مناخ وأساليب تعامل البنوك الإسلامية مع العملاء.

٣ - تقييم العملاء لجودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية.

ثانياً : تقييم العملاء لمردود «تحديد مجالات أعمال البنوك الإسلامية» كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية، وذلك من خلال تقييم العناصر التالية:

١ - تقييم العملاء لمدي تنوع الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية.

٢ - تقييم العملاء لمدي تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية.

ثالثاً : تقييم العملاء لمردود «تأكيد الصيغة العقائدية الإسلامية» كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية، وذلك من خلال تقييم العناصر التالية:

١ - تقييم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية.

٢ - تقييم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية.

أولاً: تقييم العملاء لمردود «تحديد احتياجات العملاء - والمجتمع - المستهدف إشباعها» كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية:

(أ) من حيث الوقوف علي دوافع وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية:

ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

(رأي المتعلمين)

أسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية

اجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	البيان
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٪٢١,٥	٨٤	٪٢٠,١	٢٦	٪٢٢,٢	٥٨	٪٣٨,٥	١٠	٪٢٥,٨	٨	٪١٩,٦	٤٠	الأمان والسعة الطيبة للبنك	
٪١٧,٢	٦٧	٪١٨,٦	٢٤	٪١٦,٥	٤٣	٪١٥,٤	٤	٪١٢,٩	٤	٪١٧,٢	٣٥	نظام وأسلوب التعامل مع العملاء	
٪١٤,٦	٥٧	٪١٤,٧	١٩	٪١٤,٦	٣٨	٪٧,٧	٢	٪١٢,٩	٤	٪١٥,٧	٣٢	موقع البنك وبسهولة المواصلات إليه	
٪١٣,٨	٥٤	٪١٢,٤	١٦	٪١٤,٦	٣٨	٪١١,٥	٣	٪٩,٧	٣	٪١٥,٧	٣٢	تنوع الخدمة البنكية لدى البنك	
٪٢٠,٨	٨١	٪٢٣,٣	٣٠	٪١٩,٥	٥١	٪١٩,٢	٥	٪٣٢,٣	١٠	٪١٧,٦	٣٦	لتزام البنك بالشرعية الإسلامية	
٪١٢,١	٤٧	٪١٠,٩	١٤	٪١٢,٦	٣٣	٪٧,٧	٢	٪٦,٤	٢	٪١٤,٢	٢٩	في تعامله الربح والعائد المجزئ	
٪١٠٠	٣٩٠	٪١٠٠	١٢٩	٪١٠٠	٣٦١	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	٢٠٤	الإجمالي	

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتى:

١ - ان من أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية ما يلي:

١/١: الأمان والسمعة الطيبة للبنك، حيث حصل هذا العامل على (٥, ٢١٪) من إجمالي التكرارات.

٢/١: التزام البنك بالشريعة الإسلامية، حيث حصل هذا العامل على (٨, ٢٠٪) من إجمالي التكرارات.

٣/١: نظام وأسلوب التعامل مع العملاء، حيث حصل هذا العامل على (٢, ١٧٪) من إجمالي التكرارات.

٢ - إن أقل العوامل من حيث التأثير في تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية:

١/٢: الربح أو العائد المجزى، حيث حصل على (١, ١٢٪) من إجمالي التكرارات.

٢/٢: تنوع الخدمة البنكية لدى البنك، حيث حصل على (٨, ١٣٪) من إجمالي التكرارات.

٣/٢: موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك، حيث حصل على (٦, ١٤٪) من إجمالي التكرارات.

ويلاحظ بشكل عام وجود تباين كبير بين أسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية مما يشير إلى الاهتمام المتوازن إلى حد ما من قبل المتعاملين فيما يتعلق بأسباب التعامل المشار إليها.

وإذا كانت تلك هي العوامل المؤثرة على تفضيل وإقبال العملاء على التعامل مع البنوك الإسلامية، فماذا عن العوامل التي يمكن أن تدعو هؤلاء العملاء لإنهاء تعاملاتهم مع البنك وسحب ودائعهم من البنك الإسلامي. لقد تم استقصاء آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية في هذا الصدد، ولقد أسفر الاستقصاء عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٢)

(رأي المتعاملين)

أسباب الإقدام على سحب الإيداعات من البنك الإسلامي

البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
حيثما ينخفض العائد الذي أحصل عليه حينما تهتز الثقة في البنك حينما أشعر بأن البنك لا يختلف عن البنوك التقليدية في شيء	٢	٤,٦٪	٢	١٣,٣٪	-	-	٤	٥,٣٪	-	-	٤	٢,٥٪
	٢١	٤٧,٧٪	٦	٤٠٪	١٢	٧٠,٦٪	٣٩	٥١,٣٪	١٠	٢٦,٣٪	٤٩	٤٣٪
	٢٦	٤٧,٧٪	٧	٤٦,٧٪	٥	٢٩,٤٪	٣٣	٤٣,٤٪	٢٨	٧٣,٧٪	٦١	٥٢,٥٪
الإجمالي	٤٤	١٠٠٪	١٥	١٠٠٪	١٧	١٠٠٪	٧٦	١٠٠٪	٣٨	١٠٠٪	١١٤	١٠٠٪

وعلى ضوء نتائج هذا الاستقصاء يتبين الآتي:

١ - ان انخفاض العائد المادي والاقتصادي ليس له تأثير يذكر كأحد العوامل المؤثرة على إقدام المتعاملين على إنهاء تعاملاتهم مع البنك الإسلامي وسحب ودائعهم منه حيث لم تتجاوز نسبته (٥,٣٪).

٢ - أن كل من العاملين التاليين لهما تأثير كبير في هذا الصدد:

١/٢: عندما يفقد البنك الإسلامي تميزه عن البنوك التقليدية، وبحيث يشعر المتعاملون بأن البنوك التي يتعاملون معها علي أنها إسلامية لا تختلف عن البنوك التقليدية في شيء عند ذلك يقدم هؤلاء المتعاملين على سحب ودائعهم وإنهاء تعاملاتهم معها، حيث ذكر ذلك (٥,٣٪) من المتعاملين وتجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى (٧,٣٪) لدى عملاء بنك دبي.

٢/٢: حينما تهتز الثقة في البنك - وإدارته - حيث رأى ذلك (٤٣٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية.

وعلى ضوء هذا الاستقصاء لأهم نتائجه يتضح أهمية تميز البنك الإسلامي في أنشطته ومعاملاته عن البنوك التقليدية، وتأكيد هذا البنك لهويته الإسلامية في معاملاته وتعامله مع العملاء، كذلك أهمية عنصر الاطمئنان والثقة في البنك الإسلامي وإدارته وحسن رعايته وإدارته لأموال المتعاملين.

وقد تاکد ذلك مرة ثالثة عند استقصاء آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية حول أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية (سؤال رقم ١١)، وأهم عيوب ومخاطر التعامل مع تلك البنوك (سؤال رقم ١٢) حيث أجمع معظم المتعاملين على الآتي:

١ - أن من أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية هو التزام تلك البنوك بتطبيق الشريعة الإسلامية في معاملاتها، وما يترتب على ذلك من فوائد أخرى شرعية ونفسية.

٢ - أن من أهم مخاطر التعامل مع تلك البنوك الإسلامية، هو كما قال بعضهم وبالنص «ألا تكون أهلاً في معاملاتها للاسم والمعنى الذي تحمله» وأن تكون «إسلامية قولاً لا عملاً».

وعلى ضوء هذه الاستقصاءات لعوامل وأسباب التعامل مع البنوك الإسلامية يتضح أن من أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية العوامل التالية:

١ - التزام البنك بالشريعة الإسلامية في تعامله كأهم عامل من عوامل تعامل العملاء مع البنوك الإسلامية.

٢ - توافر الثقة والاطمئنان والسمعة الطيبة للبنك الإسلامي، ولاشك أن ذلك يبرز أهمية الإدارة الواعية لتلك البنوك التي تحرص على تقديم صورة ذهنية جيدة وصادقة عن البنك لعملاء البنك الإسلامي.

٣ - نظام وأسلوب التعامل مع العملاء.

تلك هي أهم عوامل وأسباب تفضيل التعامل مع البنوك الإسلامية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الربح أو العائد المجزئ قد جاء في المرتبة الأخيرة من بين مجموع أسباب ودوافع التعامل مع البنوك الإسلامية، ومع ذلك فيجب ألا تركز البنوك الإسلامية إلى ذلك ويتقاعس عن التوظيف الفعال لأموال وودائع العملاء وتحقيق العائد المجزئ لهم - فضلاً عن مراعاة العوامل والدوافع الأخرى - وذلك حتى يتسنى لها استمرار الاحتفاظ بعملائها في المدى الطويل وبشكل عام فإن هذا العامل يحتاج إلى بحث مستقل.

(ب) من حيث تقويم العملاء لمدي جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية:

ولقد أسفرت الدراسة عن النتائج التي يوضحها الجدول التالي، والتي تعبر عن آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية موضع الدراسة في هذا الصدد:

جدول رقم (٢٣)

(رأي المتعاملين)

رضاء المتعاملين عن مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك
سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء ع ١	رضاء تام	٢٠	٪٤٧،٦	٢	٪١٤،٣	٩	٪٢٠	٣١	٪٢٦	١٩	٪٥٠	٥٠	٪٤٠،٣
	رضاء محدود	١٥	٪٣٥،٧	٧	٪٥٠	١١	٪٢٦،٧	٢٣	٪٢٨،٤	١٧	٪٤٤،٧	٥٠	٪٤٠،٣
	غير راض	٧	٪١٦،٧	٥	٪٣٥،٧	١٠	٪٢٣،٣	٢٢	٪٢٥،٦	٢	٪٥،٣	٢٤	٪١٩،٤
	الإجمالي	٤٢	٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	٨٦	٪١٠٠	٣٨	٪١٠٠	١٢٤	٪١٠٠
خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء ع ٢	رضاء تام	٣٣	٪٥٤،٨	-		١	٪٣،٤	٢٤	٪٢٨،٩	١٨	٪٤٧،٤	٤٢	٪٣٤،٧
	رضاء محدود	١٦	٪٢٨،١	٧	٪٥٨،٣	١٤	٪٤٨،٣	٢٧	٪٤٤،٦	١٦	٪٤٢،١	٥٣	٪٤٢،٨
	غير راض	٣	٪٧،١	٥	٪٤١،٧	١٤	٪٤٨،٣	٢٢	٪٢٦،٥	٤	٪١٠،٥	٢٦	٪٢١،٥
	الإجمالي	٤٢	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	٨٣	٪١٠٠	٣٨	٪١٠٠	١٢١	٪١٠٠

تابع جدول رقم (٢٣)

إجمالي		دي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك		البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٪٣٩,٨	٤٩	٪٥٠	١٨	٪٢٥,٦	٣١	٪١٣,٣	٤	٪١٥,٤	٢	٪٥٦,٨	٢٥	رضاء تام	مستوى النظافة والنظام بالبنك ع ٣	
٪٤١,٥	٥١	٪٣٠,٦	١١	٪٤٦	٤٠	٪١٣,٤	١٩	٪٣٨,٥	٥	٪٣٦,٤	١٦	رضاء محدود		
٪١٨,٧	٢٣	٪١٩,٤	٧	٪١٨,٤	١٦	٪٢٣,٣	٧	٪٤٦,١	٦	٪٦,٨	٣	غير راض		
٪١٠٠	١٢٣	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠	٨٧	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي		
٪٢٧,٤	٣٤	٪١٣,٥	٥	٪٢٣,٣	٢٩	٪٦,٦٥	٢	٪٢٥	٣	٪٥٣,٣	٢٤	رضاء تام	أماكن انتظار واستقبال العملاء ع ٤	
٪٤٥,٢	٥٦	٪٤٨,٧	١٨	٪٤٣,٧	٣٨	٪٥٦,٧	١٧	٪٢٥	٣	٪٤٠	١٨	رضاء محدود		
٪٢٧,٤	٣٤	٪٢٧,٨	١٤	٪٢٣	٢٠	٪٣٦,٦٥	١١	٪٥٠	٦	٪٦,٧	٣	غير راض		
٪١٠٠	١٢٤	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٨٧	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	٤٥	الإجمالي		
٪٤٠	٣٨	٪٢٤	٦	٪٤٥,٧	٣٢	٪١٦,٧	٢	٪١٣,٣	٢	٪٦٥,١	٢٨	رضاء تام	المصلى أو المسجد ع ٥	
٪٢٤,٧	٣٣	٪٣٢	٨	٪٢٥,٧	٢٥	٪٢٥	٣	٪٥٣,٤	٨	٪٢٢,٦	١٤	رضاء محدود		
٪٢٥,٣	٢٤	٪٤٤	١١	٪١٨,٦	١٣	٪٥٨,٣	٧	٪٣٣,٣	٥	٪٢,٣	١	غير راض		
٪١٠٠	٩٥	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠	٧٠	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤٣	الإجمالي		
٪٤١,٧	٥٣	٪٤٤,٧	١٧	٪٤٠,٤	٣٦	٪٢٠	٦	٪١٣,٣	٢	٪٦٣,٦	٢٨	رضاء تام	حسن الاستقبال والمعاملة للعملاء ع ٦	
٪٤٥,٧	٥٨	٪٤٧,٤	١٨	٪٤٥	٤٠	٪٥٦,٧	١٧	٪٤٦,٧	٧	٪٣٦,٤	١٦	رضاء محدود		
٪١٢,٦	١٦	٪٧,٩	٣	٪١٤,٦	١٣	٪٢٣,٣	٧	٪٤٠	٦	-	-	غير راض		
٪١٠٠	١٢٧	٪١٠٠	٣٨	٪١٠٠	٨٩	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي		
٪٤٢	٤٧	٪٤٧,١	١٦	٪٢٩,٨	٣١	٪٨	٢	٪٧,٧	١	٪٧٠	٢٨	رضاء تام	تنوع مجالات الخدمة البنكية ع ٧	
٪٢٧,٥	٤٢	٪٤٤,١	١٥	٪٢٤,٦	٢٧	٪٢٨	٧	٪٦١,٥	٨	٪٢٠	١٢	رضاء محدود		
٪٢٠,٥	٢٣	٪٨,٨	٣	٪٢٥,٦	٢٠	٪٦٤	١٦	٪٣٠,٨	٤	-	-	غير راض		
٪١٠٠	١١٢	٪١٠٠	٣٤	٪١٠٠	٧٨	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤٠	الإجمالي		
٪٢١,٨	٢٤	٪١٤,٣	٤	٪٢٤,٤	٢٠	٪٨,٧	٢	-	-	٪٦١,٤	١٨	رضاء تام	العائد على الإنتاج والإيداعات ع ٨	
٪٢٧,٣	٤١	٪٦٠,٧	١٧	٪٢٩,٣	٢٤	٪١٧,٤	٤	٪٢٠	٣	٪٣٨,٦	١٧	رضاء محدود		
٪٤٠,٩	٤٥	٪٢٥	٧	٪٤٦,٣	٣٨	٪٣٣,٩	١٧	٪٨٠	١٢	٪٢٠,٦	٩	غير راض		
٪١٠٠	١١٠	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٨٢	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي		

تابع جدول رقم (٢٣)

إجمالي		في		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك		اليان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٪٢٦,٢	٢٨	٪٢٢,٢	٦	٪٢٧,٥	٢٢	٪٣,٩	١		-	٪٥١,٢	٢١	رضاء تام	نظام تلقى الشكاوى والمقترحات ع ٩	
٪٢٩,٩	٣٢	٪٤٠,٨	١١	٪٢٦,٢٥	٢١	٪٢٦,٩	٧	٪١٥,٤	٢	٪٢٩,٢	١٢	رضاء محدود		
٪٤٣,٩	٤٧	٪٣٧	١٠	٪٤٦,٢٥	٣٧	٪٦٩,٢	١٨	٪٨٤,٦	١١	٪١٩,٥	٨	غير راض		
٪١٠٠	١٠٧	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٨٠	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤١	الإجمالي		
٪٤٢,٦	٤٣	٪٦٩,٦	١٦	٪٣٤,٦	٢٧	٪٤,٦	١		-	٪١٣,٤	٣٦	رضاء تام	الخدمة البنكية للسيدات ع ١٠	
٪٢٤,٧	٢٥	٪٣٦,١	٦	٪٢٤,٤	١٩	٪٢٢,٧	٥	٪٦,٧	١	٪٣١,٧	١٣	رضاء محدود		
٪٣٢,٧	٣٣	٪٤,٣	١	٪٤١	٣٢	٪٧٢,٧	١٦	٪٩٣,٣	١٤	٪٤,٩	٢	غير راض		
٪١٠٠	١٠١	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٧٨	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤١	الإجمالي		
٪٢٥	٣٦	٪٢٩,٦	٨	٪٣٣,٤	١٨	٪٤,٨	١		-	٪٤١,٥	١٧	رضاء تام	الخدمة البنكية لكبار السن والمرضى ع ١١	
٪٣١,٧	٣٣	٪٤٠,٨	١١	٪٢٨,٦	٢٢	٪٢٣,٨	٥		-	٪٤١,٥	١٧	رضاء محدود		
٪٤٣,٣	٤٥	٪٢٩,٦	٨	٪٤٨	٣٧	٪٧١,٤	١٥	٪١٠٠	١٥	٪١٧	٧	غير راض		
٪١٠٠	١٠٤	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٧٧	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤١	الإجمالي		
٪١٦,٥	١٩	٪١٧,٧	٦	٪١٦	١٣	٪٣,٧	١	٪٧,٧	١	٪٢٦,٨	١١	رضاء تام	أماكن انتظار سيارات المتعاملين ع ١٢	
٪٢١,٧٥	٢٥	٪٢٣,٥	٨	٪٢١	١٧		-	٪٧,٧	١	٪٣٩	١٦	رضاء محدود		
٪٦١,٧٥	٧١	٪٥٨,٨	٢٠	٪١٣	٥١	٪٩٦,٣	١٦	٪٨٤,٦	١١	٪٣٤,٢	١٤	غير راض		
٪١٠٠	١١٥	٪١٠٠	٣٤	٪١٠٠	٨١	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤١	الإجمالي		
٪٣٩,٥	٤٩	٪٤٨,٧	١٨	٪٣٥,٦	٣١	٪٦,٧	٢	٪١٤,٣	٢	٪٦٢,٨	٣٧	رضاء تام	الثقة في إدارة وتعاملات البنك ع ١٣	
٪٤٤,٤	٥٥	٪٤٠,٥	١٥	٪٤٦	٤٠	٪٦٣,٣	١٩	٪٥٧,١	٨	٪٣٠,٢	١٣	رضاء محدود		
٪١٦,١	٢٠	٪١٠,٨	٤	٪١٨,٤	١٦	٪٣٠	٩	٪٢٨,٦	٤	٪٧	٣	غير راض		
٪١٠٠	١٢٤	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٨٧	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	٤٣	الإجمالي		
٪٥٢,٣	٦٥	٪٦٥,٧	٣٣	٪٤٨,٣	٤٢	٪١٣,٣	٤	٪٢٣,١	٣	٪٧٩,٥	٣٥	رضاء تام	مستوى الدقة فى البيانات والحسابات ع ١٤	
٪٣٦,٩	٤٥	٪٣١,٤	١١	٪٣٩,١	٣٤	٪٦٠	١٨	٪٥٣,٨	٧	٪٢٠,٥	٩	رضاء محدود		
٪٩,٨	١٢	٪٢,٩	١	٪١٢,٦	١١	٪٢٦,٧	٨	٪٢٣,١	٣		-	غير راض		
٪١٠٠	١٢٢	٪١٠٠	٣٥	٪١٠٠	٨٧	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي		

تابع جدول رقم (٢٣)

إجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البيان	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
٪٤٤٫٩	٤٨	٪٤٦٫٩	٦٣	٪٤٤٫٣	٣٥	٪١٦	٤	٪١٥٫٤	٢	٪٧٠٫٧	٢٩	رضاء تام	مرونة البنك في مواجهة مشكلات العملاء (فقد شيك) ع ١٥
٪٤٠٫٣	٤٣	٪٤٢٫٩	١٢	٪٣٩٫٢	٣١	٪٥٢	١٣	٪١١٫٥	٨	٪٢٤٫٤	١٠	رضاء محدود	
٪١٤٫٩	١٦	٪١٠٫٧	٣	٪١٦٫٥	١٣	٪٣٢	٨	٪٢٣٫١	٣	٪٤٫٩	٢	غير راض	
٪١٠٠	١٠٧	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٧٩	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٤١	الإجمالي	
٪٥٦٫٤	٦٦	٪٦٤٫٩	٢٤	٪٥٢٫٥	٤٢	٪١٤٫٨	٤	٪٤٤٫٥	٤	٪٧٧٫٣	٢٤	رضاء تام	مواعيد العمل والنوام البنك ع ١٦
٪٣٥٫٩	٤٢	٪٢٥٫٣	١٣	٪٣٦٫٢٥	٢٩	٪٦٦٫٧	١٨	٪٢٢٫٢	٢	٪٢٠٫٤	٩	رضاء محدود	
٪٧٫٧	٩	-	-	٪١١٫٢٥	٩	٪١٨٫٥	٥	٪٣٣٫٣	٣	٪٢٣٫٣	١	غير راض	
٪١٠٠	١١٧	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٨٠	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي	
٪٣٢٫٥	٣٨	٪٣١	٩	٪٣٢٫٩	٢٩	٪٦٫٩	٢	٪٦٫٧	١	٪٥٩٫١	٢٦	رضاء تام	التوظيف الإسلامي لأموال العملاء ع ١٧
٪٤٧	٥٥	٪٥١٫٧	١٥	٪٤٥٫٥	٤٠	٪٤١٫٤	١٢	٪٧٣٫٣	١١	٪٣٨٫٦	١٧	رضاء محدود	
٪٢٠٫٥	٢٤	٪١٧٫٣	٥	٪٢١٫٦	١٩	٪٥١٫٧	١٥	٪٢٠	٣	٪٢٫٣	١	غير راض	
٪١٠٠	١١٧	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	٨٨	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي	

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذا الجدول تتضمن تقويم العملاء كذلك لدى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية- فضلاً عن تقويمهم لدى جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بتلك البنوك والتي سيتم تناولها في هذا الموضوع.

ولقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية فيما يتعلق بمدى جودة مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية.

١- تبين من الدراسة أن العناصر التالية هي موضع رضاء تام من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية.

١/١: مواعيد العمل والنوام بالبنوك الإسلامية، حيث ذكر ذلك (٥٦٫٤٪) من المتعاملين مع تلك البنوك، وفي المقابل فإن ٧٫٧٪ فقط غير راضين عن ذلك.

٢/١: الخدمة البنكية للسيدات، حيث قرر ذلك ٤٢٫٦٪، وفي المقابل فإن هناك ٣٢٫٧٪ غير راضين عن أسلوب الخدمة البنكية للسيدات بتلك البنوك.

٣/١: المصلى والمسجد بالبنوك الإسلامية لتيسير إقامة الصلاة، حيث ذكر ذلك ٤٠٪، وفي المقابل فإن هناك ٢٥٫٣٪ غير راضين عن دور ومساهمة البنوك

الإسلامية في هذا الصدد

٢- تبين من الدراسة أن العناصر التالية موضع رضا محدود من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية:

١/٢: أسلوب الاستقبال والمعاملة للعملاء، حيث ذكر ذلك ٤٥٧٪ من المتعاملين مع تلك البنوك، في حين ذكر ٤١٧٪ أنهم راضين تماماً وذكر في المقابل ١٢٦٪ أنهم غير راضين عن أسلوب البنك في هذا الصدد.

٢/٢: أماكن انتظار واستقبال العملاء، حيث رأى ذلك ٤٥٢٪، في حين ذكر ٢٧٤٪ أنهم راضين تماماً، وذكر في المقابل ٢٧٤٪ أنهم غير راضين عن ذلك.

٣/٢: خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء، حيث قرر ذلك ٤٣٨٪، في حين ذكر ٣٤٧٪ أنهم راضين تماماً، وذكر في المقابل ٢١٥٪ أنهم غير راضين عن ذلك.

٤/٢: مستوى النظافة والنظام بالبنك، حيث أجمع على ذلك ٤١٥٪ في حين قرر ٣٩٨٪ أنهم راضون تماماً، وذكر في المقابل ١٨٧٪ أنهم غير راضين عن ذلك العنصر.

٣- تبين من الدراسة أن العناصر التالية موضع عدم رضا من جانب غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية.

١/٣: الأماكن المخصصة لانتظار سيارات المتعاملين، وقد قرر ذلك ٦١٧٥٪ من المتعاملين مع تلك البنوك، في حين ذكر (١٦٥٪) أنهم راضون عن ذلك، بينما ذكر ٢١٧٥٪ أن هذا العنصر موضع رضا محدود من جانبهم.

٢/٣: نظام تلقي الشكاوى والمقترحات، حيث ذكر ذلك ٤٣٩٪، في حين ذكر (٢٦٢٪) أنهم راضون تماماً، بينما ذكر ٢٩٩٪ أن هذا العنصر موضع رضا محدود من جانبهم.

٣/٣: الخدمة البنكية لكبار السن، حيث ذكر ذلك ٤٣٣٪ في حين ذكر ٢٥٪ أنهم راضون تماماً، بينما ذكر ٣١٧٪ أن هذا العنصر موضع رضا محدود من جانبهم.

وعلى ضوء هذه النتائج تبين وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق ببعض جوانب ونظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية، ونظراً لأن إشباع احتياجات العملاء تمثل أحد المكونات الرئيسية لرسالة البنك الإسلامي- راجع نتائج

جدول رقم (٢) - فضلاً عن أنها غاية أساسية تسعى إليها كافة المنظمات وعليه فإننا نوصى في هذا الصدد بالآتي:

«بوجوب تدارك أوجه القصور في نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء بالبنوك الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

- تحسين أسلوب الاستقبال والمعاملة للعملاء.
- الارتفاع بمستوى أماكن الانتظار والاستقبال للعملاء.
- الارتفاع بمستوى خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء.
- الارتفاع بمستوى النظافة والنظام بالبنوك الإسلامية.
- توفير أماكن لانتظار سيارات المتعاملين.
- دراسة نظام تلقي الشكاوى والمقترحات والعمل على زيادة فعاليته.
- الارتفاع بمستوى الخدمة البنكية المقدمة لكبار السن والمرضى.

ويدهى أن تلك العناصر مع أهمية توافرها في أي بنك فإن معظم تلك العناصر تتراد أهمية توافرها بصفة خاصة في البنوك الإسلامية، نظراً لتوافقها مع مقتضيات ومتطلبات التوجه الإسلامي لتلك البنوك. فالنظافة والنظام، والكلمة الطيبة وحسن الاستقبال، والتيسير على المرضى وكبار السن كل هذه الأمور وغيرها من الأمور يجب الحرص على توافرها في كافة المنظمات الإسلامية، ناهيك عن البنوك الإسلامية. هذا فضلاً عن أن نظام وأسلوب التعامل مع العملاء يشكل أحد الأسباب أو الدوافع الهامة لتفضيل العملاء للتعامل مع تلك البنوك - جدول رقم (٢١).

ج- من حيث تقويم العملاء لمدي جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية:

لقد أسفر إستقصاء آراء المتعاملين في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٤)

(رأي المتعاملين) أفضلية الخدمة بالبنك الإسلامي

إجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
												اليان	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٪٤٣٫٣	٥٥	٪٥٧٫٩	٢٢	٪٣٧٫١	٣٣	٪٤٣٫٣	١٣	٪٤٦٫٧	٧	٪٢٩٫٥٥	١٣	من البنوك التقليدية	١٣
٪١٨٫٩	٢٤	٪٧٫٩	٣	٪٢٣٫٦	٢١	-	-	٪٢٠	٣	٪٤٠٫٩	١٨	من البنوك الإسلامية	١٨
٪١١٫٨	١٥	٪٥٫٣	٢	٪١٤٫٦	١٣	-	-	-	-	٪٢٩٫٥٥	١٣	الآخرى	١٣
٪٣٫٦	٣٣	٪٢٨٫٩	١١	٪٢٤٫٧	٢٢	٪٥٦٫٧	١٧	٪٣٣٫٣	٥	-	-	من كليهما	-
٪١٠٠	١٢٧	٪١٠٠	٣٨	٪١٠٠	٨٩	٪١٠٠	٪٣٠	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٤٤	الإجمالي	٤٤

يتبين من تلك النتائج الآتى:

١- أن (٤٣,٣٪) المتعاملين مع البنوك الاسلامية يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية فيها أفضل من البنوك التقليدية .

٢- أن (١٨,٩٪) من المتعاملين يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنك الإسلامى الذى يتعاملون معه أفضل من البنوك الإسلامية الأخرى :

٣- أن (١١,٨٪) يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة بالبنك الإسلامى الذى يتعاملون معه أفضل من كل البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأخرى.

ومن ذلك يتضح الآتى:

١- أن (٥٥٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يعتقدون أن نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنوك الاسلامية أفضل من البنوك التقليدية .

٢- أن (٣٠,٧٪) من المتعاملين مع البنوك الاسلامية يعتقدون بتميز نوعية ومستوى الخدمة البنكية بالبنك الذى يتعاملون معه عن غيره من البنوك الإسلامية الأخرى، وخاصة بالنسبة لبنك فيصل حيث ترتفع تلك النسبة إلى (٧٠,٤٪).

٣- أن (٢٦٪) من المتعاملين لم يذكروا أن للبنوك الإسلامية التى يتعاملون مثل هذا التميز. ورغبة فى الوقوف على مجالات التميز أو عدم التميز فى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الاسلامية، ثم استقصاء آراء المتعاملين مع تلك البنوك فى هذا الصدد، وقد أمكن الوقوف على النتائج التالية والتي سبق أن تضمنها الجدول رقم (٢٤):

١- أن العناصر التالية هى موضع رضاء تام من غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية:

١/١: مستوى الدقة فى البيانات والحسابات، حيث أى ذلك (٥٣٪) من المتعاملين مع تلك البنوك، وذكر فى المقابل (٩,٨٪) أنهم غير راضين عن ذلك، بينما ذكر (٣٦,٩٪) أن رضاهم محدود.

٢/١: مرونة البنك فى مواجهة مشكلات العملاء (كفقد شيك)، حيث عبر ٤٥٪ عن رضائهم التام بينما (٤٠,٢٪) أن رضائهم محدود، وفى المقابل فإن ١٥٪ فقط يرون أنهم غير راضين عن موقف البنك فى هذا الصدد.

٣/١: تنوع مجالات الخدمة البنكية، حيث أعرب (٤٢٪) عن رضائهم التام عن ذلك، فى حين يرى ٣٧٪ أن رضائهم محدود، وفى المقابل فإن (٢٠,٥٪) غير راضين عن تنوع مجالات الخدمة البنكية بتلك البنوك.

٤/١: سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء: حيث ذكر (٤٠.٢٪) أنهم راضون
رضاء تاماً عن ذلك، في حين يرى أن ٤٠٪ أن رضائهم محدود في
المقابل فإن ١٩.٤٪ غير راضين عن مستوى سرعة أداء الخدمة البنكية
بالبانوك الإسلامية.

٢- تبين أن العناصر التالية هي موضع رضاء محدود من غالبية المتعاملين مع البنوك
الإسلامية:

١/٢: التوظيف الإسلامي لأموال العملاء، حيث ذكر ذلك (٤٧٪)، في حين ذكر
(٣٢.٥٪) أنهم راضون عن ذلك رضاء تاماً، وفي المقابل هناك (٢٠.٥٪) يرون
أنهم غير راضين عن أسلوب البنك في هذا الصدد.

٢/٢: الثقة في إدارة وتعاملات البنك، حيث ذكر ذلك (٤٤.٤٪)، في حين يرى
(٣٩.٥٠٪) أن رضائهم تام، وفي المقابل فإن (١٦.١٪) غير راضين عن
إدارة وتعاملات البنك.

٣- تبين من الدراسة أن غالبية المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٤٠.٩٪) منهم غير
راضين عن مستويات العائد على الإستثمار والإيداعات بتلك البنوك، في حين ذكر
(٣٧.٣٪) أن رضائهم محدود، وفي المقابل يرى (٢١.٨٪) أنهم راضون رضاء
تاماً عن مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات بتلك البنوك.

ولعل أبرز جوانب القصور في هذا الصدد هو تحفظ (٧٨.٢٪) من المتعاملين مع
البنوك الإسلامية على مستويات العائد على الاستثمار والإيداعات التي تحققها البنوك
الإسلامية والتي جاءت تحفظاتهم ما بين رضاء محدود (٣٧٪) وعدم رضاء تام (٤١٪).
وعليه فإننا نوصي في هذا الصدد:

«بضرورة دراسة تلك الظاهرة والوقوف على العوامل وراء هذا التحفظ وعلاج أوجه
القصور إن وجدت أو إعلام المتعاملين وتوعيتهم بحقيقة دور ورسالة البنوك الإسلامية.
وأنها بخلاف غيرها البنوك التقليدية- الربوية التي تسعى لتحقيق أعلى فائدة ممكنة لها
ولعملائها من أي باب وبأي أسلوب، وأن العائد أو الربح الذي تسعى البنوك الإسلامية
لتحقيقه ينبغي أن يكون في إطار الإلتزام بالمفهوم والضوابط الإسلامية المحددة لذلك.
ونوصي بذلك لأن البعض من المتعاملين قد يكون الباعث على عدم رضائه عن مستويات
العائد على الاستثمار والإيداعات المحققة بالبنوك الإسلامية هو تجربة شركات توظيف
الأموال وما أحاط بها من سلبيات، والعوائد المرتفعة التي كانت تمنحها تلك الشركات.
كذلك قد يكون الباعث أيضاً على عدم الرضا من جانب عملاء البنوك الإسلامية هو
مقارنة العائد هنا بالفائدة التي تمنحها البنوك التقليدية، التي تسعى لتحقيق أعلى

معدلات فائدة أو عوائد لها أو للمتعاملين معها بغض النظر عن أى اعتبارات تتعلق بالضوابط الشرعية لإدارة وتشغيل المال وتنمية وإستثماره، وبغض النظر حتى عن أى اعتبار يتعلق بالمصلحة العامة وصالح الوطن والمجتمع الإنسانى.

أما إذا كان عدم الرضا عن مستويات العائد بالبنوك الإسلامية جردة إلى ما يستشعره المتعاملون من وجود قصور من قبل إدارة البنك فى رعاية مصالح العملاء وتشغيل وإدارة أموالهم، فذاك أمر آخر يستوجب دراسة أسباب هذا القصور ومن ثم علاجها.

وللتحقق من مدى إستشعار المتعاملين بالثقة - أو عدم الثقة فى كفاءة وفعالية إدارة البنك الإسلامى ورعايتها لمصالح العملاء مساهمين ومودعين ومستثمرين، فقد تم استقصاء آراء المتعاملين فى هذا الصدد وقد أسفرت الدراسة عن النتائج المبينة بالجدول التالى:

جدول رقم (٢٥)

(رأى المتعاملين) رعاية البنك الإسلامى لمصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين

الاجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		البنوك البيان
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	نعم إلى حد ما لا
٢٨٦٪	٤٤	٢٧٨٪	١٠	٤٢٦٪	٣٤	٢٢٧٪	٥	١٦٥٪	٢	١٤٨٪	٢٧	
٥٦١٪	٦٤	٦٩٤٪	٢٥	٥٠٪	٣٩	٧٢٧٪	١٦	٦٦٧٪	٨	٣٤١٪	١٥	
٥٣٪	٦	٢٨٪	١	٦٪	٥	٤٦٪	١	١٦٥٪	٢	٤٪	٢	الإجمالى
١٠٠٪	١١٤	١٠٠٪	٣٦	١٠٠٪	٧٨	١٠٠٪	٢٢	١٠٠٪	١٢	١٠٠٪	٤٤	

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين:

١- أن أكثر من نصف المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٥٦.١٪) يعتقدون أن تلك البنوك ترعى مصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين بكفاءة وفعالية ولكن إلى حد ما، فضلاً عن أن هناك (٩٤٪) يرون أن البنوك الإسلامية ترعى مصالح تلك الفئات بكفاءة وفعالية - وبدون أى تحفظ.

٢- أن هناك ٥٣٪ فقط هم الذين يعتقدون بأن البنوك الإسلامية لا ترعى مصالح المساهمين والمودعين والمستثمرين بكفاءة وفعالية.

ولا شك أن ذلك جانب إيجابى، وإن كان الأمل أن تستطيع البنوك الإسلاميه أن

تحوز على الثقة الكاملة من جانب كافة المتعاملين معها في قدرتها على رعاية مصالح كافة الفئات المتعاملة معها.

وفيما يتعلق بتقويم آراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية حول أي الفئات التي تتعامل مع تلك البنوك هي التي تلقى اهتماما أكبر من قبل البنك وإدارته والعاملين به، فقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٦)

(رأى المتعاملين) فئات المتعاملين مع البنك الإسلامي التي تلقى اهتمام أكبر

الاجمالي	بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		البنوك البيانات
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
٥٧	٪٢٠.٢	١٩	٪١٧.٥	٢٨	٪٤	٢	٪٤٦.١٥	١٢	٪١٧	٢٤	المؤسسين والمساهمين
٦٠	٪٩.٥	٦	٪٢٤.٩	٥٤	٪٢٨	١٩	٪٢٤.٦	٩	٪١٨.٤	٢٦	المودعين
٦٠	٪٢٠.٦	١٣	٪٢١.٦٥	٤٧	٪٢٨	١٤	٪٧.٧	٢	٪٢٢	٢١	المستثمرين
٥٨	٪٣٠.٢	١٩	٪١٨	٣٩	٪١٨	٩	٪٣.٨٥	١	٪٢٠.٦	٢٩	كبار العملاء
٢٠	٪١.٦	١	٪٨.٧٥	١٩	٪١٢	٦	-	-	٪٩.٢	١٣	صغار العملاء
١١	٪١.٦	١	٪٤.٦	١٠	-	-	٪٣.٨٥	١	٪٦.٤	٩	العملاء من الخارج
١٤	٪٦.٣	٤	٪٤.٦	١٠	-	-	٪٣.٨٥	١	٪٦.٤	٩	العملاء من الداخل
٢٨٠	٪١٠٠	٦٣	٪١٠٠	٢١٧	٪١٠٠	٥٠	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠	١٤١	الإجمالي

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين أن هناك اهتماما متوازنا ومتكافئا إلى حد كبير من قبل الإدارة والعاملين بالبنوك الإسلامية بكل من الفئات التالية:

١- المودعين حيث بلغت نسبة التكرارات في هذا الصدد (٪٢١.٤٥)

٢- المستثمرين، حيث بلغت نسبة التكرارات في هذا الصدد أيضا (٪٢١.٤٥)

٣- كبار العملاء، حيث بلغت النسبة (٪٢٠.٧)

٤- المؤسسين والمساهمين، حيث بلغت النسبة (٪٢٠.٤)

ومع أن هذا الاهتمام المتوازن والمتكافئ بتلك الفئات يمثل نقطة إيجابية، إلا أنه تجدر الإشارة إلى هذا الاهتمام المتدني بصغار العملاء حيث بلغت نسبة التكرارات بالنسبة لهم (٪٧.١)

ونوصى في هذا الصدد بالإهتمام بتلك الشريحة والفئة من المتعاملين مع البنوك الإسلامية والحرص ،على أن يظلهم ويمتد إليهم نشاط البنوك الإسلامية.

وعلى ضوء نتائج هذا التقييم لعدم رضا المتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات بالبنوك الإسلامية ، وعلى ضوء نتائج الجدولين رقم (٢٣) و (٢٤) يمكن القول إن العملاء يستشعرون قدراً من الرضا عن رعاية وإدارة البنوك الإسلامية لمصالحهم. ويمكن أن نستنتج أن عدم رضا المتعاملين عن مستويات العائد بالبنوك الإسلامية مرده إلى التدنى النسبى لمستويات هذا العائد بها بالمقارنة بمستويات العائد بالبنوك التقليدية حالياً وبشركات توظيف الأموال سابقاً.

وتجدر الإشارة فى هذا الخصوص إلى أن الربح أو العائد المجزى قد جاء فى المرتبة الأخيرة من بين مجموع أسباب ودوافع تعامل العملاء مع البنوك الإسلامية - جدول رقم (٢١).

ومع ذلك فىجب ألا تركن البنوك الإسلامية إلى ذلك، وعليها أن تعمل بإستمرار على كسب ثقة واطمئنان عملائها على قدرتها على التوظيف الشرعى لأموالهم وودائعهم، وكذلك التوظيف الاقتصادى الفعال والمجزي لتلك الأموال والودائع، حتى يمكنها الحفاظ على إستمرار ارتباط وتعامل عملائها معها فى المدى الطويل.

وفى ختام هذا التقييم لمدى جودة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر العملاء - وعلى ضوء نتائج هذا التقييم لمدى رضا المتعاملين عن مستويات العائد على الإستثمارات والإيداعات - يمكن القول إن هؤلاء المتعاملين راضون بشكل عام عن مستوى الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية.

ومن جماع هذا التقييم لردود تحديد احتياجات العملاء المستهدف إشباعها من قبل البنوك الإسلامية كعنصر رئيسى من عناصر تكوين الرسالة بتلك البنوك يتبين أن البنوك الإسلامية قد نجحت فى إرضاء وإشباع احتياجات العملاء معها بشكل عام، وخاصة فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة البنكية بتلك البنوك، وان كان هناك بعض التحفظ تجاه مستوى جودة بعض عناصر مناخ وأساليب التعامل مع العملاء بتلك البنوك الإسلامية.

وعليه يمكن أن نستنتج أن تقويم العملاء لردود هذا العنصر - من وجهة نظرهم - يعتبر تقويماً إيجابياً بشكل عام.

ثانياً: تقويم العملاء لمردود «تحديد مجالات أعمال البنوك الإسلامية» كمعصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية:

(أ) من حيث تقويم العملاء لمدي تنوع اخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية:

ولقد استلزم ذلك استقصاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية للوقوف على مجالات وأنشطة الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية أولاً - على أن يتلو ذلك تقويم المتعاملين لذلك التنوع.

ولقد أسفر استقصاء رجال الإدارة العليا بصدد الوقوف على تلك المجالات والأنشطة عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٧)

(رأى المتعاملين) المجالات والأنشطة التي يغطيها البنك الإسلامي

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٢١,٨	٣٢	٧,٥٥	١٠	٢٤,٤	٢٢	٤٠	١٠	٢٣,٨	٥	١٥,٩١	٧	أنشطة مجال الأعمال المصرفية	
												الحساب الجارى	
١٠,٩	١٦	٠,٥٥١	١٠	٦,٧	٦	٤	١	٩,٥	٢	٦,٨١	٣	حساب التوفير	
١٥,٧	٢٣	٠,٥٥١٧	١٠	١٤,٤	١٣	١٢	٣	١٤,٣	٣	١٥,٩١	٧	حساب الوديعة	
٩,٥	١٤	٠,٢٥١٧	٣	١٢,٢	١١	٢٤	٦	٤,٧٥	١	٩,١٠	٤	حساب الاستثمار المخصص	
١٢,٢	١٨	٥	٩	١٠	٩	-	١٤,٣	٣	١٣,٦٣	٦	١٣,٦٣	٦	التحويلات النقدية
١٢,٩	١٩	٥,٧٩	٥	١٥,٦	١٤	٢٠	٥	١٤,٣	٣	١٣,٦٣	٦	الشبكات المصرفية	
١٠,٢	١٥	٠,٧٧١	٥	١١,١	١٠	-	١٤,٣	٣	١٥,٩١	٧	١٥,٩١	٧	بيع وشراء العملات الأجنبية
٦,٨	١٠	٨	٥	٥,٦	٠,٥	-	٤,٧٥	١	٩,١٠	٤	٩,١٠	٤	الشبكات السياحية
١٠٠	١٤٧	٨,٧٧	٥٧	١٠٠	٩٠	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢١	١٠٠	٤٤	الإجمالي	

تابع جدول رقم (٢٧)

إجمالي		بنك دبي		بنوك العمرة		بنك ناصر		الصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
												اليان	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٥٨,٢	٢٢	٤١,٧	١٠	٧١	٢٢	٩٠,٩	١٠	٧١,٤	٥	٥٢,٨	٧	أنشطة مجال الأعمال الاستثمارية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	بيع الراجحة	
٢٠	١١	٢٠,٨	٥	١٩,٢	٦	-	-	١٤,٢	١	٢٨,٥	٥	بيع المساومة	
٢١,٨	١٢	٢٧,٥	٩	٩,٧	٢	٩,١	١	١٤,٢	١	٧,٧	١	التمويل بالمضاربة	
												الاستصناع	
١٠٠	٥٥	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٦	١٠٠	١١	١٠٠	٧	١٠٠	١٢	الإجمالي	
٥٥,٤	٢٦	٤٥	٩	٦١,١	٢٢	٦٢,٥	١٠	٧١,٤	٥	٥٢,٨	٧	أنشطة مجال الأعمال الاجتماعية:	
١٦,١	٩	٢٥	٥	١١,١	٤	١٢,٥	٢	١٤,٢	١	٧,٧	١	صندوق الزكاة	
٢١,٤	١٢	٢٠	٦	١٦,٧	٦	٢٥	٤	١٤,٢	١	٧,٧	١	صندوق وحسابات الصدقات	
٧,١	٤	-	-	١١,١	٤	-	-	-	-	٢٠,٨	٤	صندوق وحسابات التبرعات	
												تنفيذ الوصايا	
١٠٠	٥٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٦	١٠٠	٧	١٠٠	١٢	الإجمالي	
٢٥,٩	١٢	٢١,٧	١٠	٢٠,٢	١٢	٥٠	٢	٤٠	٤	٢٤,١	٧	أنشطة متنوعة	
١١,٢	١٠	٢,٢	١	٢٠,٩	٩	٥٠	٢	٢٠	٢	١٧,٢	٥	الاعتمادات المستقبلية	
٢٢,٥	٢٠	٢١,٧	١٠	٢٢,٢	١٠	-	-	٢٠	٢	٢٤,١	٧	بوالص التحصيل	
١٠,١	٩	١٧,٤	٨	٢,٢	١	-	-	-	-	٢,٥	١	خطابات الضمان	
٤,٥	٤	-	-	٩,٢	٤	-	-	-	-	١٢,٨	٤	الصراف الآلي	
١٠,١	٩	١٧,٤	٨	٢,٢	١	-	-	-	-	٢,٥	١	الهاتف الآلي	
١٥,٧	١٤	١٩,٦	٩	١١,٦	٥	-	-	-	١	١٢,٨	٤	بطاقات الفيزا	
												الخدمة البنكية للسيدات	
١٠٠	٨٩	١٠٠	٤٦	١٠٠	٤٢	١٠٠	٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٩	الإجمالي	

وعلى ضوء نتائج الدراسة في هذا الصدد، يتبين الآتي:

١ - أن مجالات عمل البنوك الإسلامية، تمتد لتغطي المجالات التالية:

١/١ : مجال الأعمال المصرفية

٢/١ : مجال الأعمال الاستثمارية

٣/١ : مجال الأعمال الاجتماعية

٤/١ : مجالات وأنشطة متنوعة

٢ - أن أهم أنشطة مجال الأعمال المصرفية الأنشطة التالية:

١/٢ : الحساب الجاري حيث بلغت نسبة تكرارته (٨, ٢١٪).

٢/٢ : حساب الوديعة حيث نسبته (٧, ١٥٪).

٣/٢ : الشيكات المصرفية حيث نسبته (٩, ١٢٪).

٤/٢ : التحويلات النقدية حيث نسبته (٢, ١٢٪).

٥/٢ : حساب التوفير حيث بلغت نسبته (٩, ١٠٪).

٦/٢ : بيع وشراء العملات الأجنبية حيث النسبة (٢, ١٠٪).

٧/٢ : حساب الاستثمار المخصص (٥, ٩٪).

٨/٢ : وأخيراً الشيكات السياحية وبلغت نسبته (٨, ٦٪).

٣ - أن أهم أنشطة مجال الأعمال الاستثمارية، الأنشطة التالية:

١/٣ : بيع المراجعة، حيث بلغت إجمالي نسبة تكرارته (٢, ٥٨٪).

٢/٣ : الاستصناع، حيث بلغت النسبة (٨, ٢١٪).

٣/٣ : التمويل بالمضاربة، حيث بلغت نسبته (٢٠, ٢٪).

وقد تبين أن بيع المساومة غير متوافر في أي بنك إسلامي من البنوك موضع الدراسة، وعليه يمكن القول أن هذا النمط من الخدمة البنكية الاستثمارية لا يتوافر إلا لدى مصرف قطر الإسلامي، وأنه هو الذي ينفرد بتطبيقه على الأرجح^(١).

٤ - أن أهم أنشطة مجال الأعمال الاجتماعية، الأنشطة التالية:

١/٤ : صندوق الزكاة حيث بلغت إجمالي نسبة تكرارته (٤, ٥٥٪).

٢/٤ : صندوق وحسابات التبرعات، وقد بلغت نسبته (٤, ٢١٪).

(١) النشرة التعريفية، مصرف قطر الإسلامي، الدوحة: طباعة دار الشرق، ١٤١٠ هـ - ١٩٩٠ م، النشاط الاستثماري، البند (٢).

٣/٤ : صندوق وحسابات الصدقات، وقد بلغت نسبتها (١٦,١٪).
٤/٤ : وأخيراً تنفيذ الوصايا، وقد بلغت نسبتها (٧,١٪) وقد انفرد بنك فيصل بتطبيق هذا النوع من الأنشطة.

٥ - أن أهم الأنشطة المتنوعة، الأنشطة التالية:

١/٥ : الاعتمادات المستندية، وبلغت النسبة (٢٥,٩٪).
٢/٥ : خطابات الضمان، وبلغت نسبتها (٢٢,٥٪).
٣/٥ : الخدمة البنكية للسيدات، وبلغت نسبتها (١٥,٧)، وهذا النوع من النشاط لا يتوافر في بنك ناصر، ويكاد يكون غير مطبق بالمصرف الإسلامي.
٤/٥ : بوالص التحصيل، وبلغت نسبتها (١١,٢٪).
٥/٥ : الصراف الآلي، وبطاقات الفيزا، وقد بلغت نسبة كل منهما (١٠,١٪) ولا يتوافر هذين النشاطين إلا في بنك فيصل، وبنك دبي.
٦,٥ : الهاتف الآلي، وقد بلغت نسبته (٤,٥٪) ولا يتوافر هذا النوع من النشاط إلا في بنك فيصل الإسلامي.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى شمول الأنشطة بكل من بنك فيصل الإسلامي، وبنك دبي الإسلامي لمعظمه إن لم يكن كافة نوعيات الأنشطة والمجالات - فيما عدا بيع المساومة.

ونستطيع القول بشكل عام لوجود تنوع في مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية بشكل عام وأن تميز كل من بنك فيصل وبنك دبي الإسلاميين في هذا الصدد.

فما مدى تقويم وموقف المتعاملين مع كل بنك من تنوع المجالات والأنشطة بهذا البنك بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية؟ هذا ما تصدت له الدراسة وقد أسفرت عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٨)

رأى المتعاملين مقارنة اخدمات البنكية المصرفية والاستثمارية والاجتماعية بالبنوك الإسلامية

إجمالي	بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنك	اليان
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٣٢,٦	٢٩	٥٥	١١	٣٦,١	١٨	١٦,٧	٣	١٤,٨	٤	٤٥,٨	١١	أفضل وأكثر تنوعاً تساوى وتماثل أقل مستوى وتنوعاً
٤٨,٣	٤٣	٣٠	٦	٥٣,٦	٣٧	٦١,١	١١	٦٦,٧	١٨	٣٣,٤	٨	
١٩,١	١٧	١٥	٣	٢٠,٣	١٤	٢٢,٢	٤	١٨,٥	٥	٢٠,٨	٥	
١٠٠	٨٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٧	١٠٠	٢٤	الإجمالي

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتى:

١ - أن غالبية المتعاملين (٤٨,٣٪) يرون أن الخدمات البنكية، المصرفية والاستثمارية والاجتماعية المقدمة بالبنوك الإسلامية التي يتعاملون معها تتساوى وتتماثل مع غيرها من البنوك الاسلامية، وخاصة فيما يتعلق بالمتعاملين مع المصرف الإسلامي حيث ترتفع النسبة إلى (٦٦,٧٪)، وكذلك لدى المتعاملين مع بنك ناصر حيث تبلغ النسبة (٦١,١٪).

٢ - ان أكثر من نصف المتعاملين مع كل من بنك دبي (٥٥٪)، وما يقرب من نصف المتعاملين مع بنك فيصل (٤٥,٨٪) يرون أن الخدمات البنكية بهذين البنكين أفضل وأكثر تنوعاً بالمقارنة بالبنوك الإسلامية الأخرى.

ولا شك أن تلك النتيجة تتوافق مع نتائج الجدول السابق - الجدول رقم (٢٧) - حيث تبين تميز هذين البنكين كذلك من حيث تنوع وشمول مجالات وأنشطة الخدمة البنكية بهما وعلى ضوء تلك النتائج يتبين أن تقويم العملاء لمردود مدى تنوع مجالات الأعمال والأنشطة بتلك البنوك تقويم إيجابى بشكل عام، وذلك بالرغم من عدم توافر بعض الأنشطة ببعض البنوك الاسلامية - موضع الدراسة - فإن ذلك لم يؤثر كثيراً على تقويم العملاء بشكل عام فى هذا الصدد.

(ب) من حيث تقويم المتعاملين لمدي تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية:

وفى هذا الخصوص فلقد سعت الدراسة لاستقصاء آراء العملاء تجاه حقيقة استشعارهم بوجود أو عدم وجود تميز فى أنشطة ومعاملات البنك الإسلامي الذي

يتعاملون معه عن غيره من البنوك، وقد أسفرت الدراسة فى هذا الصدد عن النتائج المبينة بكل من الجدول رقم (٣٠) الذى يوضح مدى استئثار المتعاملين بتميز البنك الإسلامى الذى يتعاملون معه عن غيره من البنوك التقليدية والإسلامية والجدول رقم (٣١) الذى يوضح مدى تميز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية.

جدول رقم (٢٩)

(رأى المتعاملين) مقارنة البنك الإسلامى بغيره من البنوك التقليدية

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنوك	
												البيان	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٣٦,٢	٣٣	١٣,٥	٥	٣١,٤٥	٢٨	٧,٠	٢١	٢,٠	٣	٩,١	٤	بنك كغيره من البنوك التقليدية	
٤٩,٢	٦٢	٧٨,٤	٢٩	٣٧,١٠	٣٣	٣٦,٧	٨	٨,٠	١٢	٢٩,٥	١٣	بنك كغيره من البنوك الإسلامية	
٢٤,٦	٣١	٨,١	٣	٣١,٤٥	٢٨	٣,٣	١	-	-	٦١,٤	١٧	بنك يتميز عن غيره من البنوك الإسلامية	
١٠٠	١٣٦	١٠٠	٣٧	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٠	١٠٠	١٥	١٠٠	٤٤	الإجمالي	

جدول رقم (٣٠)

(رأى المتعاملين) وجود فروق جوهرية بين البنك الإسلامى والبنك التقليدى

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنوك	
												البيان	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٤٧,٦	٥٩	٤٢,٤	١٢	٥٤	٤٧	٤٦,٤	١٣	٣٦,٧	٤	٦٨,٢	٣٠	نعم	
٣٧,١	٤٦	٥٦,٨	٢١	٢٨,٧٥	٢٥	١٧,٩	٥	٥٣,٣	٨	٢٧,٣	١٢	إلى حد ما	
١٥,٣	١٩	١٠,٨	٤	١٧,٢٥	١٥	٣٥,٧	١٠	٢,٠	٣	٤,٥	٢	لا	
١٠٠	١٢٤	١٠٠	٣٧	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٨	١٠٠	١٥	١٠٠	٤٤	الإجمالي	

وعلى ضوء نتائج الجدول رقم (٣٠) يتبين الآتى:

١ - أن ٤٩٪ من المتعاملين يعتقدون أن البنك الإسلامى الذى يتعاملون معه يتماثل مع غيره من البنوك الإسلامية.

٢ - أن ٢٦,٢٪ من المتعاملين يعتقدون أن البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه لا يتميز ولا يختلف عن البنوك التقليدية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النسبة ترتفع في بنك ناصر إلى ٧٠٪ أي أن (٧٠٪) من المتعاملين مع هذا البنك يعتقدون أنه لا يتميز ولا يختلف عن غيره من البنوك التقليدية.

٣ - أن ٢٤,٦٪ من المتعاملين يرون أن البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه يتميز عن غيره من البنوك الإسلامية.

وعلى ضوء نتائج الجدول رقم (٣١) يتبين الآتي:

١ - أن ٤٧,٦٪ من المتعاملين يعتقدون أن هناك فروقا جوهرية بين طبيعة نشاط ومعاملات البنك الذي يتعاملون معه عن غيره من البنوك التقليدية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النسبة ترتفع في بنك فيصل إلى ٦٨,٢٪ من المتعاملين مع هذا البنك.

٢ - أن ١٥,٣٪ من المتعاملين يعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية بين البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه وبين غيره من البنوك التقليدية وهي نسبة محدودة إلى حد ما، ولكن تجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى ٣٥,٧٪ بالنسبة لبنك ناصر.

٣ - أن ٣٧,١٪ من المتعاملين يعتقدون بوجود فروق إلى حد ما بين طبيعة ونشاط البنك الذي يتعاملون معه وبين غيره من البنوك التقليدية، وتجدر الإشارة إلى أن تلك النسبة ترتفع إلى (٥٦,٨٪) بالنسبة لبنك دبي، وإلى (٥٣,٣٪) بالنسبة للمصرف الإسلامي.

وعلى ضوء تلك النتائج يتضح الآتي:

١ - أن ما يزيد عن نصف المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٥٢٪) يعتقدون إما بعدم وجود فروق جوهرية بين تلك البنوك والبنوك التقليدية، أو بوجود فروق إلى حد ما.

٢ - أن بنك فيصل يتميز بأن غالبية المتعاملين معه (٦٨,٢٪) يستشعرون وجود فروق جوهرية بينه وبين طبيعة نشاط ومعاملات البنوك التقليدية، فضلاً عن أن (٦١,٤٪) من المتعاملين معه جدول رقم (٣٠) - يعتقدون أن هذا التمييز يمتد ليشمل التمييز كذلك عن البنوك الإسلامية الأخرى ولا شك أن تلك ميزة إيجابية يتميز بها بنك فيصل، وتتوافق مع النتائج السابقة فيما يتعلق بتمييزه كذلك في مجال تنوع وشمول الخدمة البنكية به بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية الأخرى - جدول رقم (٢٨)، جدول رقم (٢٩).

٣ - أن بنك ناصر يؤخذ عليه ارتفاع نسبة المتعاملين الذين لا يستشعرون وجود فروق جوهرية بين طبيعة نشاطه ومعاملاته وبين طبيعة ونشاط البنوك التقليدية، حيث

تبلغ تلك النسبة (٣٥,٧٪) في مقابل (٤,٥٪) فقط في بنك فيصل، و(٨,١٠٪) في بنك دبي، بل إن هناك (٧٠٪) من المتعاملين مع هذا البنك يستشعرون أنه بنك كغيره من البنوك التقليدية - الجدول رقم (٣٠).

وبناءً على ما سبق يتبين أن هناك قطاعاً كبيراً من المتعاملين لا يستشعرون وجود تمييز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية وخاصة فيما يتعلق ببنك ناصر.

وعلى ضوء تقويم العملاء لمردود مدى تنوع وتميز مجالات أعمال البنوك الإسلامية، يتضح أن هناك تحفظ وبعض جوانب قصور في هذا الصدد، وخاصة فيما يتعلق بوجود تمييز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن الخدمة البنكية بالبنوك التقليدية.

ومن ثم فنوصي في هذا الصدد:

«بوجود دراسة العوامل والأسباب وراء هذا القصور في تمييز الخدمة البنكية بالبنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية، والعمل على بلورة وتأكيد هذا التمييز، بالبنوك الإسلامية عامة، وبنك ناصر بصفة خاصة».

ولعل ذلك يثير التساؤل حول حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية، ومن ثم تقويم مدى استشعار العملاء بمردود مكون «تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية» كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية.

ثالثاً: تقويم العملاء لمردود «تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية» كعنصر رئيسي من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية:

وسيتم ذلك من خلال الوقوف على تقويم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية أولاً ثم تقويم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية:

(أ) من حيث تقويم العملاء لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية (١):

لقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

(١) للوقوف على طبيعة الصبغة العقائدية الإسلامية والتوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية انظر:

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ج ١، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م، ص ٦٤ - ٦٥.

- د. أحمد عبد العزيز النجار وآخرون، ١٠٠ سؤال و١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية، ١٣٩٨هـ، ص ٢٩.

جدول رقم (٣١)

(رأى المتعاملين)

ثقة المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك الإسلامي

إجمالي	دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	البيان
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٣٣,٩	٣٩	٢٤,٣	٩	٣٨,٥	٣٠	٦,٩	٢	٢٠	٢	٦٦,٧	٣٦	لدى ثقة تامة
٥٥,٧	٦٤	٧٣	٢٧	٤٧,٤	٣٧	٦٢,١	١٨	٧٠	٧	٣٠,٨	١٢	إلى حد ما
١٠,٤	١٢	٢,٧	١	١٤,١	١١	٣١	٩	١٠	١	٢,٥	١	الثقة منعدمة
١٠٠	١١٥	١٠٠	٣٧	١٠٠	٧٨	١٠٠	٢٩	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٩	الإجمالي

ويتبين من تلك النتائج:

١ - أن الغالبية من المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٦, ٨٩٪) لديها قدر من الثقة في حقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك، وإن كانت تلك الثقة تنقسم إلى ثقة تامة لدى البعض منهم (٩, ٣٣٪)، وإلى ثقة إلى حد ما لدى (٧, ٥٥٪). وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أمرين:

الأمر الأول: ارتفاع درجة ثقة المتعاملين مع بنك فيصل في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك، حيث أجمع (٧, ٦٦٪) من المتعاملين على أن لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنك، فضلاً عن أن (٨, ٣٠٪) آخرين لديهم ثقة إلى حد ما في حقيقة توجهه الإسلامي.

الأمر الثاني: انخفاض درجة ثقة المتعاملين مع بنك ناصر في حقيقة الإسلامي، حيث لا تزيد نسبة الذين لديهم ثقة تامة في هذا الصدد عن (٩, ٦٪) فقط في مقابل (٧, ٦٦٪) لدى المتعاملين مع بنك فيصل، وفي مقابل (٩, ٣٣٪) لدى المتعاملين مع كافة البنوك موضع الدراسة.

٢ - أن هناك جانباً من المتعاملين (٤, ١٠٪) تنعدم لديهم الثقة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أمرين:

الأمر الأول: أن تلك النسبة تتدنى إلى أدنى مستوى لها لدى المتعاملين مع كل من بنك فيصل (٥, ٢٪) وبنك دبي (٧, ٢٪).

الأمر الثاني : أن تلك النسبة ترتفع لدى المتعاملين مع بنك ناصر إلى (٣١٪) بدلاً من ٥, ٢٪، و٧, ٢٪ في البنكين السابقين وبدلاً من (٤, ١٠٪) لدى المتعاملين في كافة البنوك موضع الدراسة.

ومما سبق يتبين وجود حاجة إلى دعم وتنمية ثقة المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية، ودراسة العوامل والأسباب وراء الانخفاض النسبي في نسبة المتعاملين الذين لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك، وخاصة لدى المتعاملين مع بنك ناصر حيث لم تتجاوز تلك النسبة ٧٪ فقط وذلك من منطلق أن عامل الثقة من جانب المتعاملين في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية هو أحد أهم العوامل وراء إقدام هؤلاء المتعاملين على التعامل مع تلك البنوك، فضلاً عن استمرار تعاملهم معها.

ونوصى في هذا الصدد بالآتي:

«ضرورة دراسة تلك الظاهرة، والوقوف على العوامل والأسباب وراء الانخفاض النسبي في نسبة المتعاملين الذين لديهم ثقة تامة في حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية بشكل عام، ولدى المتعاملين مع بنك ناصر الاجتماعي بشكل خاص».

ومن التحليل السابق لنتائج تقييم العملاء لمرود مدى نجاح البنوك الإسلامية في إبراز وتأكيد توجهها الإسلامي، ومن ثم تقييم مردود التزام البنوك الإسلامية بالصيغة العقائدية الإسلامية كعنصر هام من عناصر تكوين رسالة البنوك الإسلامية، يتبين وجود قصور في هذا الصدد، مما يستوجب الحرص على تأكيد أهمية هذا العنصر، وتأكيد أهمية الالتزام بمقتضياته منهجاً وسلوكاً، وفكراً وعملاً، وضرورة الوقوف على أسباب عدم استشعار المتعاملين بحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية.

ولزيد من الدراسة والتحليل في هذا الاتجاه تم استقصاء آراء المتعاملين والوقوف على مدى رضائهم عن التوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم بالبنوك الإسلامية، ولقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٢)

رأى المتعاملين

مدى رضا المتعاملين عن توظيف البنك الإسلامي لأموالهم

البيان	البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		دبي		إجمالي	
	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
رضاء تام	٣٦	٥٩,١	١	٦,٧	٢	٦,٩	٢٩	٣٢,٩	٩	٣١	٣٨	٣٢,٥	٢٨	٣٢,٥
رضاء محدود	١٧	٢٨,٦	١١	٧٣,٣	١٢	٤١,٤	٤٠	٤٥,٥	١٥	٥١,٧	٥٥	٤٧	٥٥	٤٧
غير راض	١	٢,٣	٣	٢٠	١٥	٥١,٧	١٩	٢١,٦	٥	١٧,٣	٢٤	٢٠,٥	٢٤	٢٠,٥
الإجمالي	٤٤	١٠٠	١٥	١٠٠	٢٩	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢٩	١٠٠	١١٧	١٠٠	١١٧	١٠٠

وعلى ضوء تلك النتائج تبين الآتي:

١ - أن أقل من نصف - من المتعاملين مع البنوك الإسلامية (٤٧٪) راضون رضاءً محدوداً عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء بالبنوك الإسلامية.

٢ - أن العملاء الذين لديهم رضا تام عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء تبلغ نسبتهم (٣٢,٥٪)، إلا أن تلك النسبة ترتفع لدى عملاء بنك فيصل حيث تبلغ (٥٩,١٪)، ولاشك أن تلك نقطة إيجابية لدى ذلك البنك.

٣ - أن (٢٠,٥٪) من المتعاملين مع البنوك الإسلامية غير راضين عن التوظيف الإسلامي لأموال العملاء بتلك البنوك، وتجدر الإشارة هنا إلى أمرين:

الأمر الأول: أن تلك النسبة ترتفع لدى المتعاملين مع بنك ناصر الاجتماعي لتصل إلى (٥١,٧٪) وهذه نقطة سلبية.

الأمر الثاني: إن تلك النسبة تنخفض إنخفاضاً كبيراً لدى المتعاملين مع بنك فيصل لتقف عند (٢,٣٪) فقط وهذه نقطة إيجابية تحسب لهذا البنك ولادارته، كما سبق أن أشرنا.

وبناءً على ذلك فإننا نوصي في هذا الصدد بالآتي:

«بوجوب توخي وحرص البنوك الإسلامية على الالتزام بالتوظيف الإسلامي لأموال العملاء والمستثمرين، وبما يتوافق مع أصول ومبادئ الشريعة الإسلامية والعمل على

كسب ثقة المتعاملين معها فيما يتعلق بالتوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم، ودراسة أسباب عدم رضا المتعاملين عن التوظيف الإسلامي لأموالهم وودائعهم بتلك البنوك».

ولاشك أن تحليل ونتائج تقويم ردود أفعال المتعاملين تجاه التوظيف الإسلامي للأموال والودائع بالبنوك الإسلامية، يتوافق إلى حد كبير مع تحليل ونتائج تقويم المتعاملين لحقيقة التوجه الإسلامي لتلك البنوك، ومن ثم فإن هذا وذاك يشير لوجود قصور في تأكيد وإبراز أهمية التوجه الإسلامي والصبغة العقائدية الإسلامية كعنصر هام من عناصر رسالة البنوك الإسلامية. ولقد سعت الدراسة للتحقق من موقف الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية في هذا الصدد، من خلال تقويم مدى اعتقاد وإيمان تلك القيادات الإدارية بأهمية التحاكم إلى أصول أحكام الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بالمجالات والأنشطة الرئيسية بالبنوك الإسلامية وقد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عن وجود إجماع كامل من قبل الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية على أن الأولوية يجب أن تكون أصول وأحكام الشريعة الإسلامية في توجيه مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية.

ومن ذلك يتضح أن هذا القصور الذي يستشعره العملاء تجاه حقيقة التوجه الإسلامي ليس مرده عدم إيمان الإدارة العليا بهذا التوجه، وإنما مرده في الغالب هو عدم قدرة تلك الإدارة على ترجمة هذا الإيمان إلى واقع عملي من خلال سياسات ونظم وإجراءات العمل ومن خلال ممارسات وسلوكيات العاملين بتلك البنوك.

هذا فيما يتعلق بتقويم رد فعل المتعاملين تجاه التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية.

(ب) من حيث تقويم مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية:

ولقد سعت الدراسة في هذا الصدد للوقوف على آراء وتقويم كل من رجال الإدارة العليا، والعاملين، والمتعاملين مع البنوك الإسلامية حول مدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بتلك البنوك، كأحد عناصر تقويم حقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية.

ولقد أسفر استقراء رجال الإدارة العليا في هذا الخصوص عن النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٣)

(رأى الإدارة العليا)

دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

إجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
												اليان	
٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
٣٠,٢	١٠	٢٠	٢	٣٤,٨	٨	١٠	١	٨٠	٤	٣٧,٥	٣		
٣٦,٤	١٢	٧٠	٧	٢١,٧	٥	-	-	٢٠	١	٥٠	٤		
٣٣,٢	١١	١٠	١	٤٣,٥	١٠	١٠	٩	-	-	١٢,٥	١		
١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨		

وعلى ضوء نتائج الدراسة فى هذا الصدد يتبين الآتى:

١ - أن ٣٠,٢٪ فقط من رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية موضع الدراسة هم الذين يرون أن الدور الذى تمارسه هيئة الرقابة الشرعية دور مؤثر وفعال.

٢ - أن ٣٦,٤٪ من الإدارة العليا يرون أن دور هيئة الرقابة هو دور محدود إلى حد ما، فضلاً عن أن هناك ٣٣,٢٪ آخرين يرون أن الدور الذى تمارسه هيئة الرقابة هو دور هامشى وشكلى، أى أن غالبية رجال الإدارة العليا (٦٩,٧٪) يرون أن الدور الذى تمارسه هيئة الرقابة الشرعية فى الرقابة على المجالات والأنشطة الرئيسية بالبنوك الإسلامية هو دور «محدود وهامشى وشكلى»

ولاشك أن ذلك الأمر يستوجب الاهتمام، فبدهى أن دور هيئة الرقابة الشرعية فى البنوك الإسلامية يجب أن يكون دوراً حيويًا وفعالاً ومؤثراً، نظراً للطبيعة المتميزة لمجالات عمل ولأنشطة تلك البنوك وكذلك نظراً لحدائثة تجربة البنوك الإسلامية، وكثرة التساؤلات المثارة حول نشاط تلك البنوك، فضلاً عن معطيات البيئة الخارجية التى يغلب عليها النشاط المصرفى التقليدى بأصوله ومبادئه، التى قد تتباين مع أصول وأحكام الشريعة الإسلامية.

وعليه فنوصى فى هذا الصدد:

بالاهتمام بدور هيئة الرقابة الشرعية والتأكيد على أهميتها وضرورة قيامها بدور فعال ومؤثر فى الرقابة على كافة الأنشطة ومجالات الأعمال الرئيسية بالبنوك الإسلامية.

ونود أن نشير في هذا الخصوص إلى أمرين:

الأمر الأول: هو الدور المتدني والهامشي لهيئة الرقابة الشرعية في بنك ناصر الاجتماعي، حيث أجمع على ذلك ٩٠٪ من رجال الإدارة العليا. ولاشك أن ذلك يستوجب دراسة حقيقة دور هيئة الرقابة الشرعية بهذا البنك.

الأمر الثاني: هو الدور الفعال والمؤثر الذي لهيئة الرقابة الشرعية في المصرف الإسلامي، حيث أجمع ٨٠٪ من رجال الإدارة العليا بالمصرف على ذلك، ولاشك أن ذلك الأمر يستوجب الإشادة.

وقد تطرقت الدراسة بعد ذلك للوقوف على آراء العاملين بالبنوك الإسلامية والمتعاملين معها ، فيما يتعلق بتقويم دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية.

ولقد أسفرت الدراسة فيما يتعلق بآراء العاملين في هذا الصدد عن النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٤)

(رأى المتعاملين)

فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

إجمالي		ديبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك	
												البيان	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٣٢,٦	٣٠	٤٥	٩	٢٩,٢	٢٦	٢٠	٤٠	٢٥,٩	٧	٤٠	١٠	نعم	
٤٦,٧	٤٣	٥٥	١١	٤٤,٤	٣٢	٥٠	١٠	٤٠,٧٥	١١	٤٤	١١	إلى حد ما	
٢٠,٧	١٩	-	-	٢٦,٤	١٩	٣٠	٦	٣٣,٣٥	٩	١٦	٤	لا	
١٠٠	٩٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٥	الإجمالي	

وكذلك أسفرت الدراسة فيما يتعلق بآراء المتعاملين مع البنوك الإسلامية في هذا الصدد أيضا عن النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٣٥)

(رأى المتعاملين)

فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية

إجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك		البيان
٢٧,٥	٣٣	١٦,١	٥	٣١,٥	٢٨	-	٢٠	٣	٥٣,٢	٢٥	تمارس دور فعال ومؤثر			
٤٤,٢	٥٣	٧٤,٢	٢٣	٣٣,٧	٢٠	٣٧	١٠	٤٠	٦	٢٩,٨	١٤	تمارس دور محدود إلى حد ما		
٢٨,٣	٢٤	٩,٧	٣	٣٤,٨	٣١	٦٣	١٧	٤٠	٦	١٧	٨	استيفاء الشكل ولا تمارس أى دور		
١٠٠	١٢٠	١٠٠	٣١	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٥	١٠٠	٤٧	الإجمالي		

ويتبين من هذا الاستقراء لاراء وتقويم العاملين والمتعاملين لدور هيئة الرقابة الشرعية فى البنوك الإسلامية ما يلى:

(أ) ان غالبية العاملين بالبنوك الإسلامية والمتعاملين معها قد أجمعوا على أن دور هيئة الرقابة الشرعية دور محدود التأثير، إن لم يكن دوراً شكلياً لا تأثير له، حيث تبين:

١ - أن (٤٦,٧٪) من العاملين يرون أن دور هيئة الرقابة الشرعية هو دور مؤثر إلى حد ما، هذا فضلاً عن أن (٢٠,٧٪) آخرين يرون أن هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك التي يعملون بها ليس لها دور مؤثر أى أن (٦٧,٤٪) من العاملين يتحفظون على فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية، بينما يرى ٣٢,٦٪ فقط أن لهيئة الرقابة دوراً فعالاً ومؤثراً.

٢ - أن ٤٤,٢٪ من المتعاملين مع البنوك الإسلامية يرون أن هيئة الرقابة الشرعية تمارس دوراً محدوداً إلى حد ما، كما أن هناك ٢٨,٣٪ آخرين يرون أن هيئة الرقابة هي مجرد استيفاء للشكل ولا تمارس أى دور، أى أن (٧٢,٥٪) من المتعاملين يتحفظون على فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية فى مقابل ٢٧,٥٪ فقط هم الذين يرون أن لهيئة الرقابة الشرعية دوراً فعالاً ومؤثراً.

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أمرين:

الأمر الأول: موقف هيئة الرقابة الشرعية بينك دى (الإمارات الإسلامى) حيث أجمع العاملون بالبنك (١٠٠٪) والغالبية العظمى من المتعاملين (٩٠,٣٪) على أن لهيئة الرقابة الشرعية بالبنك دوراً ما. بل ان البعض منهم يرى أن هذا الدور مؤثر وفعال -

(٤٥٪) من العاملين، و(١٦,١٪) من المتعاملين. ولا شك أن تلك نقطة إيجابية تحسب لهذا البنك.

الأمر الثاني: الدور المتدنى لهيئة الرقابة الشرعية ببنك ناصر الاجتماعي حيث أجمع (٨٠٪) من العاملين و(١٠٠٪) من المتعاملين على أن دور هيئة الرقابة الشرعية بهذا البنك دور محدد أولاً دور لها وانما هي - إن وجدت - مجرد استيفاء للشكل، ولعل هذا يتوافق مع ما سبق الإشارة عند تقويم رجال الإدارة العليا بهذا البنك لدور هيئة الرقابة الشرعية به. جدول رقم (٣٣).

ولا شك أن هذا التقويم لدور هيئة الرقابة الشرعية من قبل كل من العاملين والمتعاملين مع البنوك الإسلامية، يؤيد ما سبق ان انتهى اليه البحث عند تقويم هذا الدور من قبل الإدارة العليا(١).

وعليه فإننا نوصي «بوجوب الاهتمام بدور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية بصفة عامة، وبنك ناصر الاجتماعي بصفة خاصة».

ومن جماع ذلك التقويم لحقيقة التوجه الإسلامي للبنوك الإسلامية. من وجهة نظر المتعاملين مع تلك البنوك وما أسفر عنه البحث من وجود قصور في هذا الصدد، وكذلك هذا التقويم لدى فعالية دور هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين والعاملين والإدارة العليا بتلك البنوك، وما أسفر عنه البحث من وجود قصور في هذا الصدد. فإن ذلك يؤكد وجود قصور يستشعره المتعاملون مع البنوك الإسلامية فيما يتعلق بمرود «الصبغة العقائدية الإسلامية» كعنصر رئيسي وهام من العناصر المكونة لرسالة البنوك الإسلامية، ومن ثم الموجهة لكافة مجالات وأنشطة تلك البنوك.

ولعل ذلك يشير بالإضافة إلى نتائج الجزء الأول من هذا البحث - إلى صحة الشق الأول من فرض هذا البحث حيث تبين «أن هناك عديداً من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط بالبنوك الإسلامية، وخاصة فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة لتلك البنوك الإسلامية».

(١) تتزامن مع هذه الدراسة للجوانب الإدارية دراسة أخرى عن الجوانب الشرعية بالبنوك الإسلامية في إطار مشروع المعهد العالمي للفكر الإسلامي لتقويم أداء البنوك الإسلامية.

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين الطاهرين
الذين هم خاتم النبيين وأفضلهم
الذين هم خير البرية وأزكىها
الذين هم خير خلق الله
الذين هم خير أمة أخرجت للناس
الذين هم خير خلق الله
الذين هم خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

وحيثما توجهت بقلبي
فوجدت في كل مكان
مناجاة عبدك المذنب
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس
الذي هو خير خلق الله
الذي هو خير أمة أخرجت للناس

الجزء الثالث

تقويم تنظيم البنوك الإسلامية^(١)

(١) أعد هذا الجزء د. صالح سلطان، وعاونته في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد .

الجزء الثالث تقويم تنظيم البنوك الإسلامية

تقديم:

من المعروف أن التنظيم الإدارى السليم يمثل أداة فعالة للإدارة فى تحقيق أهداف ورسالة البنك الإسلامى، وتعكس النجاح أو الفشل فى تصميم وتشغيل التنظيم على مستوى النجاح الذى يمكن أن يتحقق للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وفى الجزء التالى من البحث سنحاول التحقق من مدى صحة الشق الثانى من فرض هذا البحث والمتمثل فى وجود خلل فى الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك، وستكون دراسة وتحليل هذا الفرض فى إطار مجموعة المعايير الخاصة بتقويم الجوانب التنظيمية للبنوك الإسلامية والتي تم الاتفاق عليها كأساس لهذه الدراسة.

وتنقسم المعايير المشار إليها إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: مجموعة المعايير المرتبطة بالاختصاصات والسلطات الوظيفية، وهذه المجموعة تتضمن المعايير التالية:

- ١ - مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية.
- ٢ - مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات.
- ٣ - مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية.
- ٤ - مدى وجود توازن بين السلطات والمسئوليات.
- ٥ - مدى تركيز السلطات.
- ٦ - مدى تحرى المبايء العلمية فى التنظيم.

المجموعة الثانية: مجموعة المعايير المرتبطة بالاتصالات التنظيمية، وهذه المجموعة تتضمن المعايير التالية:

- ١ - مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمى.
- ٢ - مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة.
- ٣ - مدى اهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك.
- ٤ - مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى.

أولاً: معايير الاختصاصات والسلطات الوظيفية:

(١) مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية:

أوضحت الدراسة الميدانية رأى العاملين فى البنوك الإسلامية بشكل عام، والتي يعرضها الجدول رقم (٢٨) من أن الاختصاصات الوظيفية لوحدات البنك مكتوبة ومحددة بشكل واضح للجميع، وذلك فى رأى ٥٨٪ من عدد العاملين المشاركين فى البحث فى حين أنها مكتوبة ولكنها غير محددة وغير واضحة فى رأى ٢٥٪ من هؤلاء العاملين، كما أن ١٧٪ منهم يرى أن هذه الاختصاصات غير مكتوبة وغير واضحة أو محددة، وإن كانت هذه النسب تختلف من بنك إلى آخر من البنوك الإسلامية المشاركة فى البحث.

وإذا استعرضنا الموقف فى البنوك الإسلامية المصرية المشاركة فى البحث، وعلى ضوء ما يعرضه الجدول السابق فنجد أن اختصاصات الوحدات التنظيمية مكتوبة بشكل محدد وواضح، وذلك فى رأى ٥٦٪ من العاملين فى هذه البنوك وتصل هذه النسبة إلى ٦٣٪ فى بنك ناصر الاجتماعى، و٥٨٪ فى بنك فيصل الإسلامى المصرى، و٤٨٪ فى المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية، ومن ناحية أخرى نلاحظ أن هذه الاختصاصات مكتوبة، ولكنها غير محددة وغير واضحة فى رأى ٢٤٪ من العاملين المشاركين فى البحث من البنوك الإسلامية المصرية، وتصل هذه النسبة إلى ٢٨٪ فى المصرف الإسلامى، و٢١٪ فى كل من بنك فيصل وبنك ناصر، كما يذكر ٢٠٪ من هؤلاء العاملين أن الاختصاصات غير مكتوبة وغير واضحة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، وتبدو هذه النسبة ٢٤٪ فى المصرف الإسلامى، و٢١٪ فى بنك فيصل، و١٦٪ فى بنك ناصر الاجتماعى.

كما يعرض نفس الجدول أن اختصاصات الوحدات التنظيمية مكتوبة بشكل أكثر تحديد ووضوحاً فى رأى ٦٥٪ من العاملين فى بنك دى، أما ٢٩٪ منهم فيرى أن هذه الاختصاصات مكتوبة ولكنها غير واضحة وغير محددة، ومفردة واحدة فقط (٦٪) ترى أن الاختصاصات الوظيفية للوحدات التنظيمية غير مكتوبة وغير واضحة.

ولا شك أن عدم كتابة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدد تفتح الباب أمام التهرب من المسؤولين والدفع بعدم الاختصاص، كما أنه يؤدي إلى تداخل الاختصاصات فى بعض الأحوال وازواجها فى أحوال أخرى بالشكل الذى يعوق إنجاز الأعمال، ويحد من الارتقاء بمستوى الأداء فى البنك. ولما كانت النتائج السابقة تمثل رأى العاملين فى البنوك الإسلامية، فما هو رأى رجال الإدارة العليا فى هذا الخصوص؟

جدول رقم (٣٦)
(رأى العاملين)
الاختصاصات الوظيفية للبنك

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك اليان
		ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
٥٨	٤٩	٦٥	١١	٥٦	٢٨	٦٣	١٢	٤٨	١٢	٥٨	١٤	مكتوبة ومحددة بوضوح
٢٥	٢١	٢٩	٥	٢٤	١٦	٢١	٤	٢٨	٧	٢١	٥	مكتوبة غير محددة وغير واضحة
١٧	١٥	٦	١	٢٠	١٤	١٦	٣	٢٤	٦	٢١	٥	غير مكتوبة وغير واضحة
٪١٠٠	٨٥	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٦٨	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠	٢٤	إجمالي

أما الجدول رقم (٣٩) فيعرض رأى الإدارة العليا فى البنوك الإسلامية بالنسبة لمدى وجود اختصاصات محددة وواضحة ومكتوبة للوحدات التنظيمية حيث يرى حوالى ٤٠٪ من المديرين المشاركين فى البحث أن هناك اختصاصات محددة ومكتوبة لكل الوحدات التنظيمية والوظائف، فى حين يرى حوالى ٤٨٪ منهم أن الاختصاصات محددة ومكتوبة لبعض الوحدات التنظيمية والوظائف، فى الوقت الذى يرى فيه ١٢٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة أنه لا توجد اختصاصات محددة ومكتوبة للوحدات التنظيمية والوظائف.

كما يوضح الجدول المذكور أن حوالى ٥٧٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين فى البحث يقولون بوجود اختصاصات محددة ومكتوبة لكل الوحدات التنظيمية والوظائف فى البنوك الإسلامية المصرية، أما فى بنك دبي فان ٦٠٪ من المشاركين من أعضاء الإدارة العليا يقولون بوجود اختصاصات محددة ومكتوبة لبعض الوحدات التنظيمية والوظائف، فى حين تصل هذه النسبة فى البنوك الإسلامية المصرية الى حوالى ٤٤٪، أما الرأى بعدم وجود اختصاصات محددة ومكتوبة للوحدات التنظيمية والوظائف فيقتصر فقط على بنك دبي (٤٠٪) دون البنوك الإسلامية المصرية.

ويأتى بنك ناصر الاجتماعى فى مقدمة البنوك المصرية الإسلامية المشاركه فى البحث من حيث وجود اختصاصات محددة ومكتوبة لكل الوحدات التنظيمية والوظائف فى رأى ٧٠٪ من أعضاء الإدارة العليا، يليه المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية ٦٠٪، ثم بنك فيصل حوالى ٢٨٪، وهذا يعنى أن عنصر عدم تحديد الاختصاصات لبعض الوحدات التنظيمية يظهر بشكل أكبر فى بنك فيصل الإسلامى المصرى فى رأى

حوالى ٦٢٪ من أعضاء الإدارة العليا ثم يليه المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية
٤٠٪، ثم بنك ناصر الاجتماعى ٢٠٪.

جدول رقم (٣٧)

(رأى الإدارة العليا)

إختصاصات الوحدات التنظيمية والوظائف

البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
لكل الوحدات والوظائف	٣	٣٧	٣	٦٠	٧	٧	١٣	٥٦	-	-	١٣	٣٩
لبعض الوحدات والوظائف	٥	٦٢	٢	٤٠	٢	٢	١٠	٤٢	٦	٦٠	١٦	٤٨
لا توجد	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	٤٠	٤	١٢
إجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠

إن التنظيم الإدارى السليم يقوم على أساس أنه لا توجد وحدة تنظيمية قبل أن يكون لها إختصاص محدد تعتبر مبررا لوجود هذه الوحدة، كما أن تفاعل الوحدات التنظيمية فى الأداء يقتضى التنسيق والتعاون فى تنفيذ الواجبات والاختصاصات ولن يأتى هذا التفاعل دون التحديد الواضح لاختصاصات كل وحدة وعلاقتها باختصاصات الوحدات الأخرى.

ولذلك نوصى بضرورة الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومعروف وذلك سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين وذلك تيسيراً للأداء، ودفعاً للتهرب من الواجبات بحجة عدم الاختصاص، وتحقيقاً للتنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية.

(٢) أما فيما يتعلق بمعيار مدي إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية :

فيوضح الجدول رقم (٤٠) أن ٤٢٪ من العاملين المشاركين فى الدراسة تعرفوا باختصاصاتهم الوظيفية بشكل قاطع ، فى حين نجد أن ٤٦٪ منهم يلمون باختصاصاتهم الوظيفية بشكل متوسط أما ١٢٪ منهم ، فليس لهم دراية باختصاصاتهم الوظيفية.

وفى بنك دبي تبلغ نسبة العارفين لاختصاصاتهم المحددة ٦٠٪ من عدد المستجيبين فى حين تصل هذه النسبة إلى ٢٨٪ فقط فى البنوك الإسلامية المصرية المشاركة فى البحث، أما الذين يلمون باختصاصاتهم بشكل متوسط فهم ٤٠٪ فى بنك دبي ، وتزيد

هذه النسبة إلى ٤٧٪ في البنوك الإسلامية المصرية، كما أن ١٥٪ من العاملين المشاركين في الدراسة في البنوك الأخيرة ليس لهم دراية أو إلمام باختصاصاتهم، وهذه نسبة ليست بالقليلة..

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يظهر الجول المذكور أن ٤٨٪ من العاملين في بنك فيصل الإسلامي المصري يعرفون بدرجة كافية اختصاصاتهم المحددة لهم، في حين نجد أنه في المصرف الإسلامي للاستثمار تصل هذه النسبة إلى ٢٨٪ وتتنخفض في بنك ناصر الاجتماعي إلى ٢١٪ وتكاد تتساوى نسبة عدد الذين لا يعرفون اختصاصاتهم المحددة لهم في البنوك المصرية الثلاثة فهي ١٦٪ في بنك ناصر الاجتماعي وفي المصرف الإسلامي للاستثمار، ١٥٪ في بنك فيصل الإسلامي المصري.

جدول رقم (١٣٨)

(رأى العاملين)

مدى إلمام العاملين ودرايتهم بالاختصاصات المحددة لهم

البنوك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		مجموع	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
نعم	١٣	٤٨	١٠	٢٨	٤	٢١	٢٧	٢٨	٦٠	٣٩
إلى حد ما	١٠	٢٧	١٢	٤٦	١٢	٣٣	٢٤	٤٧	٨	٤٢
لا	٤	١٥	٤	١٦	٣	١٦	١١	١٥	-	١١
إجمالي	٢٧	٨٨	٢٦	٩٠	١٩	٥٠	٦٢	٩٠	٦٨	٩٢

أما رأى الإدارة العليا في مدى إلمام العاملين بالاختصاصات المحددة لكل منهم فيعرضه الجدول رقم (٤١) حيث يبين أن ١٨٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث بناء على مشاهداتهم يرون أن العاملين يلمون إلماما تاما بالاختصاصات المحددة لكل منهم، في حين يرى ٧٦٪ منهم أن إلمام العاملين في البنوك الإسلامية باختصاصاتهم المحددة لكل منهم إلماما متوسطا، أما ٦٪ من هؤلاء المديرين فيرون أن إلمام العاملين باختصاصاتهم يعتبر ضعيفا.

كما يعرض الجدول السابق رأى ٨٠٪ من أعضاء الإدارة العليا في بنك دبي بأن العاملين يلمون إلماما متوسطا باختصاصاتهم المحددة لكل منهم وأن ٢٠٪ منهم يرى الإلمام الضعيف لهؤلاء العاملين باختصاصاتهم في حين أن في البنوك الإسلامية المصرية يرى ٢٦٪ من أعضاء الإدارة العليا أن العاملين يلمون إلماما تاما

باختصاصاتهم، في الوقت الذي يعتقد فيه ٧٤٪ من المديرين المشاركين بأن درجة إلمام العاملين باختصاصاتهم متوسطة.

ويتصدر المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية درجة الإلمام التام للعاملين باختصاصاتهم من وجهة نظر ٦٠٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث، يليه بنك فيصل الإسلامي المصري ٤٣٪ أما بنك ناصر الاجتماعي فيرى جميع أعضاء الإدارة العليا المشاركين في البحث بأن إلمام العاملين باختصاصاتهم المحددة متوسط الدرجة.

جدول رقم (٣٨) ب

(رأى العاملين)

مدى إلمام العاملين ودرايتهم بالاختصاصات المحددة لهم

البيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
الملم تام		٣	٤٣	٣	٦٠	-	-	٦	٣٦	-	-	٦	١٨
الملم متوسط		٤	٥٧	٢	٤٠	١١	١٠٠٪	١٧	٧٤	٨	٨٠	٢٥	٧٦
الملم ضعيف		-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٢٠	٢	٦
إجمالي		٧	١٠٠٪	٥	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	٣٣	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٣٣	١٠٠٪

ومن خلال التحليل السابق نوصي بضرورة قيام الإدارة المسؤولة بالتأكد من الملم كل عامل باختصاصاته المحددة لوظيفته، فهذا أجدى للتشغيل الكفاء للتنظيم الإداري كأداة لتحقيق أهداف ورسالة البنك، كما أن هذا من ناحية أخرى يكون أساساً عادلاً للمحاسبة والمساءلة، ووسيلة موضوعية مقبولة عند تقويم الأداء، وهذا ولا شك يتفق مع وجهة النظر التنظيمية السليمة.

(٣) مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات:

أظهرت الدراسة الميدانية جدول رقم (٤٢) أن الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات لا يدخل في نطاق إهتمام الإدارة العليا للبنوك الإسلامية بصفه مستمرة باستثناء مفردة واحدة تمثل ٣٪ من عدد المشاركين في البحث، ولكنه بشكل عام نجد أن ٢٥٪ من هؤلاء المديرين يذكرون أنه في غالبية الأحوال تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للاختصاصات، أما النسبة الأكبر منهم حوالي ٣٨٪ فتقول بأن هذه المراجعة

تتم في بعض الأحيان كما أن ١٩٪ منهم يرى أنه نادرا ما تحدث مراجعة للاختصاصات بشكل دوري، أما حوالي ١٦٪ من المديرين فينفي اهتمام الإدارة بالمراجعة الدورية للاختصاصات.

ويظهر الجدول السابق ذكره قلة اهتمام الإدارة العليا ببنك دبي بعملية المراجعة الدورية للاختصاصات بالقياس لاهتمام الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية المصرية، ويتضح أن ٥٠٪ من الإدارة العليا ببنك دبي تؤكد عدم حدوث مراجعة دورية للاختصاصات، في حين لا يوجد من يذكره مثل هذا في البنوك الإسلامية المصرية، كما أن ٤٠٪ من أفراد الإدارة العليا المشاركة في البحث من بنك دبي تذكر ندرة حدوث مراجعته دورية للاختصاصات، في الوقت الذي تصل فيه هذه النسبة ٩٪ فقط في البنوك الإسلامية المصرية، ومفرد واحدة تمثل ١٠٪ من عدد الشاكين مع أفراد الإدارة العليا ببنك دبي تقول بأنه أحيانا يتم مراجعة الاختصاصات على فترات دورية، في حين تصل هذه النسبة إلى ٥٠٪ في البنوك الإسلامية المصرية.

كما يوضح الجدول المذكور أيضا أن الإدارة العليا ببنك ناصر الاجتماعي تأتي في المقدمة من حيث الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات الوظيفية حيث تؤكد ١٠٪ من أفراد الإدارة العليا بهذا البنك بنوام الاهتمام بهذه العملية و ٦٠٪ منهم يقرر أن المراجعة الدورية للاختصاصات تتم في غالبية الأحوال.

ويأتي بنك فيصل الإسلامي المصري في المرتبة التالية من حيث اهتمام الإدارة العليا فيه بالمراجعة الدورية للاختصاصات الوظيفية فيذكر حوالي ٢٩٪ من أفراد الإدارة العليا بأنه في غالبية الأحوال تتم مراجعة الاختصاصات بشكل دوري أما ٥٧٪ منهم فيقرر بأن هذه المراجعة تحدث أحيانا و ١٤٪ تقول أنه نادرا ما تحدث مراجعة الاختصاصات بشكل دوري.

جدول رقم (٣٩)

(رأى الإدارة العليا)

مدى الاهتمام بمراجعة الإختصاصات على فترات دورية

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك		اليان
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢	١	-	-	٤مر	١	١٠	١	-	-	-	-	-	-	دائما
٢٥	٨	-	-	٣٦مر	٨	٦٠	٦	-	-	٢٨مر	٢	-	-	غاليا
٣٧مر	١٢	١٠	١	٥٠	١١	٢٠	٢	٨٠	٤	٥٧مر	٤	-	-	أحيانا
١٩	٦	٤٠	٤	٩	٢	-	-	٢٠	١	١٤	١	-	-	نادرا
١٥مر	٥	٥٠	٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا يتم
١٠٠٪	٢٢	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٢٢	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٥	١٠٠٪	٧	-	-	إجمالي

أما المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية فمراجعة الاختصاصات بشكل دورى أحيانا تحدث فى رأى ٨٠٪ من أعضاء الإدارة المشاركين فى البحث وأنها نادرا ما تحدث فى رأى ٢٠٪ منهم.

وبناءً على ما سبق نوصى بضرورة المراجعة المستمرة للاختصاصات الوظيفية للعاملين بهدف تحديثها وتعديلها وفقا لما يحدث من تطورات وتغيرات سواء فى البيئة الداخلية أو الخارجية للبنك بما يساعد على مواكبة هذه الاختصاصات لكل ما يطرأ من تعديل فى الأنشطة أو الأهداف أو الهيكل التنظيمى.

هذا بالإضافة الى أن عملية المراجعة فى حد ذاتها تعكس للعاملين مدى اهتمام الإدارة وتركيزها على المتابعة المستمرة للاختصاصات التى تزاولها الوحدات التنظيمية أو الأفراد بما يساعد على سيادة روح الجدية والالتزام فى العمل.

(٤) مدى وجود توازن بين السلطات والمسئوليات:

يوضح جدول رقم (٤٣) رأى الإدارة العليا فى البنوك الإسلامية عن مدى تحقق التوازن بين السلطات والمسئوليات الخاصة بالادارة، فنجد بشكل عام أن ٦٢٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث بأن السلطات الممنوحة للأفراد تعتبر كافية إلى حد ما للقيام بمسئولياتهم، بينما يذكر حوالى ٣٥٪ من هؤلاء المديرين عدم كفاية السلطات للقيام بالمسئوليات وهذه النسبة ليست قليلة بحيث تعكس عدم قدرة الأفراد من حيث الصلاحية على تنفيذ واجباتهم المسئولين عنها.

ويظهر الجدول السابق الخلل الشديد فى عدم توازن السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسئولياتهم فى بنك دى بالقياس للبنوك الإسلامية المصرية ، حيث يقرر ٧٠٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة من بنك دى بعدم كفاية السلطات للقيام بالمسئوليات، و ٣٠٪ منهم يعتبر أن هذه السلطات الممنوحة للأفراد كافية الى حد ما لتنفيذ المسئوليات ، أما فى البنوك المصرية الإسلامية فنجد أن ٥٪ من عدد المشاركين فى الدراسة يعترف بأن السلطات كافية جدا للقيام بالمسئوليات فى حين أن ٧٦٪ منهم يقررون بأن السلطات الممنوحة كافية إلى حد ما و ١٩٪ يرون عدم كفاية سلطات الأفراد للقيام بمسئولياتهم.

وبين الجدول السابق تفوق بنك فيصل الإسلامى المصرى فى مجال التوازن بين السلطات والمسئوليات الخاصة بالأفراد، حيث نجد أن ١٤٪ من أعضاء الادارة العليا يعتبرون أن السلطات الممنوحة للأفراد كافية جدا و ٨٦٪ منهم يعتبرونها كافية إلى حد ما لقيام الأفراد بمسئولياتهم ، أما المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية ، فيذكر ٨٠٪ من أعضاء الإدارة العليا أن السلطات كافية الى حد ما، و ٢٠٪ منهم يعتبرها غير كافية.

أما في بنك ناصر فالخلل في التوازن بين السلطات والمسئوليات أكثر ظهوراً حيث نجد أن ٦٧٪ يقررون أن السلطات تعتبر كافية الى حد ما ، ٣٣٪ منهم يعتبرونها غير كافية.

جدول رقم (٤٠)

(رأى الإدارة العليا)

مدى كفاية السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسئولياتهم

إجمالي		دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		الصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك		البيان
٣	١	-	-	٥	١	-	-	-	-	١٤	١		كافية جدا	
٦١٥	١٩	٣	٣	٧٦	١٦	٦٧	٦	٨٠	٤	٨٦	٦		كافية إلى حد ما	
٣٥٥	١١	٧٠	٧	١٩	٤	٣٣	٣	٢٠	١	-	-		غير كافية	
١٠٠	٣١	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧		إجمالي	

إن توازن السلطات والصلاحيات الممنوحة للأفراد مع مسئولياتهم الوظيفية يعتبر من المبادئ الأساسية لتشغيل التنظيم بالكفاءة المطلوبة، والتوازن هنا يعكس مدى كفاية السلطات المخولة للمدير للقيام بتنفيذ مسئولياته خير قيام، وبحيث لا تطفى السلطة على المسئولية ولا تزيد المسئولية على الصلاحية المطلوبة، لاشك أن توافر هذا المبدأ يعتبر هام وضروري لنجاح البنك الإسلامي في تحقيق أهدافه وهو ما نوصى بضرورة مراعاة توافره لضمان التشغيل السليم للتنظيم الإداري.

(٥) مدى تركيز السلطات:

ويكشف هذا المعيار عن مدى اعتماد الفروع أو الإدارات الفرعية على المركز الرئيسي في اتخاذ القرارات المختلفه، ويوضح الجدول رقم (٤٤) وبشكل عام أن ٢٨٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث يوافقون على دوام رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي، في حين يرى ٤٤٪ منهم بأن رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي غالباً ما يحدث، وفي الوقت ذاته يقرر ٢٨٪ منهم بأن عملية رجوع الإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي تتم في بعض الأحيان.

أما في بنك دبي فالرجوع الدائم إلى المركز الرئيسي يقرره ٣٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث مقابل ٢٧٪ في البنوك المصرية الإسلامية كما أن ٣٠٪

أيضا في بنك دبي يذكر بأنه غالباً ما يتم الرجوع الى المركز الرئيسي للتشاور والمساعدة في إتخاذ القرارات في مقابل ٥٠٪ في البنوك المصرية الإسلامية، أما ٤٠٪ من أعضاء رجال الإدارة العليا في بنك دبي فيقرر بأن الرجوع الى المركز الرئيسي من قبل الفروع أو الإدارات الفرعية أحيانا ما يتم ذلك في مقابل ٢٢٪ في البنوك الإسلامية المصرية.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يظهر تركيز السلطات بشكل اكبر في بنك ناصر الاجتماعي حيث يذكر ٤٠٪ بدوام الرجوع الى الإدارة المركزية من قبل الادارات الفرعية، و ٦٠٪ يذكر بأن هذا الرجوع غالبا ما يتم.

ويأتى بنك فيصل الإسلامي في المرتبة التالية من حيث تركيز السلطات في المركز الرئيسي حيث يرى ٢٨٥٪ من رجال الإدارة العليا بدوام رجوع الفروع والإدارات الفرعية الى المركز الرئيسي ونفس النسبة منهم ترى بغالبية الرجوع قبل الفروع والإدارات الفرعية يحدث أحيانا .

أما في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية فالرجوع إلى المركز الرئيسي يتم غالبا في رأى (٦٠٪) وأحيانا في رأى (٤٠٪) من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث.

ومن المعروف أن المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات تعتبر من مظاهر التنظيم الإدارى غير الصحى، وهى بالقطع ليست فى صالح البنك، حيث يقتضى الأمر ترك الحرية للفروع والإدارات الفرعية فى اتخاذ بعض القرارات فى بعض المجالات دون الرجوع الى المركز الرئيسي، وذلك تحقيقا لعملية التدريب على عملية اتخاذ القرارات، وتكوين الصف الثانى من المديرين، ومن ناحية أخرى تحقيقا للسرعة، فى إنجاز الأعمال دون تعطيل.

أما عن المجالات التى يتم فيها الرجوع إلى المركز الرئيسي والإدارات الرئيسية فيوضحها الجدول ٤٥

وفى البنوك الإسلامية المصرية تأتى مجالات شئون العاملين، والتدريب والتنمية والانبعاث ومجالات الترقى وتعديل الهياكل التنظيمية فى مقدمة المجالات التى ترجع فيها الفروع والإدارات الفرعية الى المركز الرئيسي أو الإدارات الرئيسية.

وهكذا نجد أن مجالى شئون العاملين والترقى يمثل القاسم المشترك للمجالات التى يتحقق فيها مركزية السلطة فى البنوك مجال الدراسة.

جدول رقم (٣٩)

(رأى الإدارة العليا)

مدى الاهتمام بمراجعة الإختصاصات على فترات دورية

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٨	٩	٣٠	٣	٢٧	٦	٤٠	٤	-	-	٢٨	٥	داشا
٤٤	١٤	٣٠	٣	٥٠	١١	٦٠	٦	٦٠	٣	٢٨	٥	غالبيا
٢٨	٩	٤٠	٤	٢٣	٥	-	-	٠	٢	٤٣	٥	أحياناً
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نادراً
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا ترجع
٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٥	إجمالي

جدول رقم (٣٩)

(رأى الإدارة العليا)

مدى الاهتمام بمراجعة الإختصاصات على فترات دورية

اجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٧	٣٠	١٨	٩	١٦	٢١	١٨	٩	١٧	٤	١٥	٨	- شئون العاملين
١٣	٢٢	١١	٦	١٣	١٧	١٥	٨	٨	٢	١٣	٧	- التحديث والتطوير
١٥	٢٨	١٣	٧	١٦	٢١	١٥	٨	٢٢	٥	١٥	٨	- التدريب والتنمية
١٣	٢٤	١١	٦	١٤	١٨	١٥	٨	٨	٢	١٥	٨	- مجالات الاستثمار
١٥	٢٨	١٨	٩	١٥	١٩	١٢	٦	٢٢	٥	١٥	٨	- مجالات الترقى
١٤	٢٦	١٣	٧	١٥	١٩	١٥	٨	١٣	٣	١٥	٨	- تعديل الهياكل التنظيمية
١١	٢١	١٥	٨	١٠	١٣	١٠	٥	٨	٢	١١	٦	- سياسات الاقراض
٪١٠٠	١٨٠	٪١٠٠	٥٢	٪١٠٠	١٢٨	٪١٠٠	٥٢	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	٥٢	إجمالي

فيلاحظ بشكل عام أن مجالات شئون العاملين والترقى والتدريب والتنمية في مقدمة المجالات التي يتم فيها الرجوع إلى المركز الرئيسي في حين نجد أن في بنك دبي أن مجالات شئون العاملين والترقى وسياسات الأفراد تأتي في مقدمة المجالات التي ترجع فيها الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي.

وتكيداً لظهور مشكلة مركزية السلطة في البنوك الإسلامية وضرورة رجوع الفروع والإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسي والإدارات الرئيسية عند اتخاذ القرارات،

وباستخدام نظام الترجيح بأوزان لجوانب القصور الإدارى كما يراه العاملون بهذه البنوك، يوضح الجدول رقم (٤٦) أهم نواحي الخلل الإدارى كما يلي:

على المستوى العام للبنوك الإسلامية (عينة البحث) تأتى مشكلة تركيز السلطات فى القيادات الأعلى فى مقدمة القصور الإدارى بمستوى أهمية نسبية ١٥٪، ثم عدم الإهتمام بالتعرف على آراء العاملين بالبنوك الإسلامية بمستوى أهمية نسبية ١٣٪، ويلى ذلك التفرقة فى المعاملة بين العاملين بمستوى أهمية نسبية ١٣٪ ويأتى بعد ذلك عدم التحديد الواضح للأهداف المطلوب تحقيقها بمستوى أهمية ١١٪، وعدم تغطية الخطط الموضوعة للمدى الطويل بمستوى أهمية ١١٪، وبأهمية أقل يأتى التحديد غير الدقيق لاختصاصات الوظيفية ٩٪، وعدم التحديد الواضح لإجراءات العمل ٨٪، والشك وعدم الثقة فى العاملين ٧٪، والرقابة القائمة على تصيد الأخطاء ٦٪ ثم أخيرا الاستجابة للضغوط الخارجية ٥٪.

وفى بنك دى تأتى مشكلة تركيز السلطات فى القيادات الأعلى فى المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ١٤٪ وذلك بعد مشكلة عدم اهتمام الإدارة بالتعرف على آراء العاملين ١٥٪، ويلى ذلك فى الأهمية مشكلة التفرقة فى المعاملة بين العاملين وبقيّة جوانب القصور الأخرى.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تحتل مشكلة تركيز السلطات فى القيادات الأعلى الأهمية النسبية الأولى لجوانب القصور الإدارى ١٦٪ تليها التفرقة فى المعاملة بين العاملين ١٣٪، وعدم الإهتمام من جانب الإدارة بالتعرف على آراء العاملين بمستوى أهمية ١٣٪.

وفى كل من المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية وبنك ناصر الاجتماعى تأتى مشكلة تركيز السلطات فى القيادات الأعلى فى مقدمة القصور الإدارى، أما فى بنك فيصل الإسلامى المصرى فتحلت مشكلة تركيز السلطات المرتبة الثانية بمستوى أهمية ١٦٪ بعد مشكلة عدم اهتمام الإدارة بالتعرف على آراء العاملين بمستوى أهمية ١٧٪.

وبناء على التحليل السابق نوصى بضرورة تخفيف حدة مركزية إتخاذ القرارات فى الإدارة العليا للبنك، وتفويض بعض السلطات للفروع ولإدارات الفرعية لتخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا، وتحقيق السرعة فى تنفيذ الأعمال، ومنح مديرى الفروع والإدارات الفرعية فرصة لاكتساب مهارات إتخاذ القرارات.

جدول رقم (٤٣)

(رأى العاملين)

أهم جوانب القصور الإدارى فى البنك

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنوك اليان
وزن	ل	وزن	ل	وزن	ل	وزن	ل	وزن	ل	وزن	ل	
١٢	٣٦٢	١٣	١٠٠	١٣	٢٥٧	١٢	٦٥	١٤	١١٢	١٣	٨٠	التفرقة فى المعاملة بين العاملين.
٦	١٦٥	٦	٥١	٦	١١٤	٧	٣٥	٤	٣٨	٦	٤١	- الرقابة القائمة على تصعيد الأخطاء.
١١	٣١٢	١٠	٧٩	١٢	٢٣٢	٩	٤٩	١١	٨٧	١٦	٩٧	- عدم التحديد الواضح للأهداف.
٨	٢٢٧	٩	٧٢	٨	١٥٥	٩	٤٩	٨	٦٩	٦	٣٧	- عدم التحديد الواضح لإجراءات العمل.
٧	١٨٤	٨	٦٧	٦	١١٧	٦	٢٩	٨	٦٤	٤	٢٤	- الشك وعدم الثقة فى العاملين.
٥	١٥٤	٢	١٧	٧	١٣٧	٤	٢٤	٩	٧٤	٦	٣٩	- الاستجابة للضغط الخارجية
١٥	٤١٨	١٤	١١٢	١٦	٣٠٦	١٩	٩٩	١٤	١١١	١٦	٩٦	- تركيز السلطات فى القيادات الأعلى.
٩	٢٥٠	١١	٨٦	٨	١٦٤	٩	٥٠	٩	٧٢	٧	٤٢	- التحديد غير الدقيق للاختصاصات.
١١	٢٨٧	١٠	٨٤	١٠	٢٠٢	١٢	٦٢	١١	٩٣	٨	٤٨	- عدم تغطية الخطط للمدى الطويل.
١٣	٣٦٦	١٥	١١٧	١٣	٢٤٩	١١	٦٠	١٠	٨٢	١٧	١٠٧	- عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين.
١٠٠	٣٧٢٥	١٠٠	٧٩٠	١٠٠	١٩٣٥	١٠٠	٥٢٥	١٠٠	٨٠٢	١٠٠	٦١١	إجمالي

(٦) مدى تجرى المبادئ العلمية الرشيدة فى التنظيم

إن التنظيم الإدارى السليم والقائم على المبادئ العلمية عند إعداد له بعض السمات والتي منها تسهيل تدفق أداء العمل بكفاءة وتيسر أداء الخدمات المصرفية وذلك بمراعاة التسلسل المنطقى للعمليات المصرفية عند إعداد هذا التنظيم، وكذلك إلمام العاملين بالبنك بالخريطة التنظيمية والتي توضح موقعهم فى البناء التنظيمى بالنسبة للإدارة وبقية العاملين، وتحديثها كلما تطلب الأمر ذلك، هذا بالإضافة الى وجود دليل واضح للتنظيم الإدارى لتفصيل ما أجملته الخريطة التنظيمية من حيث الواجبات والعلاقات والصلاحيات الممنوحة للوحدات والأفراد، وبجانب هذا مناسبة نطاق إشراف كل رئيس للإشراف الفعال على المرؤسين.

وتوضح الدراسة الميدانية جدول رقم (٤٧) رأى العاملين فى البنوك الإسلامية حيث يرى ١٥٪ من عدد المشاركين فى الدراسة أن التنظيم الإدارى لا يساعد على تدفق وأداء العمل بكفاءة أو تسهيل أداء الخدمة ويوافق على هذا الرأى وبنفس النسبة ١٥٪ فى كل من بنك دىى والبنوك الإسلامية المصرية، أما ٥٢٪ من العاملين المشاركين فى الدراسة شكل عام فيرون أن التنظيم يساعد إلى حد ما على تدفق وأداء العمل وتسهيل أداء الخدمة، وترتفع هذه النسبة إلى ٥٨٪ فى البنوك الإسلامية المصرية ولكنها تنخفض إلى ٣٥٪ فى بنك دىى، أما الذين يعترفون بأثر التنظيم فى المساعدة على تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمة فيشكلون ٣٢٪ من العاملين المشاركين فى الدراسة، وتزيد هذه النسبة إلى ٥٠٪ فى بنك دىى ولكنها تنخفض إلى ٢٧٪ على مستوى البنوك المصرية.

جدول رقم (٤٤)

(رأى العاملين)

أثر التنظيم على تدفق وأداء العمل بكفاءة وتسهيل أداء الخدمة

البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دىى		اجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٧	٣٦	٩	٣٣	٤	٢١	٢٠	٢٧	١٠	٥٠	٢٠	٣٢
إلى حد ما	١٥	٥٦	١٤	٥٢	١٣	٦٨	٤٢	٥٨	٧	٣٥	٤٩	٥٣
لا	٥	١٨	٤	١٥	٢	١١	١١	١٥	٣	١٥	١٤	١٥
إجمالى	٣٧	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٩٣	٪١٠٠

أما رأى الإدارة العليا فى أثر التنظيم على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمة فيعرضه الجدول رقم (٤٨) حيث يوضح رأى ١٢٪ فقط من أعضاء الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة بشكل عام فى أن التنظيم لا يتيح فرصة تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات المصرفية، وترتفع هذه النسبة إلى ١٧٪ فى البنوك المصرية، وينتفى تماما هذا الرأى بالنسبة لبنك الخليج.

أما الذين يقولون بأن التنظيم يساعد إلى حد ما على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات فتصل نسبتهم العامة إلى ٥٧ر٥٪ وترتفع هذه النسبة فى بنك الخليج إلى ٧٠٪ تنخفض إلى ٥٢٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

والذين يوافقون على أن التنظيم يتيح إلى حد كبير فرص تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات تبلغ نسبتهم ٣٠ر٥٪

جدول رقم (٤٥)

(رأى الإدارة العليا)

أثر التنظيم على تيسير تدفق العمل وتسهيل أداء الخدمات

إجمالي	بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك اليان	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك		
٢٠٥	١٠	٢٠	٢	٢٦	٧	١٨	٢	٤٠	٢	٤٢	إلى حد كبير	
٥٧٥	١٩	٧٠	٧	٥٢	١٢	٥٥	٦	٤٠	٢	٥٧	إلى حد ما	
١٢	٤	-	-	١٧	٤	٢٧	٣	٢٠	١	-	لا يتبع	
٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	١١	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٧	إجمالي

وعن مدى إلمام العاملين بالبنوك الإسلامية بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به يوضح الجدول رقم (٤٩) أن ٢٣٪ من العاملين من المشاركين في الدراسة بشكل عام ليس لديهم إلمام أو معرفة بالخريطة التنظيمية للبنك، وتتنخفض هذه النسبة إلى ١٥٪ في بنك دبي ولكنها ترتفع إلى ٢٥٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، أما الذين يقولون بمعرفتهم إلى حد ما بالخريطة التنظيمية للبنك فتصل نسبتهم إلى ٤٦٪ على مستوى الدراسة، وتتنخفض هذه النسبة إلى ٣٠٪ في بنك دبي ولكنها ترتفع إلى ٥١٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، وتصل نسبة الذين لديهم إلمام ومعرفة بالخريطة التنظيمية على مستوى الدراسة ٣١٪ وترتفع في بنك دبي إلى ٥٥٪ ولكنها تنخفض إلى ٢٤٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

أما رأى الإدارة العليا في مدى إلمام العاملين بالبنك ومعرفتهم بالخريطة التنظيمية (وبناء على مشاهداتهم) فيقرر ٣٣٪ من أعضاء الإدارة العليا المشاركين في الدراسة بشكل عام بأن العاملين ليس لديهم أى إلمام أو معرفة بالخريطة التنظيمية للبنك وترتفع هذه النسبة إلى ٥٠٪ في بنك دبي، ولكنها تنخفض على مستوى البنوك الإسلامية المصرية إلى ٢٦٪، وذلك وفقاً لما يعرضه الجدول رقم (٥٠) أما الذين يعتقدون أن العاملين لديهم معرفة إلى حد ما بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به فصل نسبتهم ٥٢٪ على مستوى الدراسة (وتتنخفض هذه النسبة إلى ٤٠٪ في بنك دبي ولكنها ترتفع إلى ٥٧٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية)، كما أن ١٥٪ فقط من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة يعتقدون أن العاملين لديهم إلمام بالخريطة التنظيمية للبنك الذي يعملون به وتتنخفض هذه النسبة إلى ١٠٪ في بنك دبي وترتفع إلى ١٧٪ في البنوك الإسلامية المصرية.

جدول رقم (٤٦)

(رأى العاملين)

إمام العاملين ومعرفتهم باخريطة التنظيمية للبنك

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
اليان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم	٦	٢٣	٨	٢١	٣	١٦	٣	١٧	٢٤	١١	٥٥	٢٨	٣١
إلى حد ما	١٥	٥٨	١٠	٢٨	١١	٥٨	١١	٣٦	٥١	٦	٣٠	٤٢	٤٦
لا	٥	١٩	٨	٣١	٥	٣٦	٥	١٨	٢٥	٣	١٥	٢١	٣٣
الإجمالي	٢٦	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٩	١٠٠	١٩	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

جدول رقم (٤٧)

(رأى الإدارة العليا)

إمام العاملين باخريطة التنظيمية للبنك

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
اليان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم	٢	٢٥	١	٢٠	١	١٠	١	١٧	٤	١	١٠	٥	١٥
إلى حد ما	٤	٥٠	٤	٨٠	٥	٥٠	٥	٥٧	١٣	٤	٤٠	١٧	٥٢
لا	٢	٢٥	-	-	-	٤٠	٤	٣٦	٦	٥	٥٠	١١	٣٣
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

أما فيما يتعلق بمدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية فيوضح الجدول رقم (٥١) أن ٥١٪ من العاملين المشاركين في الدراسة يعترفون بوجود هذا الدليل وعلى مستوى بنك دبي تمثل هذه النسبة ٥٠٪، وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تعبر نسبة ٥١٪ عن هذا الرأي، أما الذين يعترفون بعدم وجود دليل الإجراءات التنظيمية فيمثلون ٢١٪ من العاملين المشاركين في الدراسة وتنخفض هذه إلى ١٥٪ في بنك دبي ولكنها ترتفع إلى ٢٣٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، كما أن ٢٨٪ من

العاملين المشاركين فى الدراسة يقرون بعدم درايتهم بوجود مثل هذا الدليل فى حين ترتفع نسبتهم إلى ٣٥٪ فى بنك دىى ولكن النسبة تتخفف إلى ٢٦٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

ويوضح الجدول رقم (٥٢) رأى الإدارة العليا فى هذه الجزئية حيث يقرر ٥٢٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة بوجود دليل واضح للإجراءات التنظيمية وترتفع هذه النسبة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لتصل إلى ٧٧٪، وفى ذات الوقت يعترف ٤٧٪ من رجال الإدارة العليا بعدم وجود دليل الإجراءات التنظيمية وتصل هذه النسبة إلى ١٠٠٪ فى بنك دىى ثم تتخفف إلى ٢٢٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

ونجد أن نسبة الذين يقولون بعدم وجود دليل واضح للإجراءات التنظيمية ترتفع فى بنك فيصل الإسلامي المصرى إلى ٥٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين من البنك فى الدراسة، وتتعدم هذه النسبة فى المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية أما فى بنك ناصر الاجتماعى فيوافق على هذا الرأى مفردة واحدة بنسبة ١١٪

جدول رقم (٤٨)

(رأى العاملين)

مدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دىى		إجمالي		البنوك البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٤	٥٢	١٣	٥٤	٨	٤٤	٣٥	٥١	١٠	٥٠	٤٥	٥١	نعم لا لا أدرى
٧	٣٦	٤	١٧	٥	٢٨	١٦	٣٣	٣	١٥	١٩	٢١	
٦	٢٢	٧	٢٩	٥	٢٨	١٨	٣٦	٧	٢٥	٢٥	١٨	
٢٧		٢٤		١٨		٦٩		٢٠		٨٩		الإجمالي
٪١٠٠		٪١٠٠		٪١٠٠		٪١٠٠		٪١٠٠		٪١٠٠		

وعن مدى الاهتمام بمراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمى بشكل دورى لمواكبة التغيرات التى قد تحدث يوضح الجدول رقم (٥٣) أن مفردة واحدة من رجال الإدارة العليا على مستوى الدراسة بنسبة ٣٪ تقول بدوام المراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمى، فى حين أن ١٥٪ منهم يقول إن مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل

التنظيمي تتم في غالبية الأحوال، وتزيد نسبة الذين يقررون أن مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي تحدث في بعض الأحيان إلى ٣٩٪ ، أما ٢١٪ منهم فيرى أنه ما يحدث مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، ومثل هذه النسبة ٢١٪ منهم تقول إنه لا تجري أى مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل، وهذه النسبة الأخيرة تتركز كلها في بنك دبي وتمثل ٧٠٪ من عدد رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك ولا يوجد لها نظير على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

جدول رقم (٤٩)

(رأى الإدارة العليا)

مدى توافر دليل واضح للإجراءات التنظيمية لدى البنك

البنك	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم	٤	٥٠	٥	١٠٠	٨	٨٩	١٧	٧٧	-	-	١٧	٥٣
لا	٤	٥٠	-	-	١	١١	٥	٣٣	١٠	١٠٠	١٥	٤٧
الإجمالي	٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

وفى بنك دبي أيضا نلاحظ أن ٢٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك يعترفون بندرة حدوث مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بشكل دوري، ولكن هذه النسبة ترتفع الى ٢٢٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، كما أن مفردة واحدة تمثل ١٠٪ من عدد المشاركين في الدراسة من بنك دبي ترى أنه أحيانا يتم مراجعة للخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، وترتفع هذه النسبة إلى ٥٢٪ على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، وفى بنك دبي لا يوجد من يقول أن مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي تتم بشكل دائم أو حتى فى أغلب الأحوال.

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فتوجد مفردة واحدة تمثل ٤٪ من عدد المشاركين فى الدراسة تقول بدوام مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، وأن ٢٢٪ منهم يقول أن عملية المراجعة تتم فى غالبية الأحوال.

والأمر هنا مازال فى حاجة إلى الاهتمام بتحديث ومراجعة الخرائط التنظيمية وأدلة التنظيمات خاصة فى بنك دبي لتكون على مستوى التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة.

جدول رقم (٥٠)
 رأي الإدارة العليا)
 مدى مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي

البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائما	-	-	-	-	١	١٠	١	٤	-	-	١	٣
غالبا	٢	٢٥	-	-	٣	٣٠	٥	٢٢	-	-	٥	١٥
أحيانا	٤	٥٠	٢	٤٠	٦	٦٠	١٢	٥٢	١	١٠	١٣	٢٩
نادرا	٢	٢٥	٢	٦٠	-	-	٥	٢٢	٢	٢٠	٧	٢١
لا يحدث	-	-	-	-	-	-	-	-	٧	٧٠	٧	٢١
الإجمالي	٨	٥	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٣	٣٣	١٠	١٠٠	٣٣	١٠٠

وفيما يتعلق بنطاق إشراف الرؤساء في البنوك الإسلامية يلاحظ وجود تفاوت ملحوظ في عدد المرعوسين الذي يشرف عليه كل رئيس إشرافا مباشرا وذلك من بنك إلى آخر.

ويعرض الجدول رقم (٥٤) رأي الإدارة العليا في مدى مناسبة نطاق الإشراف لكل رئيس حيث يقرر ٥٠٪ من عدد المشاركين في الدراسة بشكل عام بأن نطاق الإشراف الخاص بهم يعتبر مناسباً، أما ٢٥٪ منهم فيعتبر ان نطاق الاشراف الخاص بهم اكثر من اللازم ومثل هذه النسبة ٢٥٪ تقول بأن نطاق الإشراف الخاص بهم أقل من اللازم.

وفي بنك دبي يرى ٧٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك بأن نطاق الإشراف الخاص بهم يعتبر مناسباً، أما ٣٠٪ منهم فيرى أن نطاق الإشراف أقل من اللازم.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يرى ٣٦٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث بأن نطاق إشرافهم اكثر من اللازم، أما ٤١٪ منهم فيرى بأن نطاق الإشراف يعتبر مناسباً، أما ٢٣٪ منهم فيقرر بأن نطاق الإشراف أقل من اللازم.

ويلاحظ أن نطاق الإشراف اكثر مناسبة في بنك فيصل الإسلامي المصري ٧٢٪، ثم يليه المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية ٦٠٪، ويعتبر نطاق الإشراف أقلها مناسبة في بنك فيصل الاجتماعي، حيث يرى ٦٠٪ من رجال الإدارة العليا في هذا

البنك الأخير بأن نطاق الإشراف يعتبر أكثر من اللازم في حين تصل هذه النسبة إلى ٢٠٪ في المصرف الإسلامي والى ١٤٪ في بنك فيصل، كما يلاحظ أن نطاق الإشراف أقل من اللازم في رأى ٣٠٪ من رجال الإدارة العليا في بنك ناصر الاجتماعى و ٢٠٪ في المصرف الإسلامى، و ١٤٪ في بنك فيصل الإسلامى المصرى.

وعلى ضوء التحليل السابق نوصى بمراعاة المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإدارى بما يكفل لتسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية وفقا للتسلسل المنطقى للعمليات، مع الإهتمام بتعريف العاملين مواقعهم فى البناء التنظيمى لتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية، وتوفير دليل واضح للتنظيم الإدارى يفصل الاختصاصات والصلاحيات ويحدد العلاقات التنظيمية، مع التركيز على ضرورة مناسبة نطاق إشراف كل رئيس لتحقيق الإشراف الفعال على المرؤوسين هذا بشكل عام، مع الأخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بكل بنك إسلامى، فمن السلم به أن نطاق الإشراف يختلف حتى لدى البنوك المتماثلة ومناخ العلاقات، وفلسفة الإدارة... إلخ.

جدول رقم (٥١)

(رأى الإدارة العليا)

مدى مناسبة عدد المرؤوسين المباشرين (نطاق الإشراف)

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالى	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أكثر من اللازم		١	١٤	١	٢٠	٦	٦٠	٨	٣٦	-	-	٨	٢٥
مناسب		٥	٧٢	٣	٦٠	١	١٠	٩	٤١	٧	٧٠	١٦	٥٠
أقل من اللازم		١	١٤	١	٢٠	٣	٣٠	٥	٢٢	٣	٣٠	٨	٢٥
الإجمالى		٧	٪١٠٠	٥		١٠	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠

ثانيا: معايير الاتصالات التنظيمية.

(أ) مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمى:

تختلف وسائل الاتصال التنظيمى من المكاتبات الرسمية إلى الاتصالات الهاتفية إلى الاتصالات الشفهية المباشرة فى إنجاز الأعمال الخاصه بالبنوك الإسلامية، وتعرض الجداول (٥٥) و (٥٦) و (٥٧) نتائج الدراسة الميدانية لوسائل الاتصال المستخدمة فى هذه البنوك.

يوضح الجدول رقم (٥٥) رأى العاملين فى وسائل الاتصال المستخدمة فى البنوك الإسلامية فى مجال الدراسة، حيث يرى ٧٤٪ من هؤلاء العاملين أن المكاتبات الرسمية هى وسيلة الاتصال المستخدمة فى أغلب الأحوال، بينما يذكر ٥٦٪ أن الاتصالات الهاتفية هى الوسيلة الغالبة فى الاتصال، أما ٤٠٪ منهم فيقررون أن الاتصالات الشفهية المباشرة هى الوسيلة - الغالبة الاستخدام فى الاتصال بين العاملين لإنجاز الأعمال.

جدول رقم (٥٢)

(رأى العاملين)

وسائل الاتصال المستخدمة فى البنوك الإسلامية بين الأقسام والوحدات

إجمالي		نادرا		أحيانا		غالباً		مدي الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	٪	ك	ل	ك	
١٠٠	٨٨	٨	٧	١٨	١٦	٧٤	٦٥	المكاتبات الرسمية
١٠٠	٧١	٣	٢	٤١	٢٩	٥٦	٤٠	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	٦٨	٢٠	١٤	٤٠	٢٧	٤٠	٢٧	الاتصالات الشفهية المباشرة

ونفس النتيجة السابقة يوضحها الجدول رقم (٥٦) على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، حيث يوضح أن المكاتبات الرسمية هى الوسيلة الغالبة فى الاتصال بين وحدات وأقسام البنك وذلك فى رأى ٨١٪ من العاملين، أما الاتصالات الهاتفية فهى التى تمثل الوسيلة، الغالبة الاستخدام فى الاتصال فى رأى ٤٩٪ من هؤلاء العاملين، بينما نجد أن الاتصالات الشفهية المباشرة هى الوسيلة التى تستخدم فى أغلب الأحوال وذلك فى رأى ٤١٪.

أما فى بنك دى فالنتيجة تختلف وفقاً لما يعرضه الجدول رقم (٥٧) حيث يتضح أن الاتصالات الهاتفية تأتى فى مقدمة الوسائل المستخدمة فى الاتصالات بين الوحدات والأقسام وذلك فى رأى ٧٥٪ من العاملين أما ٤٨٪ من هؤلاء العاملين فيرى أن المكاتبات الرسمية هى الوسيلة. التى يغلب استخدامها فى الاتصالات، بينما يرى ٣٧٪ منهم أن الاتصالات الشفهية المباشرة هى الوسيلة التى غالباً ما تستخدم فى الاتصال بين أقسام ووحدات البنك.

جدول رقم (٥٣)

(رأى العاملين)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام والوحدات
في البنوك المصرية الإسلامية

إجمالي		نـادراً		أحياناً		غالباً		مدى الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	%	ك	ل	ك	
١٠٠	٦٩	٣	٢	١٦	١١	٨١	٥٦	المكاتبات الرسمية
١٠٠	٥١	٢	١	٤٩	٢٥	٤٩	٢٥	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	٤٩	٢٠	١٠	٣٩	١٩	٤١	٢٠	الاتصالات الشفهية المباشرة

جدول رقم (٥٤)

(رأى العاملين)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام والوحدات
بنك دبي

إجمالي		نـادراً		أحياناً		غالباً		مدى الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	%	ك	ل	ك	
١٠٠	١٩	٣٦	٥	٣٦	٥	٤٨	٩	المكاتبات الرسمية
١٠٠	٢٠	٥	١	٢٠	٤	٧٥	١٥	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	١٩	٢١	٤	٤٢	٨	٣٧	٧	الاتصالات الشفهية المباشرة

وفيما يتعلق بوجهة نظر رجال الإدارة العليا في وسائل الاتصال التنظيمي نلاحظ أن النتائج لا تختلف عن وجهة نظر العاملين إلا بالنسبة لبنك دبي فالجدول رقم (٥٨) يؤكد أن المكاتبات الرسمية الوسيلة الغالبة الاستخدام في الاتصالات القائمة بين أقسام ووحدات البنوك وذلك في رأى ٨١٪ من رجال الإدارة العليا على مستوى الدراسة بشكل عام أما الاتصالات الهاتفية فتأتى في المرتبة التالية من حيث استخدامها في أغلب الأحوال وذلك في رأى ٣٣٪ من هؤلاء المديرين، أما ٢٦٪ منهم فيرى أن الاتصالات الشفهية المباشرة غالباً ما تستخدم كوسيلة اتصال بين أقسام ووحدات البنك.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية مجال الدراسة يتطابق رأى الإدارة العليا مع رأى العاملين فيما يتعلق باختيار المكاتبات الرسمية كوسيلة اتصال غالبية الاستخدام وذلك فى رأى ٨٢٪ من رجال الإدارة العليا وذلك وفقا لما يعرضه الجدول رقم (٥٩) كما تأتى فى المرتبة التالية الاتصالات الهاتفية وذلك فى رأى ٢٦٪ من المديرين، وتحتل الاتصالات الشفهية المباشرة المرتبة الأقل كوسيلة اتصال وفقا لرأى ٢٤٪ من هؤلاء المديرين.

أما فى بنك دى فالنتيجة تختلف فى رأى رجال الإدارة العليا عن رأى العاملين ولكنها تتفق مع رأى رجال الإدارة على مستوى الدراسة بشكل عام وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية، حيث يوضح الجدول رقم (٦٠) أن المكاتبات الرسمية هى الوسيلة التى تستخدم غالبا فى إتصالات الأقسام والوحدات التنظيمية وذلك فى رأى ٨٠٪ من المديرين، ثم يلى ذلك الاتصالات الهاتفية فى رأى ٥٠٪، ثم الاتصالات الشفهية المباشرة فى رأى ٣٠٪ من هؤلاء المديرين.

جدول رقم (٥٥)

(رأى الادارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة فى البنوك الإسلامية

بين الأقسام والوحدات

إجمالي		نـادراً		أحياناً		غالباً		مدى الاستخدام الوسيلة
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
١٠٠	٣٢	٢	١	١٦	٥	٨١	٣٦	المكاتبات الرسمية
١٠٠	٣٣	-	-	٦٧	٢٢	٣٣	١١	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	٢٧	٣٦	٧	٤٨	١٣	٢٦	٧	الاتصالات الشفهية المباشرة

والنتائج السابقة تؤكد أن الأسلوب الشائع الاستخدام فى الاتصالات فى البنوك الإسلامية هو أسلوب المكاتبات الرسمية، وهو الأسلوب التقليدى، وعلى الرغم من ذلك فإننا نوصى بتشجيع وتدعيم الاتصالات الشفهية المباشرة حيث أن إنجازها أسرع للأعمال وفيها تقوية للعلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء .

جدول رقم (٥٦)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام أو الوحدات
البنوك الإسلامية المصرية

إجمالي		نـادراً		أحياناً		غالباً		مدي الاستخدام الوسيلة
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
١٠٠	٢٢	-	-	١٨	٤	٨٢	١٨	المكاتبات الرسمية
١٠٠	٣٣	-	-	٧٤	١٧	٣٦	٦	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	١٧	٣٥	٦	٤٦	٧	٢٤	٤	الاتصالات الشفهية المباشرة

جدول رقم (٥٧)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة بين الأقسام أو الوحدات
بنك دبي

إجمالي		نـادراً		أحياناً		غالباً		مدي الاستخدام الوسيلة
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
١٠٠	١٠	١٠	١	١٠	١	٨٠	٨	المكاتبات الرسمية
١٠٠	١٠	-	-	٥٠	٥	٥٠	٥	الاتصالات الهاتفية
١٠٠	١٠	١٠	١	٦٠	٦	٣٠	٣	الاتصالات الشفهية المباشرة

(٢) مدي تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة في ذلك.

وفى مجال الكشف عن الفرص المتاحة للعاملين بالبنوك الإسلامية لإبداء آرائهم وأفكارهم سواء للرؤساء المباشرين أو لإدارة البنك يعرض الجدول رقم (٦١) رأي العاملين بهذا الخصوص، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام يقرر ٣٠٪ من العاملين المشاركين فى الدراسة بأن الفرصة متاحة لهم تماماً لعرض آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم وإدارة البنك أما نسبة ٥٨٪ منهم فترى أن فرصة إبداء الآراء من جانبهم

لرؤسائهم وإدارة البنك متاحة إلى حد ما أى أنه توجد بعض الحواجز تحول دون الاتاحة الكاملة لفرصة إبداء الرأى، وفى رأى ١٢٪ من هؤلاء العاملين أن الفرصة غير متاحة لإبداء الآراء والأفكار للرؤساء المباشرين وإدارة البنك.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يتضح أن الفرص متاحة أمام ٢٣٪ فقط من العاملين المشاركين فى البحث على مستوى هذه البنوك لإبداء آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم وإدارة البنك. وأما النسبة الغالبة منهم ٦٣٪ فتقرر أن هذه الفرصة متاحة أمامهم إلى حد ما، ولكن ١٤٪ منهم لا يتاح أمامهم أى فرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم لرؤسائهم وإدارة البنك.

ويلاحظ أن نسبة الذين لا يتاح لهم فرصة إبداء الرأى من العاملين فى المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية (١٩٪) أعلى منها فى بنك ناصر الاجتماعى (١٧٪) لتصل إلى أقل حد فى بنك فيصل الإسلامى المصرى (٨٪).

أما فى بنك دى فالوضع يعتبر أفضل بالقياس للدراسة بشكل عام أو بالقياس للبنوك الإسلامية المصرية، حيث يوضح الجدول المذكور فيما سبق أن نسبة الذين تتاح لهم فرصة إبداء الآراء والأفكار من العاملين تصل إلى ٥٥٪، كما أن ٤٠٪ منهم تتاح لهم هذه الفرصة إلى حد ما، أما الذين لا تتاح لهم مثل هذه الفرصة فيمثلون ٥٪ فقط - (مفردة واحدة) من عدد المشاركين فى هذه الدراسة على مستوى هذا البنك.

وعلى هذا الأساس فإن الأمر يتطلب منح المزيد من الفرص أمام العاملين لعرض آرائهم وأفكارهم والتعرف عليها وأخذها فى الحسبان عند وضع الخطط والسياسات المختلفة، وإن كانت الحاجة ملحة بشكل أكبر على مستوى البنوك الإسلامية المصرية.

جدول رقم (٥٨)

(رأى العاملين)

فرصة إبداء الرأى للرؤساء وإدارة البنك

بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		إجمالى		البنك البيان
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
٦	٣٣	٨	٣١	٢	١١	١٦	٣٣	١١	٥٥	٣٧	٣٠	نعم
١٨	٢٩	١٣	٥٠	١٣	٧٢	٤٤	٦٣	٨	٤٠	٥٢	٥٨	إلى حد ما
٢	٨	٥	١٩	٣	١٧	١٠	١٤	١	٥	٥	١٢	لا
٣٦	٪١٠٠	٣٦	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٧٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٩٠	٪١٠٠	إجمالى

أما بخصوص وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين ومن جهة نظر العاملين أنفسهم فيعرضها الجدول رقم (٦٢) على مستوى الدراسة بشكل عام، حيث يتبين أن سياسة الباب المفتوح تأتي في مقدمة الأساليب التي تنقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين في البنوك الإسلامية وذلك في رأى ٣٤٪ من عدد المشاركين في الدراسة، ثم تأتي التقارير الدورية كوسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم كثيرا في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين، وذلك في رأى ٣١٪ من العاملين المشاركين في الدراسة، ثم يليها الاجتماعات واللقاءات العامة في رأى ١٣٪ واللجان المتنوعة في رأى ١٢٪ من هؤلاء العاملين.

ومن الوسائل التي تستخدم بشكل قليل كوسائل اتصال للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين الاجتماعات واللقاءات العامة، وذلك في رأى ٣١٪ من عدد المشاركين في الدراسة ثم يليها الاجتماعات الدورية بنسبة ١٧٪، ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة ١٥٪.

ويشير ٢٠٪ من العاملين المشاركين في الدراسة إلى أن سياسة الباب المفتوح لا تستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين ثم يليها مجالات الحائط بنسبة ١٨٪ وصندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة ١٦٪ ثم اللجان المتنوعة بنسبة ١٥٪.

وتشير نتائج الدراسة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، والتي يعرضها الجدول رقم (٦٣) إلى أن سياسة الباب المفتوح في مقدمة وسائل الاتصال التي تستخدم كثيرا في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين في البنوك الإسلامية المصرية، وذلك في رأى ٣٨٪ منهم، يليها التقارير الدورية بنسبة ٢٦٪ والاجتماعات الدورية بنسبة ١٢٪ واللجان المتنوعة ١٢٪.

ومن الوسائل التي تستخدم بشكل قليل تأتي الاجتماعات واللقاءات العامة بنسبة ٣٦٪ تليها الاجتماعات الدورية بنسبة ٢٥٪ والتقارير الدورية بنسبة ١٤٪، ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة ١٣٪. كما يرصد نفس الجدول السابق أن ١٨٪ من عدد العاملين المشاركين في الدراسة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية ترى أن صندوق الاقتراحات والشكاوى لا يستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين، ثم يليها مجالات الحائط بنسبة ١٦٪ وسياسة الباب المفتوح، واللجان المتنوعة بنسبة ١٥٪ لكل منهما والاجتماعات الدورية بنسبة ١٤٪.

جدول رقم (٥٩)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف علي آراء وأفكار ومشاعر العاملين علي مستوى الدراسة بشكل عام.

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدى الاستخدام الوسيلة	
ل	ك	ل	ك	ل	ك		
١٢	١١	٣١	٢٠	١٣	٤	الاجتماعات واللقاءات العامة	
١٢	١١	٢٧	١٧	٧	٢	الاجتماعات الدورية	
٧	٦	١٧	١١	٣١	١٠	التقارير الدورية	
١٨	١٧	-	-	٣	١	مجالات الحائط	
١٦	١٥	٥	٣	-	-	صندوق الاقتراحات والشكاوى	
٢٠	١٩	١٥	١٠	٢٤	١١	سياسة الباب المفتوح	
١٥	١٤	٥	٣	١٢	٤	اللجان المتنوعة	
٪١٠٠		٩٣	٪١٠٠	٦٤	٪١٠٠	٣٢	إجمالي

جدول رقم (٦٠)

(رأي العاملين)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتصرف علي آراء وأفكار ومشاعر العاملين علي مستوى البنوك الإسلامية

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدى الاستخدام الوسيلة	
ل	ك	ل	ك	ل	ك		
١١	٢١	٣٦	٤٠	١٠	٤	الاجتماعات واللقاءات العامة	
١٤	٢٦	٢٥	٢٨	١٢	٥	الاجتماعات الدورية	
١١	٢١	١٤	١٥	٣٦	١١	التقارير الدورية	
١٦	٢١	٥	٥	٢	١	مجالات الحائط	
١٨	٢٤	٣	٣	-	-	صندوق الاقتراحات والشكاوى	
١٥	٢٩	١٣	١٤	٢٨	١٦	سياسة الباب المفتوح	
١٥	٢٩	٤	٤	١٢	٥	اللجان المتنوعة	
٪١٠٠		١٩١	٪١٠٠	١٠٩	٪١٠٠	٤٢	إجمالي

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول رقم (٦٤) أن سياسة الباب المفتوح من أكثر الوسائل التي تستخدم كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين في البنك وذلك من وجهة نظر ٥٠٪ من عدد المشاركين في الدراسة في هذا البنك ثم يلي ذلك التقارير الدورية

في رأى ٤٨٪ من هؤلاء العاملين، أما الاجتماعات واللقاءات العامة فتأتى في مقدمة الوسائل التى تستخدم بشكل قليل فى الاتصالات بين الإدارة والعاملين، ثم يليها الاجتماعات الدورية والتقارير الدورية.

ومن وسائل الاتصال التى مازالت لا تستخدم فى نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين هى سياسة الباب المفتوح وذلك فى رأى ٢٢٪ من عدد المشاركين فى الدراسة فى هذا البنك، ثم يليها مجالات الحائط بنسبة ١٩٪، واللجان المتنوعة بنسبة ١٧٪، ثم صندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة ١٦٪ والاجتماعات الدورية بنسبة ١٢٪.

جدول رقم (٦١)

(رأى العاملين)

وسائل الاتصال التى تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين
بنك دبي

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدى الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٠	٧	٣٣	٩	٨	١	الاجتماعات واللقاءات العامة
١٢	٨	٢٢	٦	-	-	الاجتماعات الدورية
٤	٣	٢٢	٦	٤٢	٥	التقارير الدورية
١٩	١٣	-	-	-	-	مجالات الحائط
١٦	١١	٤	١	-	-	صندوق الاقتراحات والشكاوى
٢٢	١٥	١١	٣	٥٠	٦	سياسة الباب المفتوح
١٧	١٢	٨	٢	-	-	اللجان المتنوعة
٪١٠٠		٪١٠٠		٪١٠٠		إجمالى
٦٩		٣٧		١٢		

أما بالنسبة لرأى الإدارة العليا بخصوص وسائل الاتصال المستخدمة للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين فيعرضها الجدول رقم (٦٥)

حيث نجد أن مؤشرات النتائج لا تختلف كثيرا عن رأى العاملين فى درجة استخدام وسائل الاتصال المختلفة، حيث ٢٤٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث أن كلا من وسيلتي سياسة الباب المفتوح والاجتماعات واللقاءات العامة يستخدمان على نطاق واسع فى نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين إلى الإدارة يليها الاجتماعات الدورية بنسبة ٢٠٪ ثم التقارير الدورية بنسبة ١٢٪.

وفيما يتعلق بالاجتماعات الدورية والاجتماعات واللقاءات العامة كوسيلتي اتصال بين الإدارة والعاملين فيستخدمان بشكل قليل وذلك فى رأى ٢٦٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة، ثم يليها سياسة الباب المفتوح فى رأى ٢٢٪ منهم.

وبالنسبة للوسائل التي لا تستخدم في اتصال العاملين بالإدارة في رأى رجال الإدارة العليا فنجد مجالات الحائط بنسبة ٢٤٪، ثم يليها صندوق الاقتراحات والشكاوى بنسبة ٢٢٪، ثم اللجان المتنوعة بنسبة ١٦٪، والتقارير الدورية بنسبة ١٣٪. وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يوضح الجدول رقم (٦٦) أن كلا من الاجتماعات واللقاءات العامة، وسياسة الباب المفتوح يتقدمان وسائل الاتصال الأكثر استخداما بين العاملين والإدارة بنسبة ٢٥٪ لكل منهما، ثم يليها الاجتماعات الدورية بنسبة ٢١٪، كما أن الاجتماعات الدورية من الأساليب التي تستخدم قليلا فى الاتصالات، وذلك فى رأى ٢٩٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة فى هذه البنوك، يليها الاجتماعات واللقاءات العامة بنسبة ٢٦٪ ثم سياسة الباب المفتوح بنسبة ٢٣٪، وفيما يتعلق بالوسائل التي لا تستخدم فى الاتصال بين العاملين والإدارة يوضح الجدول السابق أن صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط فى مقدمة الوسائل التي لا تسمح بنسبة تصل إلى حوالى ٢٧٪ لكل منهما، ثم يليها التقارير الدورية والاجتماعات الدورية بنسبة ١٣٪ لكل منهما.

جدول رقم (٦٢)

(رأى الإدارة العليا)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى الدراسة بشكل عام

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدي الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٧	٤	٢٦	١٥	٢٤	٦	الاجتماعات واللقاءات العامة
١١	٦	٢٦	٥	٢٠	٥	الاجتماعات الدورية
١٣	٧	١٠	٦	١٢	٣	التقارير الدورية
٢٤	١٣	٢	١	٤	١	مجلات الحائط
٢٢	١٢	٧	٤	٨	٢	صندوق الاقتراحات والشكاوى
٧	٤	٢٢	١٣	٢٤	٦	سياسة الباب المفتوح
١٦	٩	٧	٤	٨	٢	اللجان المتنوعة
٪١٠٠	٥٥	٪١٠٠	٥٨	٪١٠٠	٢٥	إجمالي

وعلى مستوى بنك دى فى إن الجدول رقم (٦٧) يوضح أو وسائل الاتصال المختلفة بين الإدارة والعاملين إما تستخدم قليلا أو لا تستخدم على الإطلاق، وفى مقدمة وسائل الاتصال التي تستخدم بشكل قليل تأتي الاجتماعات واللقاءات العامة، وذلك بنسبة ٢٦٪ من عدد رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث هذا البنك، ثم يليها كلا من

جدول رقم (٦٣)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال المستخدمة في التعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين على مستوى البنوك الإسلامية

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدى الاستخدام الوسيلة
ك	ز	ك	ز	ك	ز	
٧	١	٣٦	٨	٢٥	٦	الاجتماعات واللقاءات العامة
١٣	٢	٢٩	٩	٢١	٥	الاجتماعات الدورية
١٣	٢	٦	٢	٨	٢	التقارير الدورية
٣٦,٥	٤	-	-	٥	١	مجلات الحائط
٣٦,٥	٤	٦	٢	٨	٢	صندوق الاقتراحات والشكاوى
٧	١	٢٣	٧	٢٥	٦	سياسة الباب المفتوح
٧	١	١٠	٣	٨	٢	اللجان المتنوعة
%١٠٠	١٥	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٢٤	إجمالي

الاجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح بنسبة ٢٢٪ لكل منهما، ثم التقارير الدورية بنسبة ١٥٪.

أما وسائل الاتصال التي لا تستخدم على الاطلاق فيشير الجدول المذكور أن مجلات الحائط تأتي في مقدمة هذه الوسائل بنسبة حوالى ٢٣٪ ثم يليها كلا من صندوق الاقتراحات والشكاوى واللجان المتنوعة بنسبة ٢٠٪ لكل منهما، ثم التقارير الدورية بنسبة حوالى ١٣٪.

ولذلك نوصى -والحال كذلك- بضرورة قيام الإدارة بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح والاجتماعات الدورية، واللجان المختلفة، وأيضا تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى، ومجلات الحائط، وعليها فى هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من اقتراحات وآراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجوهاها فى رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنوك الإسلامية.

جدول (٦٤)

(رأي الإدارة العليا)

وسائل الاتصال التي تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين

بنك دبي

لا تستخدم		تستخدم قليلا		تستخدم كثيرا		مدي الاستخدام الوسيلة
ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٧٥	٣	٢٦	٧	-	-	الاجتماعات واللقاءات العامة
١٠	٤	٢٢	٦	-	-	الاجتماعات اليومية
١٢٥	٥	١٥	٤	١٠٠	١	التقارير اليومية
٢٢٥	٩	٤	١	-	-	مجلات الحائط
٢٠	٨	٧	٢	-	-	صندوق الاقتراحات والشكاوى
٧٥	٣	٢٢	٦	-	-	سياسة الباب المفتوح
٢٠	٨	٤	١	-	-	اللجان المتنوعة
٪١٠٠	٤٠	٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	١	إجمالي

معوقات الاتصال الفعال:

وعلى الرغم من توافر الوسائل المباشرة والوسائل غير المباشرة للاتصال بين الإدارة والعاملين بالبنوك الإسلامية إلا أن الدراسة كشفت عن عدة معوقات تحول دون تفاعل إدارة البنك مع أفكار وآراء العاملين وتؤثر بالسلب على تحقيق الاتصال الفعال.

ويعرض الجدول رقم (٦٨) رأى العاملين في أهم المعوقات التي تحول دون الاتصال الفعال بين وحدات البنك، حيث نجد أنه على مستوى الدراسة بشكل عام، يأتي في مقدمة هذه المعوقات عدم مشاركة العاملين للإدارة في اتخاذ القرارات بنسبة ٢٥٪، يليها عدم وضوح الأهداف والاختصاصات الوظيفية لبعض العاملين بنسبة ١٨٪، ثم انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة ١٤٪، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة ١٣٪، كما يشارك عنصر المغالاة في التخصص وتقسيم العمل في هذه المعوقات بنسبة ١٢٪.

ونجد على مستوى البنوك الإسلامية المصرية نفس النتيجة السابقة تقريبا حيث يأتي عنصر عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة ٢٥٪ ثم يليه عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة ١٩٪ وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين، والمغالاة في التخصص وتقسيم العمل بنسبة ١٤٪ لكل منهما، ثم التمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة ١٠٪.

أما فى بنك دى فى توضيح الجدول المذكور أن عدم مشاركته العاملين فى اتخاذ القرارات، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية يشاركان بنفس النسبة حوالى ٢٢٪ فى إعاقه تحقيق الاتصال الفعال، ثم يأتى عدم وضوح الاختصاصات والأهداف لبعض العاملين بنسبة ١٨٪، وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة ١٤٪.

جدول (٦٥)

(رأى العاملين)

معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك

البنك اليان	بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		إجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
التمسك بالاختصاصات	٧	١٤	٨	١٢	٢	٣	١٧	١٠	٢١	٢٩	١٢	١٢
المغالاة فى التخصص	٧	١٤	٦	٩	١١	١٩	٢٤	١٤	٣	٢٦	١٢	١٢
الانتماءات المتعددة	١	٢	٥	٨	١	١	٧	٤	٥	٩	١٢	٥
قصور فى الدورات المستندية	١	٢	٤	٦	٥	٩	١٠	٦	٢	٣	١٢	٥
الصراعات بين العاملين	٢	٤	٧	١١	٣	٥	١٢	٧	٥	٩	١٧	٧
انخفاض الروح المعنوية	٨	١٦	١٢	١٨	٤	٧	٢٤	١٤	٨	١٤	٣٢	١٤
عدم المشاركة فى القرارات	١٤	٢٩	١٤	٢٢	١٦	٢٨	٤٤	٢٥	١٢	٢١	٥٦	٢٥
عدم وضوح الاختصاصات	٩	١٩	٩	١٤	١٤	٢٤	٣٢	١٩	١٠	١٨	٤٢	١٨
الخوف من تحمل المسئولية	-	-	-	-	٢	٣	٢	١	-	-	٢	١
إجمالى	٤٩	١٠٠٪	٦٥	١٠٠٪	٥٨	١٠٠٪	١٧٢	١٠٠٪	٥٦	١٠٠٪	٢٢٨	١٠٠٪

أما رأى الإدارة العليا فى معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك فيعرضه الجدول رقم (٦٩) وتلاحظ أنه لا يختلف كثيرا عن رأى العاملين، فيشير الجدول المذكور بالنسبة لمستوى الدراسة بشكل على أن عدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات يأتى فى مقدمة معوقات الاتصال الفعال بنسبة ١٩٪، ثم انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة ١٨٪، والتمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة ١٥٪، والانتماءات المتعددة للعاملين بنسبة ١٤٪، ثم عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة ١٣٪.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يأتى فى مقدمة معوقات الاتصال الفعال انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين بنسبة ٢٠٪، ثم التمسك بالاختصاصات الوظيفية بنسبة ١٦٪، وعدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات بنسبة ١٥٪، ثم عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة ١٣٪، ثم المغالاة فى التخصص وتقسيم العمل بنسبة ١٢٪.

وفى بنك دبي يأتي عدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات فى مقدمة معوقات الاتصال الفعال بنسبة ٢٧٪، ثم يليها الانتماءات المتعددة للعاملين بنسبة ٢١٪، ثم يلي التمسك بالاختصاصات الوظيفية، وانخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين، وعدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين بنسبة ١٢٪ لكل منهم.

ولا شك أن معظم هذه المعوقات يدخل فى تحكم الإدارة المسئولة للبنك، والواجب يقتضيها أن تعمل على إزالة هذه المعوقات سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين أو من خلال السماح بالقدر الملائم للعاملين بالمشاركة بطريقة أو بأخرى فى عملية إتخاذ القرارات، واتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامى.

جدول رقم (٦٦)

(رأى الإدارة العليا)

معوقات الاتصال الفعال بين وحدات وإدارات البنك

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالى	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
٥	٢٥	٢	١١	٤	١٢	٤	١٢	١١	١٦	٥	١٣	١٦	١٥
١	٥	١	٥	٦	١٩	٨	١٢	١	١٢	١	٣	٩	٨
٢	١٠	٤	٢٤	١	٢٤	٢	٧	١٠	٨	٢١	١٥	١٤	١٤
٣	١٥	-	-	٤	-	٧	١٢	١٠	٧	٢	٥	٩	٨
٢	١٠	١	٥	-	٥	٣	-	٤	٣	٢	٥	٥	٥
٣	١٥	٤	٢٤	٧	٢٤	٢٢	١٤	٢٠	١٤	٥	١٣	١٩	١٨
٣	١٥	٤	٢٤	٣	٢٤	٩	١٠	١٥	١٠	١٠	٢٧	٢٠	١٩
١	٥	١	٥	٧	٥	٧	٩	١٣	٩	٥	١٣	١٤	١٣
٢٠	١٠٠	١٧	١٠٠	٢٢	١٠٠	٦٩	١٠٠	٢٨	١٠٠	١٠٧	١٠٠	١٠٧	١٠٠

(٣) مدى إهتمام إدارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك:

يوضح الجدول رقم (٧٠) الفرص المتاحة للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة من وجهة نظر الإدارة العليا، حيث يؤكد ٢٨٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى

البحث بشكل على أن الفرصة متاحة تماما أمام المتعاملين لتوصيل آرائهم في البنك، ومن ناحية أخرى يرى نفس النسبة منهم (٢٨٪) أنه لا توجد فرصة أمام المتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة أما بنسبة ٤٤٪ منهم فتري أن الفرصة متاحة إلى حد ما للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فإن النسبة التي ترى توافر الفرصة للمتعاملين لإبداء آرائهم للإدارة تصل إلى ٤١٪، وأن ٣٢٪ منهم ترى أن الفرص متاحة إلى حد ما، في حين يرى ٢٧٪ منهم بعدم توافر مثل هذه الفرصة.

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول المذكور أن ٧٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث من هذا البنوك يرون أن الفرص متاحة إلى حد ما للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة، في حين يرى ٣٠٪ منهم بأنه لا توجد أي فرصة أمام المتعاملين لإبداء آرائهم لإدارة البنك.

ويؤكد النتائج السابقة بيانات الجدول رقم (٧١) التي تظهر على مستوى الدراسة بشكل عام أن ٣٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة يعترفون بوجود وسائل اتصال فعالة بين إدارة البنوك والمتعاملين معها في حين يرفض ذلك ٢٠٪ منهم، أما ٥٠٪ فيذكر أن وسائل الاتصال الفعالة بالمتعاملين متوافرة إلي حد ما.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يوافق ٤٠٪ من رجال الإدارة العليا على وجود وسائل اتصال فعالة بالمتعاملين مع هذه البنوك، وأن ٥٠٪ منهم يقرر بتوافر وسائل اتصال فعالة إلي حد ما، أما الذين يرفضون ذلك فنسبتهم ١٠٪ فقط.

والعكس على مستوى بنك دبي حيث يرفض ٤٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك فكرة توافر وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والمتعاملين، والذين يوافقون على وجود هذه الوسائل للاتصال بالمتعاملين تصل نسبتهم ١٠٪ فقط، في حين يرى ٥٠٪ منهم أن وسائل الاتصال بالمتعاملين متوافرة إلي حد ما.

جدول رقم (٦٧)

(رأي الإدارة العليا)

الفرص المتاحة للمتعاملين مع البنك لإبداء آرائهم للإدارة

البنك		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
البيان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم		٢٩	٢	٢٠	١	٦٠	٦	٤١	٩	-	-	٢٨	٩
الى حد ما		١٤	١	٤٠	٢	٤٠	٤	٣٢	٧	٧٠	٧	٤٤	١٤
لا		٥٧	٤	٤٠	٢	-	-	٢٧	٦	٣٠	٣	٢٨	٩
الإجمالي		١٠٠	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢

جدول رقم (٦٨)

(رأي الإدارة العليا)

توافر وسائل الاتصال الفعالة بالمعاملين

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
٣	٤٣	١	٢٠	٤	٥٠	٨	٤٠	١	١٠	٩	٣٠	٣٠	٩
٢	٢٨٥	٤	٨٠	٤	٥٠	١٠	٥٠	٥	٥٠	١٥	٥٠	٥٠	١٥
٢	٢٨٥	-	-	-	-	٢	١٠	٤	٤٠	٦	٢٠	٢٠	٦
٧	١٠٠	٥	١٠٠	٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣٠	٣٠

وبناء على العرض السابق فإننا نوصي:-

بأنه طالما أن البنك الإسلامي مهمته الأساسية تقديم الخدمات والأنشطة المصرفية الإسلامية لعملائه، فمن الضروري الاهتمام بأداء هؤلاء المتعاملين وأخذها في الاعتبار لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك حيث أن في ذلك تدعيما لفكرة البنوك الإسلامية على نطاق واسع.

(٤) مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية والجهات الأخرى:

ولقياس قوة بين البنك والبيئة الخارجية له يوضح الجدول رقم (٧٢) أنه على مستوى الدراسة بشكل عام فإن علاقة البنك بالبنوك الإسلامية الأخرى سواء في الداخل أو الخارج تعتبر أكثر من ممتازة في رأي حوالي ٣٧٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث.

كما أن هذه العلاقة تعتبر ممتازة بالأجهزة الحكومية المختلفة في رأي ٣٠٪ منهم والبنوك التقليدية في رأي ٢٣٪، أما علاقة البنك بالبنوك التقليدية فتعتبر جيدة في رأي ٢٦٪ من رجال الإدارة العليا، وهي جيدة كذلك بالنسبة للمنظمات الدولية في رأي ١٧٪ منهم، ولكن علاقة البنك بالمنظمات الدولية تعتبر محدودة بالمنظمات الدولية في رأي ٢٢٪ من رجال الإدارة العليا، وهي أيضا محدودة بالنسبة للأجهزة الشعبية والسياسية في رأي ١٨٪، والبنوك التقليدية في رأي ١٧٪.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية فعلاقة البنك بالبنوك الإسلامية الداخلية أكثر من ممتازة في رأي ٤٣٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذه البنوك، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٣)

كما أن هذه العلاقة ممتازة مع الأجهزة الحكومية الأخرى في رأي ٣١٪ منهم والبنوك التقليدية في رأي ٢٥٪، وتعتبر جيدة مع البنوك التقليدية في رأي ٢٥٪ أيضا

من رجال الإدارة العليا، وتعتبر علاقة البنك محدودة مع البنوك الإسلامية الداخلية في رأي ٢٣٪، والبنوك التقليدية في رأي ١٨٪، والمنظمات الدولية في رأي ١٨٪ أيضاً، والبنوك الإسلامية الخارجية في رأي ١٦٪.

وعلى مستوى بنك دبي يوضح الجدول رقم (٧٤) أن علاقة البنك مع البنوك الإسلامية الخارجية أكثر من ممتازة في رأي ٧٥٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث، وهي كذلك بالنسبة للبنوك الإسلامية الداخلية في رأي ٢٥٪ منهم كما يرى ٤٣٪ أن العلاقة مع البنوك الإسلامية الخارجية تعتبر ممتازة، بينما يرى ٢٩٪ بأن العلاقة مع الأجهزة الحكومية ممتازة، وهي كذلك مع البنوك التقليدية في رأي هؤلاء المديرين، وكذلك العلاقة جيدة مع البنوك التقليدية والمنظمات الدولية بنسبة ٢٨٪ لكل منهما، وهي كذلك بالنسبة للأجهزة الحكومية والأجهزة الشعبية والسياسية في رأي ٢٢٪ لكل منهما أما علاقة البنك فتعتبر محدودة مع المنظمات الدولية والأجهزة الشعبية والسياسية في رأي ٢١٪ لكل منهما.

ونظراً لأن البنوك الإسلامية تمثل جزءاً من المجتمع ككل، وهي كنظام يتأثر بأداء وأنشطته النظم الأخرى ويؤثر فيها، فالعلاقة بين هذه البنوك والبيئة الخارجية للبنك بما تضمنه من بنوك إسلامية أخرى، وبنوك تقليدية، وأجهزة حكومية، ومنظمات دولية، وأجهزة شعبية وسياسية، تعتبر هذه العلاقة ضرورية لتحقيق رسالتها وأهدافها وبناء عليه فإن إدارة هذه البنوك مسؤولة عن تدعيم وتقوية هذه العلاقات بكافة الطرق والوسائل.

جدول رقم (٦٩)

(رأي الإدارة العليا)

قوة العلاقة بين البنك والجهات الأخرى

مستوى الدراسة بشكل عام

الجهة		الملاقة		ممتازة		جيدة		إلى حد ما		سيئة	
		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
البنوك الإسلامية الداخلية		٤	٣٦	٢	١٠	٧	١٢	١١	١٨		
البنوك الإسلامية الخارجية		٤	٣٦	٨	٢٧	٩	١٥	٨	١٣		
البنوك التقليدية		١	٩	٧	٢٣	١٥	٢٦	١٠	١٧		
الأجهزة الحكومية		١	٩	٩	٣٠	٩	١٥	٧	١٢		
المنظمات الدولية		١	٩	٢	٧	١٠	١٧	١٣	٢٢		
الأجهزة الشعبية والسياسية		-	-	١	٣	٨	١٤	١١	١٨		
إجمالي		١١	٣٦	٣٠	١٠٠	٥٨	١٠٠	٦٠	١٠٠		

جدول رقم (٧٠)

(رأي الإدارة العليا)

قوة العلاقة بين البنك والجهات الأخرى علي مستوى البنوك الإسلامية المصرية

الجهة		العلاقة		اكثر من ممتازة		ممتازة		جيدة		إلي حد ما		سيئة	
		ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز
البنوك الإسلامية الداخلية		٣	٤٣	٣	١٩	٧	١٧٥	١٠	٣٣				
البنوك الإسلامية الخارجية		١	١٤٢٥	٢	١٢٥	٩	٢٢٥	٧	١٦				
البنوك التقليدية		١	١٤٢٥	٤	٢٥	١٠	٢٥	٨	١٨				
الأجهزة الحكومية		١	١٤٢٥	٥	٢١	٥	١٢٥	٥	١١				
المنظمات الدولية		١	١٤١٥	٢	١٢٥	٥	١٢٥	٨	١٨				
الأجهزة الشعبية والسياسية		-	-	-	-	٤	١٠	٦	١٤				
إجمالي		٧	١٠٠	١٦	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٤	١٠٠				

جدول رقم (٧٠)

(رأي الإدارة العليا)

قوة العلاقة بين البنك والجهات الأخرى

بنك دبي

الجهة		العلاقة		اكثر من ممتازة		ممتازة		جيدة		إلي حد ما		سيئة	
		ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز
البنوك الإسلامية الداخلية		١	٢٥	-	-	-	-	-	١	٦			
البنوك الإسلامية الخارجية		٢	٧٥	٦	٤٣	-	-	-	١	٦			
البنوك التقليدية		-	-	٣	٢١	٥	٢٨	٢	١٣				
الأجهزة الحكومية		-	-	٤	٢٩	٤	٢٢	٢	١٣				
المنظمات الدولية		-	-	-	-	-	-	٥	٣١				
الأجهزة الشعبية والسياسية		-	-	١	٧	٤	٢٢	٥	٣١				
إجمالي		٤	١٠٠	١٤	١٠٠	١٨	١٠٠	١٦	١٠٠				

وبعد العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية، نجد أن الفرض الخاص بوجود خلل في الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك قد تحقق جزئياً، وذلك لوجود بعض المثالب التنظيمية التالية والتي من شأنها إعاقة فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية كأدوات إدارية لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية.:

١- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية مع عدم الإلمام باختصاصات العاملين بما يساعد على التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص.

٢- قلة اهتمام الإدارة بمراجعة الاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها لتواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية.

٣- عدم توازن السلطات الممنوحة للمديرين مع مسؤولياته وعدم كفايتها للقيام بواجباتهم.

٤- وجود مظاهر للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال، وإعاقة تفريخ الصف الثاني للإدارة.

٥- عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين، سواء كان أكثر من اللازم مما يؤثر على مدى فعالية الإشراف على الرؤوسين أو أقل من اللازم مما يؤدي إلى إهدار بعض الطاقات الإدارية.

٦- ضعف التنظيم الإداري في تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة، وذلك بسبب التقصير في توفير دليل الإجراءات التنظيمية، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم في البناء التنظيمي للبنك.

٧- عدم تدعيم وتشجيع قنوات الاتصال الشفهي المباشر بين رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى.

٨- انخفاض فرص العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين وإدارة البنك، وبالتالي ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات في البنك.

٩- الاهتمام المحدود بوجهات نظر وآراء المتعاملين مع البنك، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البنوك الإسلامية وبعض المنظمات الأخرى في المجتمع.

التوصيات الخاصة بتنظيم البنوك الإسلامية:

بعد تحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج التفصيلية، يمكننا أن نحدد التوصيات التالية والتي من شأنها القضاء على الخلل الذي أظهرته الدراسة في الهياكل التنظيمية وتشغيلها في البنوك الإسلامية:

- ضرورة الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدد سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين، مع التأكد من إلمام كل عامل بحدود اختصاصاته فهذا يضمن توافر وسيلة موضوعية ومقبولة عند تقويم الأداء، ويجنب التهرب من المسؤولية ويحقق التنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية.

- العمل على تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية، وبحيث تكفي هذه السلطات للفروع والإدارات الفرعية تخفيفاً لعبء العمل عن الإدارة العليا، وتحقيقاً لسرعة إنجاز الأعمال وتدريب رؤساء الفروع ومديرى الإدارات الفرعية على عملية إتخاذ القرارات.

- مراعاة توافر المبادئ العلمية السليمة فى التنظيم الإدارى بالشكل الذى يحقق تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية وذلك وفقاً للتسلسل المنطقى للعمليات، مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم فى البناء التنظيمى وتجديد علاقاتهم الأفقية والرأسيّة، والعناية بتوفير دليل للتنظيم يفسّل الاختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية مع العمل على أن يكون نطاق إشراف كل رئيس مناسباً لقدراته ولطبيعة النشاط الذى يؤدى.

- على الإدارة أن تقوم بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح، والاجتماعات الدورية والمشاركة فى اللجان المختلفة، وكذلك تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجالات الحائط، وعليها فى هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من أداء وأفكار حتى يشعر العاملون بجديّة هذه الاتصالات وجدواها فى رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنك الإسلامى.

- العمل على إزالة معوقات الاتصال داخل التنظيم، سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين أو من خلال السماح بالقدر الملائم لمشاركة العاملين فى عملية إتخاذ القرارات، مع إتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامى.

- ضرورة الاهتمام بأراء وانطباعات المتعاملين مع البنك وأخذها فى الاعتبار عند وضع السياسات والخطط لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك وذلك لتدعيم فكرة البنوك الإسلامية ونشرها على نطاق أوسع فى المجتمع.

- العمل على تدعيم وتقوية علاقة البنك الإسلامى بمنظمات البيئة الخارجية للبنك سواء كانت بنوكاً إسلامية أخرى أو تقليدية أو أجهزة حكومية أو منظمات دولية أو أجهزة شعبية، ففى ذلك تدعيم لرسالة وأهداف البنك الإسلامى.

الجزء الرابع

تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

الجزء الرابع

تقديم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية^(١)

تقديم:

في دراستنا للفرض الخاص بتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة نشير إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربع التالية: -

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة.

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة.

٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك تحت الدراسة.

٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

ولقد اتفق الباحثون على مجموعة من المعايير لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وذلك على الوجه التالي:

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة ويتم استخدام المعايير التالية لهذا البعد:

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية.

- مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين.

- مدى تحرى روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين.

- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين.

- مدى الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإنساني.

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة وتم استخدام المعايير التالية لهذا البعد:

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامي.

- مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية.

- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب.

- مدى توفر ودوافع ذاتية للانتظام في برامج التدريب.

(١) أعد هذا الجزء د. محمد عبد العال حمزاوي وعاونته في جميع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد

- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب.
- مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية فى المديرين.
- ٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك تحت الدراسة.
ولقد تم استخدام المعايير التالية لقياس هذا البعد:
 - مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة فى الترقية.
 - مدى الاستناد لنظام موضوعى لتقويم الأداء عند الترقية.
 - مدى الالتزام بالمنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين.
 - مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية.
- ٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية:
وتم استخدام المؤشرات والمعايير التالية لقياس هذا البعد:
 - مدى مراعاة العدالة فى تحديد رواتب وعلاوات العاملين.
 - مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
 - مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز.
 - مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والرؤوسين والمتعاملين.
 - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية.
 - مراعاة اعتبارات الإخلاص والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإنسانى عند تحفيز ومكافأة العاملين.
 - الإلتزام ببيان الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على القصر.
 - تفضيل العاملين بالبنك الإسلامى عن غيره من البنوك.

ونتناول فى الجزء التالى من الدراسة فحص البيانات التى تم جمعها عن طريق قوائم الاستقصاء التى تم تصميمها استرشاداً بهذه المعايير. ونلاحظ فى هذا الصدد أن تحليل البيانات سوف يتم لكل بنك من البنوك تحت الدراسة وإجمالى هذه البنوك لكل بعد من الأبعاد السابق ذكرها.

أولاً: البعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية:

يقول العقاد : «كان قوام الرئاسة والإمامة عند رسول الله - صلى الله عليه وسلم شرطان هما جماع الشروط فى كل رئاسة، وهما الكفاءة والحب» ويضيف الحديث الشريف للرسول صلى الله عليه وسلم:- «أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس

علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين» (١).

ولقد أجمعت خبرات وتجارب الإصلاح والتطوير الإداري في التاريخ الحديث على حصانة منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ واهتمت بعملية التوظيف واعتبرتها حجر الزاوية في عمليات النهضة والتطوير؛ وكانت التجارب الإسلامية رائدة في العناية بتبني معايير الجدارة والاستحقاق في ولاية الأمور العامة. فلم تمنح الإمارة لقريب أو محسوب وإنما أعطيت لمن يستحقها حتى ولو لم يكن ذا حسب أو مال أو جاه. فلقد كان أسامة قائداً على جيش فيه عمر وأبو بكر رضى الله تعالى عنهما. ورفض الرسول صلى الله عليه وسلم توليه عمه العباس رضى الله تعالى عنه وأعطى الولاية لآخرين أقل منه قرابة وحسباً ولكنهم أقدر على شئون الولاية.

بهذه الروح الإسلامية يجب تقويم سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية. ولقد توصلت هيئة البحث إلى المعايير المذكورة التي تحاول أن تجمع بين الاسترشاد بالممارسة الإسلامية الصحيحة، والفكر العلمي الحديث والذي لا يتناقض البتة مع هذه الممارسة الإسلامية. وسوف نتناول بالتمحيص مدى توفر كل من هذه المعايير في سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة وهي كما سبق ذكرها: -

- أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية.
 - ب - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين.
 - ج - مدى تحرى بروح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين.
 - د - مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين.
 - هـ - مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي.
- وفيما يلي بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير.

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية:

تم توجيه سؤال إلى كل من العاملين وأعضاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية محل الدراسة حول أسلوب جذب واستقطاب العمالة في هذه البنوك. وكانت الإجابات كما يظهر بالجدولين التاليين (جدول رقم «٧» وجدول رقم «٧٦»).

(١) عباس محمود العقاد، عبقرية محمد، بيروت المكتبة العصرية للطباعة والنشر بون تاريخ، ص ٦٦.

جدول رقم (٧١)

وسائل جذب واستقطاب العمالة في البنوك الإسلامية تحت الدراسة

من وجهة نظر الإدارة العليا

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٣,٩	٢١	١٠,٥	٢	٤٤,٢	١٩	٥٨,٨	١٠	٢٥	٢	٢٨,٩	٧	- الإعلان في الصحف القومية
٢٢,٦	١٤	٢,١٠	٨	١٣,١٠	٦	١٧,٦	٣	١٢,٥	١	١١,١	٢	- الإعلان في الصحف المحلية
٣,٢	٢	-٤	-	٤,٧	٢	-	-	-	-	١١,١	٢	- الإعلان في الصحف المتخصصة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- الجامعات والمعاهد العليا
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- مكاتب القوى العاملة الحكومية
٢٥,٨	١٦	٢١,٦	٦	٢٢,٢	١٠	١١,٨	٢	٦٣,٥	٥	١٦,٧	٣	- ترشيحات من قبل العاملين بالبنك
١,٦	١	٥,٣	١	-	-	-	-	-	-	-	-	- مكاتب التوظيف الخاصة
٤,٨	٣	-	-	٦,١٠	٣	-	-	-	-	١٦,٧	٣	- التنظيمات والنقابات المهنية
٦,٥	٤	٥,٣	١	٦,١٠	٣	١١,٨	٢	-	-	٥,٥	١	- لوحات الإعلانات بالبنك
١,٦	١	٥,٣	١	-	-	-	-	-	-	-	-	- أخرى
١٠٠	٦٢	١٠٠	١٩	١٠٠	٤٢	١٠٠	١٧	١٠٠	٨	١٠٠	١٨	الإجمالي

يظهر الجدول رقم (٧٥) أن أعضاء الإدارة العليا بالمصارف المصرية يرون أن الإعلان في الصحف القومية هو الوسيلة الأساسية لاستقطاب وجذب العمالة يليها ترشيحات من قبل العاملين بالبنك. بينما يرى أعضاء الإدارة العليا ببنك دبي أن الإعلان في الصحف المحلية هو الوسيلة الأساسية، (وهي وسيلة غير كافية لجذب واستقطاب العمالة في العالم الإسلامي لأن الصحف المحلية ليست واسعة الانتشار) وتليها بالطبع ترشيحات العاملين بالبنك تماما مثل البنوك المصرية - والواقع أن الجدول يظهر عدم تنوع الوسائل واعتمادها أساساً إما على الصحف أو العاملين بالبنوك. وتويد هذه النتائج الأرقام التي تظهر بالجدول التالي (٧٦) والتي تبين استجابات العاملين بالبنوك حول نفس السؤال.

جدول رقم (٧٢)
أسلوب التعرف علي وجود وظائف شاغرة بالبنك
من وجهة نظر العاملين

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
٣١,٥	٣٥	١٢,٦	٣	٣٦	٣٢	٦٥,٢	١٥	٧,٧	٢	٣٧,٥	١٥	- الإعلان في الصحف القومية
١,٨	٢	٩,١	٢	-	-	-	-	-	-	-	-	- الإعلان بالصحف أو النشرات المطوية
٠,٩	١	-	-	١,١	١	-	-	-	-	٢,٥	١	- الإعلان في الصحف المتخصصة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- مكاتب التوظيف الخاصة
٨,١	٩	-	-	١٠,١	٩	١٢,١	٣	-	-	١٥	٦	- لوحة إعلانات بالبنك
٣٥,١	٣٩	٥٠	١١	٣١,٤	٢٨	٢١,٧	٥	٤٦,٢	١٢	٣٧,٥	١١	- بعض العاملين بالبنك
٦,٣	٧	-	-	٧,٩	٧	-	-	١٥,٤	٤	٧,٥	٣	- بعض العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى
٣,٦	٤	-	-	٤,٥	٤	-	-	٧,٧	٢	٥	٢	- بعض العاملين بالبنوك التقليدية
٦,٣	٧	٩,١	٢	٥,٦	٥	-	-	١١,٥	٣	٥	٢	- بالصدفة
٦,٣	٧	١٨,٢	٤	٣,٤	٣	-	-	١١,٥	٣	-	-	- أخرى (الواسطة/ المساهمين)
١٠٠	١١١	١٠٠	٣٢	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٣	١٠٠	٣٦	١٠٠	٤٠	الإجمالي

ولكن استجابات العاملين بالبنوك تحت الدراسة تبين الاعتماد على لوحة الإعلانات بالبنك وهي وسيلة داخلية قاصرة أيضاً عن الوصول إلى الكفاءات الإسلامية المطلوبة. أما الاعتماد على العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى فلا يمثل أكثر من ٧,٩ ٪ في البنوك المصرية وغير مستخدم في بنك دبي.

ب - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين:

تم توجيه سؤال إلى كل من أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالبنوك تحت الدراسة حول العوامل المؤثرة في عملية اختيار العاملين. وكانت النتائج كما يظهر في الجدولين (٧٧) و (٧٨) التاليين:

جدول رقم (٧٣)

العوامل التي تؤثر علي اختيار العاملين بالبنوك محل الدراسة
في رأى الإدارة العليا

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٨	٩	١٢,٥	٤	١٧,٨	٨	١٦,٥	٢١	١٥,٣	١٦	١٧,٦	٣٧	- اللغة
٢٢	١١	١٨,٨	٦	١٥,٦	٧	١٨,٩	٢٤	١٤,٥	١٢	١٧,١	٣٦	- الجنس
٢٤	١٢	٣١,٢	١٠	٢٤,٤	١١	٢٥,١٠	٢٣	١٨,١	١٥	٢٢,٩	٤٨	- الاعتبارات الشخصية
١٦	٨	١٨,٨	٦	٣١,١	١٤	٢٢	٢٨	١٤,٥	١٢	١٩	٤٠	- الكفاءة
٨	٤	٦,٢	٢	٢,٢	١	٥,٥	٧	١٢,٣	١١	٨,٦	١٨	- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية
١٢	٦	١٢,٥	٤	٨,٩	٤	١١	١٤	٢٠,٥	١٧	١٤,٨	٣١	- المرفقين
١٠٠	٥٠	١٠٠	٣٢	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٢٧	١٠٠	٨٢	١٠٠	٢١٠	الإجمالي

يظهر الجدول (٧٧) رأى الإدارة العليا فى العوامل التى تؤثر على اختيار العاملين. ولورتبناها تنازليا حسب أهميتها سنجد الآتى:

١ - فى المرتبة الأولى من البنوك المصرية تأتى الاعتبارات الشخصية بينما يأتى المرفقون فى بنك دبي فى المرحلة الأولى «وهو أسلوب لا يختلف كثيرا عن الاعتبارات الشخصية» إذن فى رأى الإدارة العليا فإن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية الأولى. بينما جاءت فى المرتبة الثانية فى رأى العاملين فى البنوك المصرية، فقد جاءت فى المرتبة الأولى رأى العاملين ببنك دبي كما ظهرت من جدول (٧٨). وهو ما لا يقلل من أهميتها، لكنه يلفت النظر إلى صحة افتراضاتنا بأن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية فى الاختيار وليس عوامل الكفاءة.

٢ - وإذا نظرنا إلى الكفاءة نجدها تأتى فى المرحلة الثانية، وهو أمر يثير الدهشة إذ المفترض أن هناك تعارضا بين الاعتبارات الشخصية والكفاءة، وإذا نظرنا إلى جدول رقم (٧٨) لوجدنا أن القدرات الوظيفية (وهى المعادلة للكفاءة فى جدول (٧٧) تأتى فى المرتبة الأولى. والفارق لا يتعدى ١٪ بينها وبين الاعتبارات الشخصية. فهل يعنى هذا أن هناك ازدواجية فى أسس اختيار العاملين؟

جدول رقم (٧٤)

العوامل المؤثرة علي عملية اختيار العاملين المقبولين بالبنك
في رأي العاملين بالبنك

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٨	١١٦	١٩,٦	٣٠	١٧,٥	٨٦	١٨,٢	٣٧	١٥,٨	٣٧	١٨,٦	٣٧	- القدرات الوظيفية
١٧,١	١١٠	١٤,٤	٢٢	١٧,٩	٨٨	١٤,٩	٢٢	١٦,٤	٢٨	٢٢,١	٢٨	- الاعتبارات الشخصية
١٢,٩	٨٣	١١,١	١٧	١٣,٤	٦٦	١٠,١	١٥	١٨,٧	٣٢	١١,١	١٩	- الجنس
١١,٥	٧٤	١٢,٤	١٩	١١,٢	٥٥	١٧,٦	٣٦	٨,٨	١٥	٨,١	١٤	- اللغة
١٢,٦	٨١	١٥,٧	٢٤	١١,٦	٥٧	١٣,٥	٢٠	١٠,٥	١٨	١١	١٩	- سابقة العمل بالبنوك الإسلامية
٨,٧	٥٦	١٠,٥	١٦	٨,١	٤٠	٨,٨	١٣	٥,٨	١٠	٩,٩	١٧	- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية
١٠,٢	٦٦	٧,٢	١١	١١,٢	٥٥	١٠,١	١٥	١٢,٣	٢١	١١,١	١٩	- سابقة العمل بالبنوك التقليدية
٩	٥٨	٩,٢	١٤	٩	٤٤	٦,٨	١٠	١١,٧	١٠	٨,١	١٤	- المعرفين

٣ - كما نلاحظ أيضا تأثر الاختيار باعتبارات أخرى ولكن أقل أهمية. ففي المرتبة الثالثة يأتي جنس المتقدم للعمل. وهذا طبيعي حيث يفضل الرجال على النساء إلا في الفروع التي بها قسم خاص للنساء (وهي ظاهرة تكاد تقتصر على بعض المصارف بالملكة العربية السعودية ولكنها غير معروفة في مصر ودبي). ولقد اتفق العاملون وأعضاء الإدارة العليا على أهمية هذا العامل الذي يأتي في المرتبة الثالثة سواء في مصر أو دبي.

٤ - اللغة تعتبر عاملا مؤثرا في الاختيار - ويقصد بها في دبي الإلمام طبقا باللغة العربية أمر طبيعي طالما أن المتعاملين أساسا من العرب.

٥ - يأتي بعد ذلك سابقة العمل في البنوك الإسلامية حيث تأتي في المرتبة الأخيرة في رأي الإدارة العليا سواء في البنوك الإسلامية في مصر وفي دبي. وفي مرتبة متوسطة في رأي العاملين بالبنوك المصرية. لكنها في المرتبة الثانية من الأهمية في رأي العاملين في بنك دبي ويعد ذلك تأتي العوامل الأخرى مثل سابقة العمل بالبنوك التقليدية.

الخلاصة إذن أن الاعتبارات الشخصية مؤثرة في اختيار العاملين ويوصى الباحثون بالحد منها.

ج - مدى تحرى روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين:

إن الانطباع الأول عن المنظمة يدوم وقتاً طويلاً في ذاكرة العاملين وكثير منا يتذكر اليوم الأول في تعيينه. ومن غير الجدى أن نطالب العاملين بالمحافظة على الوقت. وهم يرون أن وقتاً طويلاً ضاع في متابعة إجراءات معقدة لا لزوم لها لتعيينهم. ولقد استطلعنا آراء المديرين والعاملين حول سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين وكانت النتائج كما تظهر من جدولين (٧٩) و (٨٠) التاليين:

جدول (٧٥)

مدى سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين (في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
٢	٨	٧	٣٦	٢	١٠,٥	١١	١٥,٥	-	-	١١	١٢,١	١١	١٢,١
١٨	٧٢	١٦	٥٩,٢	١٦	٨٤,٢	٥٠	٧٠,٤	١١	٥٥	٦١	٦٧	٦١	٦٧
٥	٢٠	٤	١٤,٨	١	٥,٣	١٠	١٤,١	٩	٤٥	١٩	٢٠,٩	١٩	٢٠,٩
٢٥	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠	٩١	١٠٠

إن أغلبية العاملين (حوالي الثلثين) كما يظهر من جدول (٧٩) يرون أن إجراءات التعيين مناسبة - وحوالي الخمس يرون أنها سهلة وميسرة وكذلك نجد أن حوالي ثلثي المديرين (كما يظهر من جدول ٨٠) يرون أن الإجراءات مناسبة وثلث المديرين يرون أنها سهلة وميسرة.

ولكن هناك حوالي ١٥٪ من العاملين بالبنوك المصرية يرون أن الإجراءات طويلة ومعقدة. وتزيد هذه النسبة بالذات لتصل إلى ٢٦٪ منهم يرون أنها معقدة في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية. وهذه النسبة وإن كانت قليلة نوعاً ما إلا أنها تضع أمامنا علامة استفهام يجب محاولة العمل على إزالتها.

إن إجراءات التعيين بهذا الشكل لا تمثل مشكلة حقيقية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة. وهي تعتبر نقطة هامة لصالح إدارة الموارد البشرية بها.

جدول رقم (٧٦)

مدى مناسبة إجراءات تعيين العمالة بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بـ		بـ		بـ		بـ		بـ		بـ		بـ
بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- إجراءات طويلة ومعقدة
٦٤,٧	٢٢	٥٠	٥	٧٠,٨	١٧	١٠٠	١٠	٢٠	١	٦٦,٧	٦	- إجراءات مناسبة إلى حد ما
٢٥,٢	١٢	٥٠	٥	٢٩,٢	٧	-	-	٨٠	٤	٢٢,٢	٢	- إجراءات سهلة وبميسرة
١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٩	إجمالي

د - مدى الحرص علي وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:

يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم «لا يكلف الله نفسا إلا وسعها» صدق الله العظيم. ومن المفروض ألا تكلف الفرد بما لا يطيق. ولكن ليس معنى هذا أن نوظف من لا نحتاج إليه. لأن الحكمة تقضى بعدم الإسراف. وبالتالي فمن لا نحتاج إليه لا داعي لضياح طاوقته فيما لا طائل وراءه والمفروض أن يبحث عن المكان الذي يستفيد من طاقاته. هذه هي الوسطية التي يتميز بها الإسلام. ولذلك فإن الإدارة الحكيمة تقضى بأنه يجب أن يكون هناك توازن بين عبء العمل وعدد العاملين. وحينما توجهنا بالسؤال عن مدى تناسب عدد العاملين مع احتياجات العمل في البنوك تحت الدراسة وجدنا النتائج كما تظهر في الجدولين (٧٧) و(٧٨) التاليين:

جدول (٧٧)

مدى تناسب حجم العمالة مع حجم العمل بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بـ		بـ		بـ		بـ		بـ		بـ		بـ
بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	بـ	
١٥,١	٥	٢٠	٢	٨,٧	٢	٢٢,٢	٢	-	-	٢٢,٢	٢	- أقل من حاجة العمل
٤٢,٤	١٤	٤٠	٤	٤٢,٥	١٠	٢٢,٢	٢	١٠	٥	٢٢,٢	٢	- يتناسب مع حجم العمل
٤٢,٤	١٤	٢٠	٢	٤٧,٨	١١	٥٥,٦	٥	-	-	٦٦,٧	٦	- أكثر من حاجة العمل
١٠٠	٣٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	-	٩	-	٥	-	٩	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٨١) أن أعضاء الإدارة العليا فى البنوك تحت الدراسة يتراوح رأيهم بصفة عامة بين تناسب عدد العاملين مع حاجة العمل أو أنهم أكثر من حاجة العمل (خاصة فى البنوك المصرية) أما من يرون أنهم أقل من حاجة فهم ٨,٧٪ فى حالة البنوك المصرية، ٣٠٪ فى بنك دى. والصورة واضحة فى البنوك المصرية حيث يتزايد عدد السكان، وانتشار البطالة يؤدي فى كثير من الأحيان إلى أن يكون عدد العاملين أكثر من حاجة العمل، ولكن المشكلة فى بنك دى حيث يتساوى عدد من يرون أنها أعلى من حاجة العمل مع من يرون أنها أقل من حاجة العمل. ولعل السبب يكمن فى عدم وجود معايير محددة فى هذا الصدد.

وإذا حاولنا أن نكمل الصورة بإلقاء نظرة على رأى العاملين أنفسهم فى هذا الخصوص، لوجدنا النتيجة كما يظهر فى الجدول (٨٢) فأقل قليلا من نصف العاملين يرون أن حجم العمالة مناسب لحجم العمل، والربع يرون أنها مناسبة (سواء فى مصر أو فى دى) وحوالى الخمس فى البنوك المصرية يرون أنها أكثر من حجم العمل. واضح إذن فى البنوك المصرية أن هناك نسبة تساوى حوالى خمس العاملين وأقل قليلا من نصف المديرين.

جدول رقم (٧٨)

مدى تناسب حجم العمالة مع حاجة العمل بالبنوك تحت الدراسة
(فى نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- أقل من حجم العمل		١٢	٣	٢٩,٦	٨	٧	٣٥	١٨	٢٥	٥	٢٥	٢٣	٢٥
- تتناسب مع حجم العمل		٥٦	١٤	٤٤,٤	١٢	٨	٤٠	٣٤	٤٧,٢	١٤	٧٠	٤٨	٤٣,٥
- أكثر من حجم العمل		٢٠	٥	٢٢,٢	٦	٤	٢٠	١٥	٢٠,٨	-	١٥	١٥	١٦,٣
- غير متوازنة «أكثر فى أقسام وأقل فى أقسام»		١٢	٣	٢,٨	١	١	٥	٥	٦,٩	١	٥	٦	٦,٥
الإجمالي		١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	٩٢	١٠٠

يرون أن عدد العاملين أكثر من حجم العمل - كما أن هناك ست مفردات من عينة العاملين بالبنوك الإسلامية يرون أن المسألة تكمن فى عدم التوازن بحيث أن العمالة

أكثر في أقسام وأقل في أقسام أخرى. وهو ما يلفت النظر أهمية وجود معايير للأداء تحديد على وجه الدقة عدد العاملين المطلوبين للعمل في كل قسم وكل إدارة بالبنك.

(هـ) مدي الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي:

يتضح من الجدولين (٧٧) و(٧٨) أن سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية لم يكن لها أولوية في اختيار العاملين بالبنك الإسلامي حيث لم تزد عن ٨,٧٪ في رأى العاملين و٨,٦٪ في رأى الإدارة العليا - أما سابقة العمل في البنوك الإسلامية لم تخط بأكثر من ١٢,٦٪ في رأى العاملين وهو كما يبدو تفصيل للإعتبارات الأخرى مثل «المعرفة الشخصية أو الكفاءة» عند الاختيار والتوظيف في البنوك محل الدراسة. وهو ما يؤثر علامات استفهام حول مدى تفضيل العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي عند الاستقطاب والتوظيف. ويميل الباحثون للتوصية بضرورة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية.

من هذا الاستعراض لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة يجد الباحثون ضرورة الاهتمام والعناية بالجوانب التالية لرفع كفاءة ومصداقية سياسات وأساليب التوظيف بها وهي:

- ١ - ضرورة العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف القومية كما أشارت نتائج الدراسة.
- ٢ - التقليل من تأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية. وزيادة الاعتماد على مبادئ الجدارة والكفاءة في الاختيار.
- ٣ - العمل على وضع معايير للأداء تكون مرشداً في تحديد عدد العاملين اللازمين في كل تقسيم تنظيمي حتى لا يزيد عدد العاملين في قسم ويقفلون في آخر. والواقع أن معايير الأداء مفيدة في كثير من عمليات إدارة الموارد البشرية. مثل تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

يجب زيادة الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية حيث أظهرت الدراسة أنها تأتي في مرتبة متأخرة من اهتمام القائمين على الاختيار بالبنوك تحت الدراسة.

ثانياً: البعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية:-

تدور سياسة التدريب وتنمية الموارد البشرية عادة بين خيارين محوريين وعلى الإدارة الفعالة أن تحدد سياستها من بين هذين الخيارين وهما:

- ١ - التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية.
- ٢ - التدريب لمواجهة الحالات الصعبة أو أزمات الماضى.

فالسّياسة الأولى تنظر إلى المستقبل بينما تنظر السّياسة الثّانية إلى الخلف، تنتظر حدوث مشكلة ثم تبدأ في البحث عن التدريب الذي قد يساهم أو يحل هذه المشكلة. ووفقاً لهذه السّياسة الأخيرة، لا تبذل مجهودات لتحديد الاحتياجات التدريبية أو توضع خطط أو برامج أو يتم تقييم التدريب وتنمية الموارد البشرية. وإنما يكتفى بالبحث عن برنامج مناسب في السوق كلما وقعت مشكلة لأحد الموظفين لإلحاقه؟

إما السّياسة الأولى «التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية». فهي تقوم على أساس توقع ودراسة المتغيرات المؤثرة في بيئة البنك وكيفية الاستعداد لهذه التغيرات عن طريق توقع المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تثار نتيجة هذه التغيرات المستقبلية، ومن ثم تحدد الاحتياجات التدريبية ثم تصمم البرامج التدريبية. وتتنوع الأساليب ويتم تحفيز العاملين للتنمية الذاتية ليصبحوا أكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها.

ويرى الباحثون أن هذه السّياسة: «التدريب المخطط استجابة لاحتياجات مستقبلية» هي الأكثر فعالية والأكثر ملائمة لإدارة فعّالة للموارد البشرية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة. بالإضافة للبعد الاستراتيجي الخاص بتنمية الوعي برسالة البنك الإسلامي وأهدافه والسلوكيات الواجبة فيه.

وهذا التوجه هو الذي جعل الباحثين يتفقون حول المعايير والمؤشرات التالية لقياس فعّالية النشاط الخاص بتنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة وهي:-

- أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية
- ب - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ج - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية.
- د - مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب.
- هـ - مدى توفر دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام في برامج التدريب.
- و - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب.
- ز - مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية في المديرين.

وفيما يلي بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية:

إذا كانت للبنوك الإسلامية رسالة وتوجه وسلوكيات وطبيعة عمل تختلف عن البنوك التقليدية. فمن المفترض أن العاملين الجدد ينالون حظاً من الرعاية والاهتمام بتعريفهم بهذا التوجه. ويشير الجدولين التاليين (٧٩) و(٨٠) إلى ذلك..

جدول رقم (٧٩)
مدى وجود برامج لتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالبنك وبوظائفهم
(في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم	٢٤	١٠٠	١٨	٦٦,٦	١٤	٧٧,٨	٥٦	٨١,٢	١٠	٥٢,٦	٦٦	٧٥	٦٦
لا	-	-	٩	٣٣,٣	٤	٢٢,٢	١٣	١٨,٨	٩	٤٧,٤	٢٢	٢٥	٢٢
إجمالي	٢٤	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٩	١٠٠	٨٨	١٠٠	٨٨

إجابات مفردات العينة حول مدى وجود مثل هذه البرامج.

يتضح من هذين الجدولين مفارقات عجيبة. فبينما يجمع العاملون في بنك فيصل على أن هناك مثل هذه البرامج نجد أن ٥٠٪ فقط من الإدارة العليا يقرون بتوافر مثل هذا التوجيه. وربما يرجع السبب في هذا إلى عدم معرفتهم بوجودها والصورة مختلفة في المصرف الإسلامي حيث تجمع الإدارة العليا على وجود هذه البرامج ولكن ثلث العاملين يقولون أنها غير موجودة وكذلك الحال في بنك ناصر، ولكن بدرجة أقل ولكن النتيجة الإجمالية للبنوك المصرية متقاربة بين رأى الإدارة العليا والعاملين حيث يرى أكثر قليلاً من ٨٠٪ أن البرامج موجودة وأقل قليلاً من ٢٠٪ يرون أنها غير موجودة.

أما في البنك الإسلامي بدبي فإن ٧٠٪ من الإدارة العليا يرون أنها موجودة و٣٠٪ يرون أنها غير موجودة. بينما قرابة نصف العاملين يرون أنها غير موجودة.

هذا التفاوت في الإجابات يجعلنا ننظر للصورة الكلية. فثلاثة أرباع العاملين يرون أنها موجودة وأكثر قليلاً من ثلث أو لاختلاف مفهوم برامج التوجيه لدي كل منهما .

جدول رقم (٨٤)

مدي توافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك تحت الدراسة
في نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه													
نعم	لا	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٤	٥٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	١٠٠	١٨	٨١,٨	٧	٧٠	٢٥	٧٨,١
٤	٥٠	-	-	-	-	٤	-	٤	١٨,٢	٣	٣٠	٧	٢١,٩
إجمالي		٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

رأى أرباع الإدارة العليا أنه يتوافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك. والسؤال لماذا يرى ربع العاملين وأكثر من خمس أعضاء الإدارة أن البرامج غير موجودة. هل يرجع السبب إلى أنهم لم يحضروا هذه البرامج هم أنفسهم أم إلى أن بعض العاملين بالبنك لا يعرفون نشاط التدريب به.

على أي الأحوال إن النتيجة العامة تشير إلى وجود هذه البرامج ولكن يبدو أن البعض (حتى لو كان ٢٥٪) لا يحضرها. فهل السبب يرجع لعدم احتياجه لها. أم أن هناك أسباب أخرى؟ إن هذا ينقلنا إلى المعيار التالي. وهو مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

(ب) مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين:

لجأ الباحثون إلى صياغة السؤال حول وسائل التعرف على الاحتياجات بأسلوب غير مباشر بالسؤال حول أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك محل الدراسة في رأي الإدارة العليا. وكانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (٨٥) التالي:

جدول رقم (٨١)
أسس تحديد الاحتياجات التدريبية بالبنوك تحت الدراسة
في رأي الإدارة العليا

بيان	بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك
- استقصاء الرؤساء المباشرين	٤	٢٠	٤	٣٠,٨	٥	٢٩,٤	١٣	٦٦	٦	٤٦,٢	١٩	٣٠,٢
- تحليل تقارير الأداء	٢	١٠	١	٧,٧	١	٥,٩	٤	٨	٢	١٥,٤	٦	٩,٥
- تحليل العمل	٢	١٠	١	٧,٧	٢	١١,٧	٥	١٠	-	-	٥	٧,٩
- مقارنة معدلات أداء الأقسام المختلفة	٢	١٠	-	-	١	٥,٩	٣	٦	-	-	٣	٤,٨
- الاستناد للخبرة السابقة لمسئولى التدريب	٤	٢٠	٣	٢٣	٧	٤١,٢	١٤	٢٨	-	-	١٤	٢٢,٢
- الرغبات التى تأتي من العاملين بالبنك	٤	٢٠	٢	١٥,٤	١	٥,٩	٧	١٤	٤	٣٠,٨	١١	١٧,٥
- تحليل الخطط والتوجهات	٢	١٠	٢	١٥,٤	-	-	٤	٨	١	٧,٧	٥	٧,٩
الإجمالي	٢٠	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٥٠	١٠٠	١٣	١٠٠	٦٣	١٠٠

ويظهر من الجدول أن البنوك المصرية تعتمد فى المقام الأول على الاستناد إلى الخبرة السابقة لمسئولى التدريب ثم إلى سؤال الرؤساء المباشرين، أما بقية الأساليب فإستخدامها ضعيف جدا مثل الاستناد لرغبات العاملين أو تحليل العمل والخطط والتوجيهات أو تحليل تقارير الإداء. أما فى بنك دبي فالاعتماد أساساً على رأى الرؤساء ثم الرغبات التى تأتي من العاملين وكذلك يتم الاستناد فى بعض الحالات إلى تقارير الأداء.

والخلاصة أن الأساليب العلمية فى تحديد الاحتياجات التدريبية لا تستخدم فى البنوك الإسلامية إلا فيما ندر. ويوصى الباحثون بتجربتها واستخدامها.

(ج) مدي اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية:

يبين الجدول رقم (٨٦) رأى العاملين فى مجالات التدريب الأساسية بالبنوك تحت الدراسة.

جدول رقم (٨٢)
مجالات التدريب الأساسية بالبنوك الإسلامية
(في رأي العاملين)

بيان	بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المجالات الوظيفية المتخصصة	١٧	٢٨,٣	٢٠	٥٠	١٨	٥٠	٥٥	٤٠,٤	٩	٣٧,٥	٦٤	٤٠
- المجالات السلوكية	١٣	٢١,٧	١	٢,٥	٢	٥,٥	١٦	١١,٨	٣	١٢,٥	١٩	١١,٩
- المجالات الإدارية والتنظيمية	١٤	٣٣,٣	٧	١٧,٥	١٠	٣٧,٨	٣١	٢٢,٨	٥	٢٠,٨	٣٦	٢٢,٥
- مجالات المعارف الإسلامية	١٤	٢٣,٣	١٢	٢٠	٦	١٦,٧	٣٢	٣٣,٥	٤	١٦,٧	٣٦	٢٢,٥
- أخرى	٢	٣,٤	-	-	-	-	٢	١,٥	٣	١٢,٥	٥	٣,١

ويظهر من الجدول (٨٦) أن مجالات التدريب الأساسية كانت كالتالي:

١ - في البنوك المصرية نالت المجالات الوظيفية المتخصصة الأولوية الأولى وكذلك في بنك دبي بقرابة ٤٠٪ من الاستجابات.

٢ - في المرتبة الثانية أتت مجالات المعارف الإسلامية في مصر بنسبة ٢٣,٥٪ من الاستجابات - بينما جاءت المجالات التنظيمية والإدارية ببنك دبي بنسبة ٢٠,٨٪ من الاستجابات.

٣ - في المرتبة الثالثة جاءت المجالات الإدارية والتنظيمية في البنوك المصرية بنسبة ٢٢,٨٪ من الاستجابات. وجاءت المجالات الخاصة بالمعارف الإسلامية في بنك دبي بنسبة ١٦,٧٪ من الاستجابات.

نخلص إذن أن مجالات المعارف الإسلامية تراوحت بين المركز الثاني للاهتمام في البنوك المصرية والمركز الثالث في بنك دبي وهو ما يقتضى زيادة الاهتمام بها في دبي وحتى في مصر. وكذلك زيادة الاهتمام بالتدريب في المجالات السلوكية.

د - مدي تنوع الأساليب المستخدمة في التدريب:

يظهر الجدول رقم (٨٧) التالي استجابات الإدارة العليا حول أساليب التدريب المستخدم في البنوك:

جدول رقم (٨٣)
أساليب التدريب المستخدمة في البنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	الأسلوب
٣٤,٨	٣١	٢٣,١	٩	٤٤	٢٢	٦٤,٢	٩	٢٣,٨	٥	٥٣,٢	٨	- المحاضرات
١٦,٩	١٥	١٠,٣	٤	٢٢	١١	٢١,٤	٣	٢٣,٨	٥	٢٠	٣	- الندوات
٥,٦	٥	٧,٧	٣	٤	٢	-	-	٩,٥	٢	-	-	- المؤتمرات
١٠,١	٩	٧,٧	٣	١٢	٦	١٤,٢	٢	٤,٨	٢	١٢,٣	٢	- اللقاءات الدورية
٣,٤	٣	٥,١	٢	٢	١	-	-	٤,٨	١	-	-	- المباريات الإدارية
٦,٧	٦	١٢,٨	٥	٢	١	-	-	٤,٨	١	-	-	- المناقشات الجماعية
٣,٤	٣	٥,١	٢	٢	١	-	-	٤,٨	١	-	-	- دراسة الحالات
٤,٥	٦	٥,١	٢	٤	٢	-	-	٤,٨	١	٦,٧	١	- تمثيل الأنوار
٦,٧	٦	١٢,٨	٥	٢	١	-	-	٤,٧	١	-	-	- المختبر السلوكي
٧,٩	٧	١٠,٣	٤	٦	٣	-	-	٩,٥	٢	٦,٧	١	- التدريب على رأس العمل

تحت الدراسة. ويظهر منه أن المحاضرات كان هو الأسلوب السائد في البنوك المصرية (٤٤٪) يليه الندوات (٢٢٪) ثم اللقاءات الدورية ١٢٪ فقط. وفي دبي كانت الأولوية أيضا للمحاضرات (٢٣,١٪) ثم المناقشات الجماعية والمختبر السلوكي (١٢,٨٪) لكل منهما) ثم الندوات والتدريب على رأس العمل (١٠,٣٪) أما باقي الأساليب فكان استخدامها بسيطاً. ويوصى الباحثون بضرورة تنويع الأساليب المستخدمة في التدريب مع التركيز على الأساليب الحديثة التي تزيد من مشاركة المتدربين وفعاليته التدريب.

هـ - مدي توفر دوافع ذاتية وحقيقية للتدريب:

يظهر من الجدولين رقمي (٨٨) و (٨٩) اجابات العاملين وأعضاء الإدارة العليا حول دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة. ويتضح من الجدولين الحقائق التالية :

جدول رقم (٨٤)

دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
سبب حضور البرامج التدريبية													
٣	٣٣,٢	٤	٣٠,٨	١	٨,٤	٨	٣٣,٥	١	١٢,٥	٩	٢١,٤	٣	٣٣,٢
٣	٣٣,٢	٢	٢٣,١	٧	٥٨,٣	١٣	٣٨,٢	٥	١٢,٥	١٨	٤٢,٩	٣	٣٣,٢
١	١١,١	٣	٢٣,١	٤	٣٣,٣	٨	٣٣,٥	-	-	٨	١٩	١	١١,١
٢	٢٢,٢	٢	١٥,٤	-	-	٤	١١,٨	١	١٢,٥	٥	١١,٩	٢	٢٢,٢
-	-	١	٧,٦	-	-	١	٢,٩	١	١٢,٥	٢	٤,٨	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٩	١٠٠	١٣	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	٣٤	٨	١٠٠	٤٢	١٠٠	٩	١٠٠
الإجمالي													

١ - في المرتبة الأولى يأتي حب المعرفة والتنمية الذاتية. سواء في إجابات الإدارة العليا أو في إجابات العاملين.

٢ - في المرتبة الثانية تأتي الإجابات مختلفة فإدارة العليا ترى أن حضور التدريب يكون لإرتباطه بالترقية بينما يرى العاملون أنه يكون استجابة لترشيحات الرئيس المباشر.

٣ - في المرتبة الثالثة يرى أعضاء الإدارة العليا أن التدريب يتم لأن هذه هي سياسة البنك. أما العاملون فيبدو أنهم كانوا أكثر صراحة وقالوا إن التدريب يتم للتهرب من ضغط العمل. بل إن التهرب من ضغط العمل كدافع للتدريب كان واضحاً جداً في البنوك المصرية حيث احتل الأهمية الثانية كدافع لحضور التدريب (بنسبة ٢٥,٤٪) ونلاحظ أن التهرب من ضغط العمل لم يوافق عليه أحد من أعضاء الإدارة العليا كدافع لحضور البرامج التدريبية.

جدول رقم (٨٥)
(دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك الإسلامية)
من وجهة نظر العاملين

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	لا تربط الترقية بالتدريب	١٨,٢	٨	٢,٧	١	١٢,١	٤	١١,٤	١٣	٧,٧	٢	١٠,٧	١٥
-	التهرب من ضغط العمل	١٨,٢	٨	٢٧	١٠	٢٣,٣	١١	٢٥,٤	٢٩	-	-	٢٠,٧	٢٩
-	دافع ذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية	٤٠,٩	١٨	٢٧	١٠	٢٣,٣	١١	٢٤,٢	٣٩	٤٦,٢	١٢	٣٦,٤	٥١
-	الاستجابة لترشيح رئيسه المباشر	١٥,٩	٧	٣٧,٩	١٤	١٨,٢	٦	٢٣,٧	٢٧	١٥,٤	٤	٢٢,١	٣١
-	للاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية	٦,٨	٣	٥,٤	٢	٣,١	١	٥,٣	٦	٢٠,٧	٨	١٠	١٤
إجمالي		١٠٠	٤٤	١٠٠	٣٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	١١٤	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٤٠

٤ - يأتي بعد ذلك وفي المرتبة الأخيرة «الاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة والمادية المعنوية» كدافع لحضور التدريب.

الخلاصة إذن أن الدافع الذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية يمثل الدافع الرئيسي للتدريب. ولكن التهرب من ضغط العمل يمثل دافعا هاما أيضا، خاصة في البنوك الإسلامية العاملة في مصر. وهو ما يجعلنا نوصي بضرورة الربط بين نتائج التدريب والمزايا المادية والمعنوية مثل الترقية.

و - مدي مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب:

يوضح جدول (٩٠) التالي الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة. ويتضح أنه في البنوك المصرية فإن الثلث يقول إن برامج التدريب على وجه التقريب تتم عن طريق إدارة التدريب في البنك نفسه يليها مؤسسات التدريب الخاصة في حوالى الخمس أو أكثر قليلا - ثم أقل من الخمس وفي نفس المرتبة تأتي إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية وإدارات التدريب بالبنوك التقليدية. ويعنى ذلك أن أكثر من نصف نشاط التدريب يتم في البنوك الإسلامية سواء نفس البنك أو البنوك الإسلامية الأخرى وذلك عن طريق إدارات التدريب.

جدول رقم (٨٦)

الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- مؤسسات تدريب خاصة	٢٣,٥	٤	٣٣,١	٣	١٧,٦	٣	٢١,٣	١٠	٤٤,٤	١٤	٢٥	١٤
- مؤسسات تدريب حكومية	١٧,٦	٣	٧,٧	١	٥,٩	١	١٠,٦	٥	٢٢,٢	٧	١٢,٥	٧
- إدارة التدريب بالبنك	٣٥,٤	٦	٣٨,٤	٥	٢٩,٤	٥	٢٤	١٦	٣٣,٣	٣	٣٣,٩	١٩
- إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى	١٧,٦	٣	١٥,٤	٢	١٧,٧	٣	١٧	٨	-	-	١٤,٣	٨
- إدارات التدريب بالبنوك التقليدية	٥,٩	١	١٥,٤	٢	٢٩,٤	٥	١٧	٨	-	-	١٤,٣	٨
الإجمالي	١٠٠	١٧	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٤٧	١٠٠	٩	١٠٠	٥٦

أما في بنك دبي فإن الأولوية لمؤسسات التدريب الخاصة يليها إدارة التدريب بنفس البنك وفي المرتبة الأخيرة مؤسسات التدريب الحكومية ويوصى الباحثون بضرورة العناية بمشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في جهود التدريب، فضلا عن ضرورة تطوير أجهزة التدريب بالبنوك الإسلامية.

ز - مدى تحرى المعرفة والقُدوة الإسلامية في المدربين:

يبين الجدول رقم (٩١) التالي أن أكثر من ثلث الإجابات تقول إن المدربين في بنك دبي هم من اخصائى التدريب بالبنك ويأتى فى المرتبة التالية بعدهم أساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية. بينما فى البنوك المصرية يحتل المرتبة الأولى أساتذة الجامعات والمراكز العلمية وفى المرتبة الثانية مديرو البنك نفسه. أما اخصائيو التدريب فى البنك أو مديرو البنوك الإسلامية الأخرى فلا يشغلون إلا الترتيب الرابع أو الخامس. أما علماء الدين فيحتلون الترتيب الثالث فى بنك دبي - والترتيب الأخير فى البنوك المصرية.

أما عن معايير اختيار المحاضرين - ومدى تحرى السلوك والقُدوة الإسلامية فيهم. فيوضح لنا الجدول رقم (٩٢) أن هذا هو المعيار الأخير فى الأهمية فى البنوك المصرية وإن كان يأتى فى المرتبة الثالثة فى بنك دبي. وتعطى الأولوية للتخصص

جدول رقم (٨٧)

المشاركون في التدريب «كمدرين» في البنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك
٤١	٢٨,٢	١٥	١٥,٥	٧	٣١,٨	٦٣	٢٧,٩	٤	٤	٦٧	٢٠,٦		
٨	٧,٥	١٣	١٣,٤	٣	١٣,٦	٢٤	١٠,٦	٩	٩	٣٣	١٠,١		
٨	٧,٥	٦	٦,٢	٥	٢٢,٧	١٩	٨,٤	٧	٧	٣٦	٨		
٣٣	٣٠,٨	٣٣	٣٤	٦	٢٧,٣	٧٢	٣١,٩	٢٨	٢٨	١٠٠	٣٠,٧		
٥	٤,٧	١٢	١٢,٤	١	٤,٥	١٨	٨	٣٦	٣٦	٤٤	١٣,٥		
٩	٨,٤	١٨	١٨,٥	-	-	٢٧	١١,٩	١١	١١	٣٨	١١,٧		
٣	٢,٨	-	-	-	-	٣	١,٣	١٥	١٥	١٨	٥,٥		

الوظيفي سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي، ويأتى المستوى العلمى فى المستوى الثانى من الأهمية سواء فى البنوك المصرية أو فى بنك دبي.

الخلاصة إذن أن السلوك والقنوة الإسلامية ليس هو أهم معيار عند اختيار المدربين فى البنوك الإسلامية بصفة عامة. وفى البنوك المصرية بصفة خاصة. وهو ما يقتضى العناية باختيار المدربين من نوى السلوك والقنوة الإسلامية.

فى نهاية هذا الجزء الخاص بأساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية يوصى الباحثون بالتوصيات التالية:

جدول رقم (٨٨)

معايير اختيار المحاضرين والمدربين بالبنوك تحت الدراسة
(فى رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك
٣٢	٤٥	١٩	٢٥,٧	٧	٢٨,٩	٥٨	٣٥,٦	١٤	١٤	٢٩,٢	٧٢	٣٤,١	
٧	٩,٩	١١	١٤,٨	٣	١٦,٧	٢١	١٢,٩	٦	٦	١٢,٥	٣٧	١٢,٨	
٥	٧	١٢	١٦,٢	١	٥,٥	١٨	١١	٩	٩	١٨,٨	٣٧	١٢,٨	
١٩	٣٦,٨	١٧	٣٣	٦	٣٢,٣	٤٢	٢٥,٨	١٢	١٢	٢٥	٢٥,٦		
٨	١١,٣	١٥	٢٠,٣	١	٥,٦	٢٤	١٤,٧	٧	٧	١٤,٦	٣١	١٤,٧	

١ - ضرورة تنوع أسس وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اعتمادها فقط على الخبرة السابقة لمسئولي التدريب أو سؤال الرؤساء السابقين وعلى سبيل المثال يمكن الاستناد إلى استطلاع آراء العاملين ورغبتهم أو تحليل تقارير أداء العاملين أو غيرها من الأساليب.

٢ - زيادة الاهتمام بالتدريب على مجالات المعارف السلوكية والمعارف الإسلامية.

٣ - تنوع أساليب التدريب الحديثة وخاصة تلك التي تزيد من مشاركة المتدربين وعدم الاعتماد على المحاضرة كأسلوب رئيس التدريب.

٤ - تحفيز المتدربين بالحوافز المختلفة وخاصة المعنوية مثل اعتماد الترقية على نتائج التدريب.

٥ - مشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في التدريب.

٦ - مراعاة السلوك والقنوة الإسلامية عند اختيار المديرين ففاقد الشيء لا يعطيه. ولا يمكن إعطاء القنوة الإسلامية للمتدربين من مديريين يفتقدون هذا البعد الهام.

٧ - الإهتمام ببرامج التوجيه والتعريف حيث هي أول ما يتلقاه العاملون الجدد بالبنوك الإسلامية، والذي يمكن أن يترك في نفوسهم وعقولهم انطباعاً طويلاً الأثر.

ثالثاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية:

حينما نتطرق لهذا البعد؛ فإن التوجه العام للباحثين يكمن في اختيارهم للمعايير المستخدمة لقياس مدى فعالية سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم في البنوك الإسلامية. والفعالية ترتبط علمياً بتوافر شروط الجدارة والموضوعية في الترقية للوظائف الأعلى. فلا يكون شغل المناصب الأعلى لحسب أو نسب أو غير ذلك من الجوانب الشخصية وإنما يرتبط بالأداء والعمل والاجتهاد. وخير مقياس تبني عليه الترقية هو تقويم أداء العاملين. وشروط الجدارة والموضوعية هي شروط لصلاحية أي منظمة وأي بنك، سواء أكان بنكاً تقليدياً أو إسلامياً. ولكن يجب أن تراعى في البنوك الإسلامية شروط أخرى بالإضافة إلى الجدارة والموضوعية. وهي مدى التزام العاملين بالنهج والسلوك الإسلامي وذلك لسببين:

أولاً : لأن المسلم الذي يبتغي وجه الله سبحانه وتعالى في عمله هو في حد ذاته أكبر ضمان للجدارة والموضوعية والبعد عن الأهواء والمصالح الشخصية والذاتية.

ثانياً : لأن العامل بالبنك الإسلامي يجب أن يكون قدوة في سلوكه الإسلامي أمام زملائه وأمام المتعاملين مع البنك؛ وإلا فما الذي يميز البنك الإسلامي عن غيره

من البنوك. وهذا هو الذى يؤدي إلى شعور المتعاملين مع البنك بالثقة والاطمئنان إلى سياسات البنك ومعاملاته والتزامها بالطهارة الإسلامية والمصلحة العامة للمجتمع، وبعد هذه التعاملات عن الأهواء والمصالح الشخصية.

وبناءً على ما سبق فقد تبني الباحثين أربعة معايير للحكم على سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك الإسلامية وهي:

- ١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية.
 - ٢ - مدى الاستناد إلى نظام موضوعى فى تقويم الأداء عند الترقى.
 - ٣ - مدى الالتزام بالنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين.
 - ٤ - مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية.
- وفيما يلي نتطرق لكل من هذه المعايير بعرض نتائج الدراسة الميدانية حوله (أ) مدي الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية:

يتضح من الجدول رقم (٩٣) التالى الحقائق التالية:

جدول رقم (٨٩)

معايير الترقية للوظائف الأعلى فى البنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
(تكرارات مرجحة)		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- الأقدمية		٣٦	٣٢,٩	٣٣	٤٦	٤١	٤٦,٦	٩٠	٤١,٥	٦	٧	٩٦	٣١,٧
- الجدارة والكفاءة		٣٢	٤٠,٥	١٦	٣٢	٣٤	٣٨,٦	٨٣	٣٧,٨	٢٥	٢٩,١	١٠,٧	٢٥,٣
- الانتماء والولاء للبنك		٨	١٠,١	٥	١٠	٨	٩,١	٢١	٩,٧	٣٢	٣٧,٢	٥٣	١٧,٥
- اجتياز البرامج التدريبية		١٠	١٢,٧	٥	١٠	٢	٢,٣	١٧	٧,٨	٣	٣,٥	٢٠	٦,٦
- الالتزام بالسلوك الإسلامى		٣	٣,٨	١	٢	٢	٢,٤	٧	٣,٢	١٠	٣٣,٢	٣٧	٨,٩
الإجمالي		٧٩	١٠٠	٥٠	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢١٧	١٠٠	٨٦	١٠٠	٢٠٢	١٠٠

١ - بينما تمثل الأقدمية المعيار الأول للترقية فى البنوك الإسلامية فى مصر نجد أن الانتماء والولاء للبنك يأتى فى المرتبة الأولى فى بنك دبي.

٢ - تأتي الجدارة والكفاءة في المرتبة الثانية في البنوك الإسلامية سواء في مصر أو في دبي.

٣ - في المرتبة الثالثة في دبي يأتي الالتزام بالسلوك الإسلامي بينما يأتي في المرتبة الأخيرة من الأهمية عند الترقية في البنوك المصرية.

ولذلك يوصى الباحثون بالحد من تأثير الأقدمية عند شغل الوظائف العليا في البنوك الإسلامية في مصر والتركيز على الجدارة والالتزام بالسلوك الإسلامي في كل البنوك الإسلامية.

(ب) مدى الاستناد إلي نظام موضوعي لتقويم الأداء عند الترقية:

عند الحديث عن موضوعية نظام تقويم الأداء في البنوك الإسلامية، فإن الجدول رقم (٩٤) يبين لنا رأى العاملين في مدى عدالة وموضوعية هذا النظام.

جدول رقم (٩٠)

مدى عدالة وموضوعية نظام واجراءات الترقى بالبنوك الإسلامية

(في رأى العاملين)

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		يان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٥,٤	١٤	٢٠	٤	١٤,١	١٠	١٥,٨	٣	٨	٢	١٨,٥	٥	- إلى حد كبير
٥٣,٨	٤٩	٤٥	٩	٥٦,٣	٤٠	٥٢,٦	١٠	٥٢	١٣	٦٣	١٧	- إلى حد ما
٣٠,٨	٢٨	٣٥	٧	٢٩,٦	٢١	٣١,٦	٦	٤٠	١٠	١٨,٥	٥	- لا
١٠٠	٩١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧١	١٠٠	١٩	١٠٠	٢٥	١٠٠	٣٧	إجمالي

ومن الجدول (٩٠) يتضح لنا أن أكثر من نصف العاملين في البنوك المصرية وأقل من النصف في بنك دبي يرون أن النظام عادل وموضوعي إلى حد ما. ولكن أكثر من خمس العاملين في البنوك المصرية وأكثر من الثلث في بنك دبي يرون أنه غير عادل وغير موضوعي. وأقلية لا تتجاوز ١,١٤٪ في البنوك المصرية و ٢٠٪ في بنك دبي يرون أنه عادل وموضوعي إلى حد كبير.

وهذه النتائج تضع علامات استفهام كبيرة: لماذا لا يشعر العاملون بالبنوك الإسلامية بعدالة موضوعية نظام الترقى. ولذلك كان لابد أن نسأل عن رأيهم في مدى

عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الذي يفترض أنه الأساس في الترقى وكانت النتائج في الجدول رقم (٩٥) التالي والذي يتضح منه نتائج المقاربة - حيث يرى أكثر قليلاً من نصف العاملين سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي أن النظام عادل وموضوعى إلى حد ما . بينما يرى أقل قليلاً من ربع العاملين في البنوك المصرية أن غير عادل وغير موضوعى وكذلك ١٥ ٪ من العاملين بينك دبي . فإذا أضفنا لهم نسبة من لم يبدوا رأيهم صريحاً - نتيجة تخرجهم عن إبداء الرأى لأصبحت نسبة لا بأس بها تقتضى تحرى السبب فى عدم إحساس العاملين بالبنوك الاسلامية بعدم عدالة وعدم موضوعية نظام تقويم الأداء . وحتى إذا كان نسبة ٢٠ ٪ من العاملين بينك دبي وقرابة ١٣,٥ ٪ من العاملين بالبنوك الإسلامية فى مصر ترى النظام موضوعياً وعادلاً إلا أن ذلك لا يغنى عن تحرى السبب فى عدم إحساس الباقين بعدالة وموضوعية النظام.

جدول رقم (٩١)

مدي عدالة وموضوعية نظام وأسلوب تقييم الأداء بالبنوك الإسلامية
(رأى العاملين)

بيان	بنك فيصل		لصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- موضوعى وعادل	٧	٢٥,٩	٣	١١,١	-	-	١٠	١٣,٥	٤	٢٠	١٤	١٤,٩
- إلى حد ما	١٢	٤٤,٥	١١	٤٠,٧	١٥	٧٥	٣٨	٥,٤	١١	٥٥	٤٩	٥٢,١
- غير موضوعى وغير عادل	٧	٢٥,٩	٥	١٨,٥	٢٥	٢٥	١٧	٢٣,١	٣	١٥	٢٠	٢١,٣
- لا أعرف	١	٣,٧	٨	٢٩,٦	-	-	٩	١٢,١	٢	١٠	١١	١١,٧
الإجمالي	٢٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠٠	١٠٠	٧٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٤	١٠٠

(ج) مدى الالتزام بالنهج الإسلامي في تقويم أداء العاملين:

بادئ ذى بدء كان لابد أن يستقصى الباحثون مدى مناسبة فرص الترقى أمام العاملين بالبنوك محل الدراسة . وكانت الاجابات كما يظهر فى الجدول رقم (٩٢) الذى يتضح منه أولاً أن عدد من أجابوا السؤال قليلون لا يتجاوز نصف مفردات العينة - لماذا؟ إنه سؤال يستحق التأمل يرى الباحثون أنه لون من الاعتراض الصامت على محتوى السؤال . الملحوظة الثانية أنه لم يقل أحد من المستقصين (وهم من الإدارة العليا) بأن فرص الترقى كبيرة . حقاً إن من قالوا إنها مناسبة أكثر قليلاً ممن قالوا

جدول رقم (٩٢)

مدى مناسبة فرص الترقى أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- محددة	٤	٥٧,١	١	٢,٠	٦	٦٦,٧	١١	٥٢,٤	٣	٣٠	١٤	٤٥,٢	
- مناسبة	٢	٤٢,٩	٤	٨,٠	٣	٣٣,٢	١٠	٤٧,٦	٧	٧٠	١٧	٥٤,٨	
- كبيرة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠	

أن فرص الترقى محدودة، ولكن النسبة لا يستهان بها حيث تصل إلى ٤٥٪ من إجمالي من أجابوا السؤال هذا في جانب الإدارة العليا - فماذا عن رأي العاملين وجه الباحثون سؤالاً إلى العاملين حول العوامل التي ترتبط في رأيهم بالترقى والنجاح الوظيفي بالبنوك الإسلامية. وكانت الإجابات كما يظهر بالجدول رقم (٩٣) التالي والذي يظهر النتائج التالية.

١ - أن هناك عوامل أربعة مؤثرة بدرجات متقاربة (في رأي العاملين) في الترقى والنجاح الوظيفي وهي: الاجتهاد والإخلاص في العمل، والمؤهل والخبرة والعلاقات الشخصية. ويتفاوت موقف البنوك المختلفة في وزن كل من هذه العوامل. أو أهميتها في التأثير على الترقية «فبينما العلاقة الشخصية واضحة التأثير في المصرف الإسلامي نجد إنها تحتل المرتبة الثانية في بنك ناصر والرابعة في بنك فيصل وقبل الأخيرة في بنك دبي».

٢ - إن الالتزام بالسلوك الإسلامي ليس له أي تأثير في الترقى والنجاح في البنوك المصرية بينما يعتبر من أهم العوامل في بنك دبي.

٣ - يبدو أن تأثير الحظ والظروف على الترقى والنجاح محدود وبالتالي فليس هذا هو سبب إحساس العاملين بالبنوك المصرية بعدم عدالة وموضوعية نظم الترقى - ولكن يبدو أن السبب هو «العلاقات الشخصية» التي تحتل في رأيهم المرتبة الثانية من حيث ارتباطها بالترقى والنجاح الوظيفي.

جدول رقم (٩٣)

العوامل التي ترتبط بالترقي والنجاح والوظيفي للعاملين بالبنوك الاسلامية من وجهات نظرهم (رأى المعاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	العامل وتكرارات مرجحة
١٧,٣	١١٦	١٧,٢	٢٨	١٧,٤	٨٨	١٧,٢	٢٠	١٦,٩	٣٣	١٧,٩	٢٥	- اجتهاد و إخلاص العاملين في العمل
١٥,٨	١٠٦	١٢,٩	٢٦	١٦,٨	٨٥	١٥,٥	١٨	٢٠	٢٩	١٤,٢	٢٨	- العلاقات الشخصية
١٦,٣	١٠٩	١٥,٩	٢٦	١٦,٤	٨٣	١٥,٥	١٨	١٥,٤	٢٠	١٧,٩	٢٥	- المؤهل والدرجة العلمية
١٦,٧	١١٢	١٧,٢	٢٨	١٦,٦	٨٤	١٢,٨	١٦	١٦,٩	٣٣	١٧,٩	٢٥	- الممارسة والخبرة العملية
١٢,٨	٨٦	١٢,٩	٢١	١٢,٨	٦٥	١٢,١	١٤	١١,٨	٢٣	١٤,٢	٢٨	- التدريب والتنمية الذاتية
٩,٤	٦٣	٦,١	١٠	١٠,٤	٥٣	١٨,١	٢١	٨,٧	١٧	٧,٦	١٥	- الحظ والظروف
١١,٦	٧٨	١٧,٨	٢٩	٩,٧	٤٩	٧,٨	٩	١٠,٣	٢٠	١٠,٢	٢٠	- الالتزام بالسلوك الاسلامي
١٠٠	٦٧٠	١٠٠	١١٣	١٠٠	٥٠٧	١٠٠	١١٦	١٠٠	١٩٥	١٠٠	١٩٦	اجمالي

٤ - لا بد أن نسلم أن المعيار يعكس قيماً ذاتية - فالأكثر خبرة قد يرى أن الخبرة أهم والأكثر تأهيلاً يرى أن المؤهل والدرجة العلمية أهم... وهكذا ولكن الواضح أننا حاولنا تجنب التحيز الشخصي لأن السؤال مصاغ بطريقة عامة حول العوامل التي تربط فعلاً وليس العوامل التي يجب أن ترتبط بالترقي والنجاح الوظيفي.

ولقد حاول الباحثون استكمال الصورة بالسؤال عن العوامل التي يتم التركيز عليها في تقييم أداء العاملين وكانت الإجابة كما يظهر من الجولين (٩٤) و (٩٥) التاليين. ومن هذه الإجابات يتضح الآتي:

١ - لو نظرنا إلى كل بنك على حده لوجدنا أهم عامل في نظر العاملين في بنك فيصل هو الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل يليه النتائج أو الأهداف المحققة - بينما ترى الإدارة العليا (جدول ٩٥) أن أهم عاملين هما اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.

٢ - في المصرف الإسلامي كان رأى العاملين أن أهم عاملين هما الالتزام بالمنهج الإسلامي يليه المواظبة والانتظام في العمل - بينما ليس للإدارة العليا تفضيل معين بل إن الالتزام بالمنهج الإسلامي لم يحظ إلا بأقل اهتمام.

٣ - في بنك ناصر كانت أهم العوامل في نظر العاملين هي الالتزام بإجراءات ولوائح العمل يليه النتائج أو الأهداف المحققة وكذلك الالتزام بالمنهج الإسلامي بينما ترى

جدول رقم (٩٤)

أهم عوامل تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة
(في نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	أهم العوامل (تكرارات مرجحة)
١٩.٥	٥٧٦	٢٨.٤	٢٣٤	١٦.١	٣٤٢	١٧.٨	١٠.٢	١٤.٩	١٢٥	١٦.١	١١٥	- النتائج أو الأهداف المحققة
١٥.٨	٤٦٦	١٦.١٠	١٤٠	١٥.٢	٣٢٦	١٦.٤	٩٤	١٥.٥	١٣٠	١٤.٣	١٠.٢	- المواظبة والانتظام في العمل
١٣.٧	٤٠٥	١٠.٧	٨٨	١٤.٩	٣١٧	١٨.٢	١٠.٤	١٤	١١٨	١٣.٢	٩٥	- الالتزام بإجراءات ولوائح العمل
١٧.١	٥٠٦	١٥	١٢٤	١٧.١٠	٣٨٢	١٧.٨	١٠.٢	١٧.٤	١٤٦	١٨.٧	١٣٤	- الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل
٤.٩	١٤٤	٣.٣	٢٧	٥.٥	١١٧	٥.١	٢٩	١٤.٣	٣٦	٧.٣	٥٢	- الجزاءات والمخالفات أثناء فترة التقويم
١٠.٥	٣١١	٨.٦	٧١	١١.٢	٢٤٠	١٠.٨	٦٢	١٢.١	١٠.٢	١٠.٦	٧٦	- العلاقات والتعاون مع الزملاء
٩.٣	٢٧٥	٨.٧	٧٢	٩.٥	٢٠٣	٨.٤	٤٨	١٠.٣	٨٧	٩.٥	٦٨	- العلاقات والتعاون مع الرؤساء
٩.١	٢٧٠	٨.٤	٦٩	٩.٤	٢٠١	٥.٥	٣٦	١١.٥	٩٧	١٠.٢	٧٣	العلاقات والتعاون مع المتعاملين والعملاء
١٠٠	٢٩٥٣	١٠٠	٨٢٥	١٠٠	٢١٢٨	١٠٠	٥٧٢	١٠٠	٨٤٦	١٠٠	٧١٥	الإجمالي

الإدارة العليا أن أهم عاملين هما المواظبة والانتظام في العمل وكذلك النتائج والأهداف المحققة.

٤ - في بنك دبي يرى العاملون أن أهم عاملين هما النتائج أو الأهداف المحققة يليه المواظبة والانتظام في العمل بينما ترى الإدارة العليا أن أهم العوامل هي العلاقة مع الزملاء والرؤساء يليها التقيد بالمنهج الإسلامي في التعامل والمواظبة والانتظام في العمل. الخلاصة أنه ليس هناك إتفاق حول عوامل التقويم فهي تختلف باختلاف البنك وبإختلاف المستوى الإداري. وإذا كان التقيد بالمنهج الإسلامي في المعاملة يمثل المرتبة الثانية من الأهمية في رأى الإدارة العليا والمرتبة الثالثة في رأى العاملين ببنك دبي، فإنه يمثل المرتبة الأخيرة في رأى الإدارة العليا في بنوك مصر رغم أنه في رأى العاملين كان يمثل المرتبة الأولى. ألا يستحق كل هذا وقفة تأمل في سياسات تقويم الأداء والترقية بالبنوك الإسلامية بحيث تكون واضحة أمام الجميع وحافزاً على الشعور بالرضاء ودفع العمل بها للإمام. ولذلك يوصى الباحثون بضرورة العمل على صياغة وإعلان سياسات واضحة للبنك في مجالات تقويم الأداء والترقى.

جدول رقم (٩٥)
نقاط التركيز في تقويم أداء العاملين بالبنوك تحت الدراسة
من وجهة نظر الإدارة العليا

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٨	٢٣	١٧,٤	٨	١٨,٣	١٥	٢٢,٦	٧	١٦,٧	٣	١٥,١	٥	- المواظبة والانتظام في العمل
١٤,٨	١٩	٨,٧	٤	١٨,٣	١٥	٢٢,٦	٧	١٦,٧	٣	١٥,١	٥	- النتائج أو الأهداف المحققة
١٥,٦	٢٠	١٣,٠٤	٦	١٧,١	١٤	١٦,١	٥	١٦,٧	٣	١٨,٢	٦	- اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية للعمل
٩,٤	١٢	١٧,٤	٨	٤,٩	٤	-	٥,٥	١	٩,١	٣	٣	- التقيد بالنهج الإسلامي في المعاملة
١٧,٢	٢٢	١٩,٦	٩	١٥,٩	١٣	١٢,٩	٤	١٦,٧	٣	١٨,٢	٦	- العلاقة مع الزملاء والرؤساء (التعاون)
٩,٤	١٢	١٠,٩	٥	٨,٥	٧	٦,٤	٢	١١,١	٢	٩,١	٣	- مدى استخدام العامل لحقه في الأجازات
١٥,٦	٢٠	١٣,٠٤	٦	١٧,١	١٤	١٩,٤	٦	١٦,٦	٣	١٥,٢	٥	- الجزاءات التي تعرض لها أثناء فترة التقويم
١٠٠	١٢٨	١٠٠	٤٦	١٠٠	٨٢	١٠٠	٣١	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٣	الإجمالي

(د) مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية:

ينعكس مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية عند شغل المراكز القيادية في مصدرين أساسيين: إما الترقية من نفس البنك الإسلامي أو النقل من بنوك إسلامية أخرى.

جدول رقم (٩٦)
مدى وجود نقل وانتداب للعاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٣,٢	١	٩,١	١	-	-	-	-	-	-	-	-	مدى وجود نقل وانتداب للعاملين من وإلى
٣,٢	١	-	-	٥	١	-	-	٢٥	١	-	-	- البنوك الإسلامية الأخرى
٦,٥	٢	-	-	١٠	٢	٢٢,٢	٢	-	-	-	-	- البنوك التقليدية
٩,٧	٣	-	-	١٥	٣	٣٣,٣	٣	-	-	-	-	- المنظمات الإسلامية
٧٧,٤	٢٤	٩٠,٩	١٠	٧٠	١٤	٤٤,٥	٤	٧٥	٣	١٠٠	٧	- الجهات الحكومية
												- لا يوجد نقل وانتداب
١٠٠	٣١	١٠٠	١١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩	١٠٠	٤	١٠٠	٧	الإجمالي

وفي الجدول رقم «٩٢» السابق عرض إتضح أن من قالوا إن فرص الترقى محدودة أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة أقل ممن قالوا أنها مناسبة ولم يقل أحد أنها كبيرة. بل إن من أجابوا السؤال في الأصل محدودو العدد. وإذا نظرنا للمصدر الثانى وهو النقل والانتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض. فإن جدول (١٠) يشير إلى عدة نتائج نتناولها بالتعليق فيما يلى:

١ - بداية فإن ٧٠٪ من المستقصين (من الإدارة العليا) فى البنوك المصرية و٩١٪ منهم فى بنك دى يقولون: إنه لا يوجد نقل أو انتداب.

٢ - ليس هناك نقل أو انتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض فى رأى المستقصين من البنوك المصرية. وفى بنك دى ٩٪ فقط من أشاروا إلى هذا النقل أو الانتداب.

٣ - بقية الاجابات وهى غير ذات وزن تبين أن أغلبية المنقولين من جهات حكومية (فى البنوك المصرية) يليها المنظمات الإسلامية ثم البنوك التقليدية لو حاولنا إذن أن نصل إلى رأى فى مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية تشغل المراكز القيادية لقلنا إنه لا توجد سياسة ولا ممارسة واضحة لهذا المبدأ.

ولذلك يوصى الباحثون بضرورة وجود نوع من التفضيل «عند النقل أو الانتداب» للعاملين فى البنوك الإسلامية، ولكن ظروفهم الاجتماعية أو العائلية ترجح نقلهم إلى مكان آخر، وليس سوء الأداء طبعاً.

الخلاصة إذن فيما يتعلق بتقويم أداء العاملين، فإن نتائج البحث تجعلنا نميل إلى ترجيح ضرورة وأهمية التفكير فى تحديد وصياغة سياسة تقويم الأداء للعاملين فى البنوك الإسلامية بشكل واضح. بحيث نزيل هذا الاختلاف فى الآراء بين العاملين والمديرين من ناحية. ومن الناحية الأخرى يرى الباحثون التوصية بأن تشكل لجنة من المسئولين فى البنوك الإسلامية لتوحيد هذه المعايير وتوضيح أثر السلوك الإسلامى على تقويم الأداء.

كما يوصى الباحثون أيضاً بضرورة وجود نوع من التفضيل للعاملين بالبنوك والمؤسسات الإسلامية عند النقل أو الانتداب وإتاحة الفرص لهم، ليس لتغطية قصور فى الأداء، ولكن لمراعاة الظروف الاجتماعية والعائلية لبعض العاملين حتى يشعروا بأهميتهم وقيمتهم وترتفع روحهم المعنوية.

رابعاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة:

ينظر الباحثون إلى سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية نظرة شاملة تتضمن كل العوائد المالية والمادية والمعنوية التى تجذب الإنسان المسلم الكفاء للعمل فى البنك

الإسلامي والاستمرار في العمل بإجتهد وإخلاص وكفاءة وفعالية. ولعل التساؤل الذي قد يثور في أذهان البعض هو ما الذي يميز سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية؟ هذا هو التساؤل الذي تنعكس إجابته تماماً في المعايير التي وضعها الباحثون لتحليل هذا البعد الهام في إدارة وتوظيف العنصر البشري في البنوك الإسلامية. وهذه المعايير هي كما يلي:

- أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين.
- ب - مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
- ج - مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز.
- د - مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزلاء والمؤوسين والمتعاملين.
- هـ - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإنسانية والإسلامية.
- و - مدى مراعاة إعتبارات الاخلاص في العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامي عند تحفيز ومكافأة العاملين.
- ز - مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر.

ح - مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك.

وسوف نتناول في تحليلنا كل من هذه المعايير لمعرفة مدى إنطباقه في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

(أ) مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن العبرة في جاذبية الراتب أو الرضاء عنه ليست في القيمة المطلقة للراتب. ولكن في قيمته النسبية. ولذلك فلربما كانت ألف جنيه شهرياً مرتباً مغربياً لشاب حاصل على شهادة جامعية في دولة كمصر ولكنها تكون قليلة جداً في دبي مثلاً. كما إن الشاب الذي يحصل على ألف جنيه راتباً في مصر قد لا يكون راضياً إذا وجد أقرانه يحصلون على الفين.

ومن هنا : تجد سؤال الباحثين، وهو سؤال استهلاكي للعاملين ولإدارة العليا عن مدى تميز رواتب البنوك الإسلامية بالعدالة والموضوعية فكانت إجابات العاملين، كما يظهر في الجدول (٩٧) متفاوتة وذلك على الوجه التالي:

١ - الأغلبية قالوا إلى حد ما. ووصلت النسبة إلى ٥٢,٨% في البنوك المصرية و٤٥% في بنك دبي، و٥١,١% الاجمالي.

جدول رقم (٩٨)

مدي تميز الرواتب بالعدالة والموضوعية بالبنوك تحت الدراسة
في نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- إلى حد كبير	١	١٦,٧	١	٢٠	١	-	-	١٠	٢	٩,١	١	٣	٩,٧
- إلى حد مناسب	١	١٦,٧	٣	٦٠	٣	٣٣,٢	٣	٢٥	٧	٥٤,٥	٦	١٣	٤١,٩
- أقل من المناسب	٥	٦٦,٦	١	٢٠	١	٦٦,٧	٦	٥٥	١١	٣٦,٤	٤	١٥	٤٨,٤
الإجمالي	٦	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	٣١	١٠٠

المرتبات داخل البنك بلا مبرر معقول أمام العاملين. ولذلك يوصى الباحثون بأهمية العمل على وضع خطة لتقويم الوظائف ولكن يجب أن يراعى في تحديدها للمرتبات مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم. وهو ما نبجته في الفقرات التالية:

جدول رقم (٩٩)

أساس وضع المرتبات في البنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- اجتهادات شخصية	٤	٦٦,٦	٤	٦٦,٦	٤	-	-	٢٨	٨	٨٠	٨	١٦	٥١,٦
- مستوى المرتبات بالبنوك الإسلامية	١	١٦,٧	١	١٦,٧	١	-	-	٩,٦	٢	-	-	٢	٦,٥
- تطبيق خطة تقويم وظائف	١	١٦,٧	١	١٦,٧	١	١٠٠	٩	٥٢,٤	١١	٢٠	٢	١٣	٤١,٩
الإجمالي	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	٣١	١٠٠

(ب) مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم:

إن تحري مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم إقتضى في البداية سؤالاً حول ما إذا كان مستوى الراتب في البنوك محل الدراسة أقل أو أكثر من البنوك الأخرى. وكانت الاجابة في جدول (١٠٠) والتي توضح الآتى:

١ - فى بنك فيصل يرى العاملون أن رواتبهم أعلى كثيراً من المؤسسات الحكومية ومن نظرائهم فى البنك. وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنوك الإسلامية والتقليدية.

٢ - فى المصرف الإسلامى يرون أن رواتبهم أعلى كثيراً من المؤسسات الحكومية وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنك والبنوك الإسلامية الأخرى ولكنها أقل من نظرائهم فى البنوك التقليدية.

٣ - فى بنك ناصر يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من نظرائهم فى المؤسسات الحكومية ولكنها أعلى قليلاً من نظرائهم بالبنك - وأقل كثيراً من البنوك الإسلامية الأخرى أو حتى البنوك التقليدية.

جدول رقم (١٠٠)

مستوى الراتب فس البنوك محل الدراسة مقارناً بالبنوك الأخرى
(فى رأى العاملين)

بان		بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		الإجمالى	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
هل الراتب فى مستوى الراتب الذى يتقاضاه													
- نظرائه بالبنك													
- نظرائه بالبنوك الإسلامية													
- نظرائه بالبنوك التقليدية													
- نظرائه بالمؤسسات والمنظمات الحكومية													
٢٤		٩		٩		٩		٤٢		٥		٤٧	
٩		٩		٩		٩		٩		١١		٢٠	
٣		(٣-)		(١٠-)		(١٠-)		(١٠-)		(٣-)		(١٢-)	
٣١		٤٠		٢٧		٩٨		(٥-)		٩٣			

- ملحوظة (-) الرقم بالسالب يعنى أقل والرقم بالموجب يعنى أكثر وذلك نتيجة لتطبيق المفتاح التالى: (+) أعلى من و (+) يساوى (-) أقل من. وكانت النتيجة كما ظهرت فى الجدول.

٤ - فى بنك دى يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من البنوك الإسلامية وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنك وأقل من نظرائهم فى المؤسسات الحكومية والبنوك التقليدية.

إذن ففى مصر فإن رواتب العاملين بالبنوك محل الدراسة أعلى من المؤسسات الحكومية (بعكس الحال فى دى) ولكنها أقل من البنوك التقليدية (وفى هذا تتشابه مع بنك دى).

هذا من حيث الراتب بصفة عامة ومقارنته بالبنوك المختلفة ولكن هل يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة الكريمة؟

يتضح من الجدول «١٠٥» رأى العاملين في هذا الصدد. ويمكن الخروج بالنتائج التالية: -

١ - يتفق العاملون على أن الراتب يتناسب مع المسؤوليات والواجبات الوظيفية بدرجة كبيرة سواء في مصر أم في دبي.

جدول رقم (١٠١)

مدى التناسب بين رواتب العاملين والأعباء الاجتماعية وغيرها للعاملين بالبنوك الإسلامية

(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل تتناسب الرواتب مع		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المسئوليات وأعباء العمل		٣٧	٣٠	٢١	٣٠,٤	١٨	٣٧,٥	٦٦	٣١,٩	٢٠	٣٠,٨	٨٦	٣١,٦
- المستوى العام للمعيشة		١٤	١٥,٦	١٦	٢٣,٢	١٠	٢٠,٨	٤٠	١٩,٣	١٣	٢٠	٥٣	١٩,٥
- المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين		٢٨	٣١,١	٢٠	٢٩	١٥	٣١,٣	٦٣	٣٠,٤	٢٠	٣٠,٨	٨٣	٣٠,٥
- الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين		٢١	٣٣,٣	١٢	١٧,٤	٥	١٠,٤	٢٨	١٨,٤	١٢	١٨,٤	٥٠	١٨,٤
إجمالي		٩٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	٤٨	١٠٠	٢٠٧	١٠٠	٦٥	١٠٠	٢٧٢	١٠٠

٢ - يأتي بعد ذلك أنها تتناسب مع المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين.

٣ - ويرى عدد أقل أنها تتناسب مع المستوى العام للمعيشة أو مع الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين.

وبناءً على ما سبق يثور التساؤل حول مدى تحرك الرواتب لتتناسب مع التغير في الظروف والمتغيرات المحيطة. وكانت الإجابة كما تظهر في الجدولين (١٠٢) و(١٠٣) التاليين ويتضح منهما ما يلي: -

١ - يرى العاملون أنها تتحرك تأثراً أولاً بالمسئوليات والواجبات الوظيفية ثم بمستوى المرتبات في الدولة. وتأتي في المكانة الثالثة الظروف والحالة الاجتماعية للعامل، ثم المستوى العام للمعيشة.

٢ - تأتي في مرتبة أقل «ولكن تؤثر أيضاً في تحرك المرتبات» تأثير المرتبات في البنوك الإسلامية ثم المرتبات في البنوك التقليدية.

جدول رقم (١٠٢)
مدي تحرك مرتبات العاملين بالبنوك الإسلامية
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل يتم تحريك المرتبات كلما جد تغير ملموس في		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المسئوليات والواجبات الوظيفية		٢٢	٢٠	٥٣,٦	٣٠	٢٤,٧	١٨	٣٠,٦	٧٠	٤٠,٤	٢١	٩١	٣٢,٤
- المستوى العام للمعيشة		٢٤	٢١,٨	٥	٨,٩	٥,٥	٤	١٤,٤	٣٣	٧,٧	٤	٣٧	١٣,٢
- مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية		١٦	١٤,٥	٥	٨,٩	٢,٧	٢	١١,٤	٣٦	٧	٤	٣٣	١١,٧
- مستوى المرتبات في البنوك التقليدية		١٥	١٣,٦	٧	١٢,٥	٢,٧	٢	١٠,٥	٢٤	٤	٤	٢٨	٩,٩
- مستوى المرتبات في الدولة		١٦	١٤,٦	٧	١٢,٥	٣٧	٣٧	١٧,٥	٤٠	٨	٨	٤٨	١٧,١
- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل		١٧	١٥,٥	٢	٣,٦	١٧	١٧	١٥,٧	٣٦	٨	٨	٤٤	١٥,٧
إجمالي		١١٠	١٠٠	٥٦	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٢٩	١٠٠	٥٢	١٠٠	٢٨١	١٠٠

أما أعضاء الإدارة العليا فلهم وجهة نظر مختلفة تماماً؛ كما يظهر من جدول «١٠٣» حيث يرون أنها تتأثر في الغالب بالمسئوليات والواجبات الوظيفية ثم بالظروف والحالة الاجتماعية للعامل ثم بالمستوى العام للمعيشة. ولكنها لا تتأثر بمستوى المرتبات في البنوك الإسلامية أو البنوك التقليدية أو حتى مستوى المرتبات في الدولة.

ويتساءل الباحثون هل تعكس الإجابات حالات واقعية وتجارب خاصة للمستقصى أم تعكس شعوراً عاماً. فالتفاوت بين إجابات العاملين والإدارة العليا يلقي ظللاً من الشك حول مصداقية أى منهما. ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن أعضاء الإدارة العليا هم أقدم في البنك وخبرتهم أوسع من باقي العاملين لأمكننا أن نخرج بنتيجة أن التغير في المسئوليات والواجبات الوظيفية (عن طريق الترقية غالباً) هو المؤثر الأساسي في تحريك رواتب العاملين بالبنوك الإسلامية وهي نتيجة لا تختلف كثيراً عن رأى العاملين. ولكنها تلفت النظر إلى أهمية إعادة النظر في المرتبات بين الحين والآخر يتناسب مع مستوى المعيشة.

جدول رقم (١٠٣)

العوامل التي تؤثر علي تحريك مرتبات العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		بان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
	٣٠		٩		٢٦		١١		٢		٨	- المسئوليات والواجبات الوظيفية
	٥		(٣-)		٨		٢		(٢-)		٧	- المستوى العام للمعيشة
	(٥-)		(١٥-)		-		-		(١-)		١	- مستوى المرتبات فى البنوك الإسلامية
	(١٤-)		(١٨-)		٤		١		٢		-	- مستوى المرتبات فى البنوك التقليدية
	(٦-)		(١٥-)		٩		٦		-		٢	- مستوى المرتبات فى الدولة.
	٦		-		٦		٢		٢		١	- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل

(-) لا يؤثر فى التحريك: تم التوصل إلى هذه الأرقام عن طريق ترجيح الإجابة كما يلي:

(+ ٢) يؤثر فى التحريك.

(- ٢) لا يؤثر فى التحريك

ولعل هذا هو ما حدا بفريق البحث إلى التطرق إلى عنصر آخر مكمل للرتب وهو «العلاوات» أى الزيادة فى السنوية للمرتبات. فهى بلا شك وسيلة هامة لتحريك المرتب ليتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة. وتساهم العلاوات كذلك فى مكافأة العاملين المخلصين الذين تطول فترة خدمتهم فى البنك وبالتالي يقل دوران العمل وتزيد خبرتهم وعطائهم.

يبين الجدولان التاليان (١٠٤) و (١٠٥) إجابات العاملين والإدارة العليا حول مدى كفاية الزيادة السنوية للمرتبات للعاملين بالبنوك الإسلامية. واتضح من الجدولين المذكورين ما يلي: -

١ - لا يختلف رأى العاملين كثيرا عن رأى الإدارة العليا وخاصة فى البنوك المصرية. فأغلب العاملين (٩٠,٤٨٪) يرون أنها ليست كافية. وكذلك (٦,٤٧) من الإدارة العليا ويرى نسبة مماثلة من الادارة العليا أنها كافية إلى حد ما مقابل (٨,٤١٪) من العاملين فى البنوك الإسلامية فى مصر والذين يرون نفس الرأى. أما من

جدول رقم (١٠٤)

مدي كفاية ومناسبة الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) للعاملين بالبنوك الإسلامية

(من وجهة نظرهم)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- نعم	٤	١٤,٨	٣	١٢	١	٥,٣	٨	١١,٣	١	٥	٩	٩,٩	٩
- إلى حد ما	١٩	٧٠,٤	٥	٢٠	٥	٣٦,٣	٢٩	٤٠,٨	٨	٤٠	٣٧	٤٠,٧	٣٧
- لا	٤	١٤,٨	١٧	٦٨	١٣	٦٨,٤	٣٤	٤٧,٩	١١	٥٥	٤٥	٤٩,٤	٤٥
إجمالي	٢٧	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	٩١	١٠٠	١٠٠	٩١

يروون أنها كافية فلا يتجاوز (٥٪) من الإدارة العليا و(١١,٣٪) من العاملين وهي نسبة ضئيلة.

٢ - أما في دبي. فإن (٥٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها كافية بينما يرى (٥٥٪) من العاملين أنها غير كافية وكذلك (٣٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها غير كافية وهي نسبة لا بأس بها.

جدول رقم (١٠٥)

مدي كفاية الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) بالبنوك تحت الدراسة (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
هل (العلاوات) كافية؟													
- نعم	-		١	٢٠	-		-	٤,٨	١	٥	٥٠	١٩,٤	٦
- إلى حد ما	٧	١٠٠	-		٣	٣٣,٣	١٠	٤٧,٦	٢	٢٠	١٢	٣٨,٧	١٢
- لا	-		٤	٨٠	٦	٦٦,٧	١٠	٤٧,٦	٣	٣٠	١٣	٤١,٩	١٣
إجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	٣١	١٠٠	١٠٠	٣١

يبدو إذن أن هناك نسبة كبيرة من العاملين والمديرين «خاصة في مصر» من لا يرون أن العلاوات كافية. وهو ما قد يقتضى نظرة أعمق إلى الأساس الذى تحتسب على أساسه العلاوات تماماً مثل ضرورة وضع أساس لنظام المرتبات بأكمله. وهو كما ذكرنا من قبل نظام التقييم الموضوعى للوظائف والذى يجب إعادة النظر فيه بين الحين والآخر حتى يتناسب مع التغير فى مستوى المعيشة ويوفر بالتالى حياة كريمة للمسلم العامل فى البنوك الإسلامية.

(ج) مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز:

الرضا الوظيفى عادة يكون محصلة عوامل كثيرة متداخلة ولكن من بين أهم هذه العوامل المرتبات والحوافز. وسوف يعمل الإنسان إذا كان راضياً أو غير راض ربما لأنه يحتاج للدخل الذى تحققه له الوظيفة. ولكن القضية هى ليست أن يعمل الإنسان وهو مضطر ومكره، لأن ذلك يتنافى مع المعاملة الإنسانية التى ينادى بها الإسلام. ولكن أن يعمل وهو راض ومقتنع، فيكون هناك مجال للاتقان والإخلاص فى العمل، خاصة وأن الأعمال فى البنك هى أعمال ذهنية بالدرجة الأولى. ولقد حاولنا أن نتأكد من رضاء العاملين عن نظم الحوافز المطبقة وكانت الإجابات كما تظهر فى جدول (١٠٦). ويتضح من هذا الجدول الآتى:

جدول رقم (١٠٦)

مدى رضاء العاملين بالبنوك الإسلامية عن نظم الحوافز المطبقة
(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٢	٢٠	٥,٣	١	٣٦,٤	١٩	٣١,٦	٦	٧,٧	٢	٤٠,٧	١١	- رضاء كبير
٤٧,٢	٤٣	٥٧,٩	١١	٤٤,٤	٣٢	٥٧,٩	١١	٢٣,١	٦	٥٥,٦	١٥	- رضاء متوسط
٣٠,٨	٢٨	٣٦,٨	٧	٢٩,٢	٢١	١٠,٥	٢	٦٩,٢	١٨	٣,٧	١	- رضاء محدود
١٠٠	٩١	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	١٩	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢٧	إجمالي

١ - فى بنك فيصل يشعر برضاء محدود واحد فقط من بين ٢٧ ممن أجابوا الاستقصاء
- وأكثر من النصف أشاروا إلى رضاء متوسط وأقل قليلاً من النصف قالوا برضاء كبير.

٢ - وتظهر نتائج متشابهة لما في بنك فيصل في بنك ناصر حيث أن أكثر من نصف المستقصين أشاروا إلى رضا متوسط وحوالي الثلث إلى رضا كبير - وعدد قليل «حوالي العشر» أشاروا إلى رضا محدود.

٣ - أما في المصرف الإسلامي فلقد أشارت الأغلبية إلى رضا «محدود» أكثر من ثلثي المستقصين. ولعل هذا كان أحد الأسباب وراء التغييرات التي تحدث الآن في إدارة البنك.

٤ - أما في بنك دبي فلم يكن الرضاء أفضل كثيراً من بنك فيصل وبنك ناصر لأن أكثر من الثلث يشيرون إلى رضا محدود وحوالي ٥٨٪ يشيرون إلى رضا متوسط، ولم يشر إلى رضا كبير إلا ٣,٥ فقط من المستقصين.

وفيما عدا النتائج بالمصرف الإسلامي فإن باقى النتائج لا تعطى رداً حاسماً حول مدى الرضا عن نظم الحوافز مما اقتضى منا لمزيد من التأكد أن نسال العاملين سؤال غير مباشر عن رأيهم فى مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة إلى التعديل.

جدول رقم (١٠٧)

مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة بالبنوك الإسلامية إلى التعديل
(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٤٣,٣	٣٩	٤٥	٩	٤٢,٩	٣٠	٤٤,٤	٨	١١,٥	٣	٧٣,١	١٩	- يحتاج إلى بعض التعديل
٤٥,٦	٤١	٤٥	٩	٤٥,٧	٣٢	٣٨,٩	٧	٨٠,٨	٢١	١٥,٤	٤	- يحتاج إلى إعادة نظر شاملة
١١,١	١٠	١٠	٢	١١,٤	٨	١٦,٧	٣	١٧,٧	٢	١١,٥	٣	- نظام عادل وفعال
١٠٠	٩٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٠	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٦	١٠٠	٣٦	إجمالي

وكانت الاجابات فى جدول (١٠٧) والذى يتضح منه ما يلى:

- ١ - أغلب المستقصين من بنك فيصل أشاروا إلى أنه يحتاج إلى بعض التعديل.
- ٢ - أغلب العاملين فى المصرف الإسلامى يرون أنه يحتاج إلى إعادة نظر شاملة وهو ما يتفق مع النتائج الواردة فى جدول (١٠٦) السابق الإشارة إليه.
- ٣ - أما فى بنك ناصر فهناك أغلبية ٨٣٪ ترى أنه يحتاج إلى تعديل (خمس عشرة فرداً) ولكن ثمانية منهم يرون أنه يحتاج لبعض التعديل و٧ يرون أنه يحتاج إعادة نظر شاملة.

٤ - ونفس الموقف تقريباً في بنك دبي حيث يرى ٩٠٪ ضرورة التعديل ولكن نصفهم يراه تعديلاً جزئياً ونصفهم يراه تعديلاً شاملاً.

الخلاصة إذن أن العاملين يرون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظام الحوافز - ولو جزئياً - ماعدا المستقصين من المصرف الإسلامي الذين يرى أغلبهم ضرورة التعديل الشامل.

جدول رقم (١٠٨)

مدي رضاء العاملين عن نظم الحوافز بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١	٦٤,٣	١	٢٠	١	١١,١	٣	١٤,٣	-	-	-	-	٣	٩,٧
٦	٨٥,٧	٢	٤٠	٧	٧٧,٨	١٥	٧١,٤	٨	٨٠	٣٣	٧٤,٢	٣٣	٧٤,٢
-	-	٢	٤٠	١	١١,١	٣	١٤,٣	٢	٢٠	٥	١٦,١	٥	١٦,١
٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠	٣١	١٠٠

ولقد حاول الباحثون معرفة رأى الإدارة العليا في هذا الأمر - فكانت الإجابات حول رأى الإدارة العليا في مدى رضا العاملين عن نظم الحوافز كما تظهر في جدول (١٠٨) والذي يتضح منه أن الأغلبية تشير إلى رضا متوسط وخاصة في بنك فيصل وبنك ناصر وبنك دبي. ولكن نسبة من أشاروا إلى رضا محدود أكثر قليلاً من نسبة من أشاروا إلى رضا كبير وهو ما يتفق إلى حد كبير مع إجابات العاملين بصفة عامة ويستدعى ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز كما أشرنا من قبل. وكذلك يوصى الباحثون بإعادة النظر في نظم الحوافز المطبقة.

إلا أن هناك جوانب أخرى للرضا الوظيفي غير الحوافز نشير إليها تباعاً في الفقرات التالية.

(د) مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين:

كما ذكرنا فإن هناك عوامل كثيرة ومتداخلة في الرضاء الوظيفي للعاملين بالبنك. ولقد أدرجنا بعض هذه العوامل في الجدول رقم (١٠٩). ولتشابك وتعقد العوامل المؤدية للرضا الوظيفي نتناول بالتحليل إجابات كل بنك على حدة .

جدول رقم (١٠٩)

مدي رضا العاملين بالبنوك الإسلامية عن السياسات والتنظيم والعلاقات
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ما مدى رضاك عن (إجابات مرجحة)		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- نظام البنك وسياساته العامة		١٥	٩,٧	١	١,٧	١١	١١,٧	٢٧	٦,٨	٢١	١٢,٧	٤٨	٨,٥
- أسلوب وإجراءات العمل		١٨	١١,٦	٩	١٥,٥	١٣	١٣,٨	٣٠	٧,٥	١٨	١٠,٨	٤٨	٨,٥
- تجهيز وتنظيم مكان العمل		١٧	١١	٥-	٨,٦-	٦	٦,٤	٧٣	١٨,٤	١٦	٩,٦	٨٩	١٥,٨
- الإدارة العليا		٤	٢,٦	٤-	٦,٩-	١٥	١٦	٥٩	١٤,٩	١١	٦,٦	٧٠	١٢,٥
- الرؤساء المباشرين		٣٠	١٩,٣	١٦	٢٧,٦	١١	١١,٧	٥٧	١٤,٤	٣٥	٢١,١	٩٢	١٦,٤
- الزملاء		٣٨	٢٤,٥	٢١	٣٦,٢	٢٠	٢١,٣	٧٩	١٩,٩	٣٤	٢٠,٥	١١٣	٢٠,١
- العملاء والمتعاملين		٣٣	٢١,٣	٢٠	٢٤,٥	١٨	١٩,١	٧١	١٧,٩	٣١	١٨,٧	١٠٢	١٨,١
الإجمالي		١٥٥	١٠٠	٥٨	١٠٠	٩٤	١٠٠	٣٩٦	١٠٠	١٦٦	١٠٠	٥٦٢	١٠٠

١ - في بنك فيصل كانت العلاقات (مع الرؤساء والزملاء والعملاء) هي التي لاقت أكبر قبول. وكانت الإدارة العليا هي الأقل قبولا. وكانت نظام البنك وسياساته وأسلوب وإجراءات العمل وتجهيز مكان العمل ذات قبول متوسط.

٢ - في المصرف الإسلامي كانت العلاقات أيضاً أكثر قبولا، وكانت العلاقة مع الإدارة العليا وتجهيز وتنظيم مكان العمل تلقى رفض من العاملين والرضا ضعيف جداً عن نظام البنك وسياساته العامة.

٣ - في بنك ناصر: أعلى رضا عن العلاقة مع الزملاء والعملاء والمتعاملين والإدارة العليا. وأقل رضا عن تجهيز وتنظيم مكان العمل.

٤ - في بنك دبي: أعلى رضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء والعملاء وأقل رضا عن الإدارة العليا.

٥ - النتيجة العامة أنه في نظر العاملين فإن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والعملاء هي محل رضا. ولكن الرضا أقل نحو أسلوب وإجراءات العمل وسياسات البنك ونظامه والإدارة العليا.

جدول رقم (١١٠)

مدي الرضاء عن ظروف وعلاقات العمل من وجهة نظر الادارة العليا
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٢,٨	٥٣	٢١,١	٢٠	٢٤,١	٣٣	٢٣,٤	١١	٣٠,٣	١٠	٢١,١	١٢	- العلاقة بالزملاء والرؤوسين
١٨,١	٤٢	١٧,٩	١٧	١٨,٢	٢٥	٢٣,٤	١١	١٨,٢	٦	١٤	٨	- العلاقة بالرؤساء
١٦,٨	٣٩	٢٠	١٩	١٤,٦	٢٠	٦,٤	٣	١٨,٢	٦	١٩,٣	١١	- مكان العمل
١٨,١	٤٢	٢٠	١٩	١٦,٨	٣٣	١٩,٢	٩	٩,١	٣	١٩,٣	١١	- المتعاملين بالبنك
١٤,٧	٣٤	١٣,٧	١٣	١٥,٣	٢١	١٧	٨	١٢,١	٤	١٥,٨	٩	- أسلوب العمل
٩,٥	٢٢	٧,٤	٧	١٠,٩	١٥	١٠,٦	٥	١٢,١	٤	١٠,٥	٦	- سياسات البنك
١٠٠	٣٣٢	١٠٠	٩٥	١٠٠	١٢٧	١٠٠	٤٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	٥٧	الإجمالي

وحين نحاول أن نتعرف على رأى الإدارة العليا (جدول ١١٤) لمقارنته بأراء العاملين نجد أنه وبصفة عامة فإن العلاقة بالزملاء والرؤوسين والرؤساء والمتعاملين أيضاً هي التي تحقق أعلى رضاء وهو ما يتفق مع النتائج السابقة عن آراء العاملين.

إن فما هي المشكلة؟ هل نستطيع أن نقطع بأن العلاقات طيبة وممتازة بين الناس رؤساء ومرفؤوسين وزملاء ومتعاملين؟ كان الأمر بلا شك يحتاج إلى التاكيد. فقام الباحثون بطرح مجموعة من الأسئلة على العاملين والإدارة العليا تعتبر من قبيل الأسئلة الكاشفة بدأت بمحاولة وصف شكل العلاقة بين الزملاء ثم بين الرؤساء والمرفؤوسين.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الزملاء يقول أكثر من نصف العاملين بأنها تتصف بالتعاون بصفة عامة - وهو ما يقوله أيضاً نصف أعضاء الإدارة العليا (أنظر جدول ١١١ للعاملين و١١٢ للإدارة العليا).

إلا أن التأمل المدقق يجد التنافس أكثر من التعاون في بنك ناصر وبالذات في رأى الإدارة العليا. أما «الصراع» فلم يصف العلاقة بالصراع إلا ثلاثة من العاملين في بنك ناصر - وأقلية في البنوك الأخرى. ويثور تساؤل الباحثين - هل الفارق بين التنافس والصراع واضح في أذهان المستقيمين. إن الفارق بين التنافس والصراع هو كالفارق بين اللاعب في فريق كرة القدم الذي يلعب على الكرة (التنافس) واللاعب الذي

جدول رقم (١١١)

وصف العلاقات بين الزملاء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت البحث

(من وجهة نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	تنصف العلاقات بـ:
٥٤,٣	٥١	٦٦,٧	١٤	٥٠,٧	٣٧	٤٠	٨	٤٦,٢	١٢	٦٣	١٧	- بالتعاون
٢٩,٨	٢٨	١٩	٤	٣٢,٩	٢٤	٤٠	٨	٣٤,٦	٩	٢٥,٩	٧	- بالتنافس
٥,٣	٥	-	-	٦,٨	٥	١٥	٣	٣,٨	١	٣,٧	١	- بالصراع
١٠,٦	١٠	١٤,٣	٣	٩,٦	٧	٥	١	١٥,٤	٤	٧,٤	٢	- بكثرة المشكلات
١٠٠	٩٤	١٠٠	٢١	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٠	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢٧	الإجمالي

يضرب قدم خصمه بدلاً من أن يضرب الكرة (صراع). التنافس معناه أن يركز الموظف على عمله وعلى ذاته. فيرى في ذاته جوانب القوة التي تساعد في إتقان عمله فيقويها؛ وجوانب الضعف التي تعوق إتقانه لعمله فيحاول أن يقلل منها، إن تفكيره منصب على العمل - وكيفية إتقانه أما الصراع فإن التفكير فيه ينصب على الزملاء - كيف أقلل من قدرتهم على اتقانهم لعملهم أو من قدرتهم على إبراز مهاراتهم أمام الرؤساء... الخ. بمعنى أن التفكير لا يكون في العمل بقدر ما يكون منصباً على الغير - وكيف أكون أحسن من الغير ولو بالتقليل من شأن الغير والتهوين من إنجازاتهم وتعطيل توصيل آرائهم وإنجازاتهم إلى الرؤساء أن ينسب الموظف أفكارهم إليه... وهكذا. وقد يكون الصراع موجهاً نحو أشخاص ملموسين أو نحو كيانات غير ملموسة «كالتنظيم

بأكمله» وإذا كان التنافس محموداً لأنه يرفع من القدرات ومن الإنجاز فإن الصراع يعتبر مذموماً لأنه يحد من قدرات الآخرين ويضع العراقيل أمامهم ويعطل إنجازهم ويؤثر بالتالي على المناخ التنظيمي ككل.

ولذلك فالناس تكره الصراع وتحاول أن تحد منه. وهو ما انعكس في الإجابات - ولكن أحياناً ما تكون الأسباب الكامنة التي تؤدي لنشأة الصراع خافية عن البعض وهو ما جعل الباحثين يطرحون مزيداً من الأسئلة حول المناخ التنظيمي وخاصة العلاقات بين المرؤسين والرؤساء.

وفي الجدولين رقمي (١١٣) «عاملين» و(١١٤) «إدارة عليا» كانت الإجابات توحى بأن الأغلبية ما بين العاملين والإدارة العليا يرون أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين «عادية» أو «جيدة».

جدول رقم (١١٢)
العلاقات بين الزملاء وبعضهم البعض بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٥٢.٩	١٨	٦.٠	٦	٥٠	١٢	٢٧.٢	٣	٦٦.٦	٤	٧١.٤	٥	- بالتعاون
٣٢.٤	١١	١.٠	١	٤١.٧	١٠	٧٢.٧	٨	١٦.٧	١	١٤.٣	١	- بالتنافس
٨.٨	٣	٢.٠	٢	٤.٢	١	-	-	-	-	١٤.٣	١	- بالصراع
٥.٩	٢	١.٠	١	٤.٢	١	-	-	١٦.٧	١	-	-	- بكثرة الشكاوى
١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٤	١٠٠	١١	١٠٠	٦	١٠٠	٧	الإجمالي

باستعراض الإجابات في جدول (١١٣) نجد أن ٤٧,٨٪ من العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر يرون العلاقة «عادية» و ٣٤,٨٪ منهم يرون أنها جيدة - أي أنهم أكثر قليلاً من أربعة أخماس العينة.

جدول رقم (١١٣)
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
(في رأى العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٥,٧	١٤	٣,٠	٦	١١,٦	٨	٥,٥	١	١٤,٨	٤	١٢,٥	٣	- ممتازة
٣٧,١	٣٣	٤٥	٩	٣٤,٨	٢٤	٢٧,٨	٥	٤٤,٥	١٢	٢٩,٢	٧	- جيدة
٤١,٦	٣٧	٢,٠	٤	٤٧,٨	٣٣	٦٦,٧	١٢	٣٣,٢	٩	٥٠	١٢	- عادية
٥,٦	٥	٥	١	٥,٨	٤	-	-	٧,٤	٢	٨,٣	٢	- أقل من العادية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- سيئة
١٠٠	٨٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٧	١٠٠	٢٤	الإجمالي

ولا يرى أنها ممتازة إلا ١١,٦٪ ولا يرى أحد أنها سيئة. وفي بنك دبي ترجح الكفاءة نحو العلاقات الجيدة ٤٥٪ والممتازة ٣٠٪ أى أن ثلاثة أرباع العينة من العاملين يرونها ممتازة أو جيدة - وتنخفض نسبة من يرونها عادية إلى ٢٠٪ فقط. بينما ترى الإدارة العليا فى بنك دبي أن العلاقات عادية ٧٠٪ أو جيدة ٣٠٪ ولا يرى أحد أنها ممتازة أو سيئة. وتميل أغلبية الإدارة العليا فى البنوك المصرية إلى العلاقات العادية (حوالى ٦٢٪)، ثم جيدة ٢٨,٦٪. أى أن رأى الإدارة العليا فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين أقل تفاؤلاً من رأى العاملين - حتى أن أحدهم «فى المصرف الإسلامى» وصفها بأنها سيئة. ربما كان الرؤساء «أو الإدارة العليا» أكثر واقعية. وربما كانوا أقل عاطفية فى وضعهم للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين.

وحتى يضمن الباحثون عزل تأثير العاطفة عن إجابات العاملين كان لابد من أسئلة كاشفة أكثر موضوعية. ولذلك توجهوا بسؤال للإدارة العليا عن مدى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين. وكانت الإجابات فى جدول (١١٥) الذى يوضح أن الأغلبية ٧١٪ لا ترى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين. وإن كان هناك قرابة الخمس يرون أنها توجد إلى حد ما.

جدول رقم (١١٤)

العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين فى البنوك تحت الدراسة (فى نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		بيان
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
١	٣,٢	-	-	١	٤,٨	١	١١,١	-	-	-	-	- ممتازة
٩	٢٩	٣٠	٣	٦	٢٨,٦	-	-	١	٢٠	٥	٧١,٤	- جيدة
٢٠	٦٤,٦	٧٠	٧	١٣	٦,٩	٨	٨٨,٩	٢	٦٠	٢	٢٨,٦	- عادية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- أقل من العادية
١	٣,٢	-	-	١	٤,٨	-	-	١	٢٠	-	-	- سيئة
٣٦	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧	١٠٠	الإجمالي

بالطبع كان لا يمكن أن يقف الباحثون عند هذا الحد - بل كان عليهم أن يستطردوا فى محاولة للتعرف على أهم العقبات التى يمكن أن تحول دون التفاهم بين

الرؤساء والمرؤوسين وهو سؤال كاشف لما قبله. والغريب أنه رغم أن أقلية فقط (٢٩٪) هي التي اعترفت بإمكانية وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين (ولو إلى حد ما) فإن عددا كبيرا أجابوا على الأسئلة التي تحاول الكشف عن طبيعة هذه العقبات وذلك كما يظهر من جدول (١١٦ «عاملين» و١١٧ «إدارة عليا»).

جدول رقم (١١٩)

مدي وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين
(في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٩,٧	٣	١٠	١	٩,٥	٢	١١,١	١		-	١٤,٣	١	- إلى حد كبير
١٩,٢	٦	٢٠	٣	١٤,٣	٣	٢٢,٢	٢		-	١٤,٣	١	- إلى حد ما
٧١	٢٢	٦٠	٦	٧١,٢	١٦	٦٦,٧	٦	١٠٠	٥	٧١,٤	٥	- لا توجد
١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧	الإجمالي

في الجدول رقم (١١٦) يتضح أن هناك اختلافا في أهمية هذه العقبات ما بين البنوك وبعضها البعض من وجهة نظر العاملين.

١ - فبينما العقبة الأهم في بنك فيصل والمصرف الإسلامي عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين «ونضيف إليها في المصرف الإسلامي الانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل». فإن العاملين في بنك ناصر يرون أن العقبة الأهم هي فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما. بينما في بنك دبي كان انشغال الرؤساء بأمور العمل هو أهم عقبة.

٢ - كانت أقل العقبات في رأي العاملين بينك فيصل هي فارق السن والخبرة وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية «والأخيرة هي أيضاً أقل العقبات أهمية في المصرف الإسلامي» إلا أنه في بنك ناصر فإن أقل العقبات أهمية هي اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما وسوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيتته. أما بنك دبي فقد إتفق مع بنك فيصل في أن أقل العقبات أهمية هما فارق السن والخبرة الوظيفية وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية.

٣ - إذا أخذنا الصورة الإجمالية لرأي المرؤوسين لوجدنا أن أهم العقبات هي: عدم اهتمام الرؤساء بأفكار وآراء المرؤوسين، والانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل،

وتليها عدم حرص الرؤساء على طلب معلومات من المرؤوسين وعدم توفر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤ - وكانت أقل العقبات أهمية في رأى العاملين بصفة عامة هي فارق الثقافة والمعرفة الإدارية واختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل من الرؤساء والمرؤوسين وسوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيته وفارق السن والخبرة الوظيفية بينهما.

جدول رقم (١١٦)

العقبات التي قد تحول دون تحقيق التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من وجهة نظر المرؤوسين

الإجمالي		بنك دبي		البنك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيانات
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
١١.٧	٣٣	٤.٩	٢	١٣.٥	٢١	٢١.٣	١٠	١٢.٩	٩	٥.١	٢	- فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما
٨.٦	١٧	٤.٩	٢	٩.٦	١٥	١٤.٩	٧	٨.٦	٦	٥.١	٢	- فارق الثقافة والمعرفة الادارية
٩.١	١٨	٧.٣	٣	٩.٦	١٥	٤.٣	٢	١٢.٩	٩	١٠.٣	٤	- اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما
١٦.٨	٣٣	٢٤.٤	١٠	١٤.٧	٣٣	١٠.٦	٥	١٧.١	١٢	١٥.٤	٦	- الانشغال المستمر للرؤساء بأمر العمل
٩.١	١٨	١٢.٢	٥	٨.٣	١٣	٤.٣	٢	١١.٤	٨	٧.٧	٣	- سوء اختيار المرؤوسين لاسلوب الاتصال وتوقيته
١٩.٣	٢٨	١٧.١	٧	١٩.٩	٣١	١٧	٨	١٧.١	١٢	٢٨.٢	١١	- عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين
١٢.٧	٢٥	١٧.١	٧	١١.٥	١٨	١٠.٦	٥	١٠	٧	١٥.٤	٦	- عدم حرص الرؤساء على طلب معلومات من المرؤوسين
١٢.٧	٢٥	١٢.٢	٥	١٢.٨	٢٠	١٧	٨	١٠	٧	١٢.٨	٥	- عدم توفر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين
١٠٠	١٩٧	١٠٠	٤١	١٠٠	١٥٦	١٠٠	٤٧	١٠٠	٧٠	١٠٠	٣٩	الإجمالي

أما رأى الإدارة العليا، فهو يتضح في الجدول رقم (١١٧) حيث كانت العقبة الأولى في الأهمية هي مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي «الأهمية الثانية لدى العاملين» وحاجة الرؤساء للتدريب على الانصات الجيد «الأهمية الثالثة لدى العاملين» يليها سوء اختيار المرؤوسين لوقت وأسلوب الاتصال «الأهمية السادسة» لدى العاملين. وكانت أقل العقبات أهمية هي عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المرؤوسين. إذن يبدو أن كل طرف يحاول أن يلقي على الطرف الآخر بطريقة أو بأخرى عبء عقبات عدم التفاهم. وهو اتجاه متوقع. ولكن يلفت النظر إلى أهم المجالات المقترحة لتحقيق مزيد من

التفاهم بين الرؤساء والمؤوسين. مثل التدريب على إتقان الاتصالات الجيدة والانصات وتنظيم وقت العمل.

جدول رقم (١١٧)

العقبات التي قد تحول دون التفاهم بين الرؤساء ومؤوسيههم
(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٢,١	٧	١٦,٧	٤	٨,٨	٣	٩,١	١	-	١٤,٣	٢		- فارق السن والخبرة
١٢,١	٧	١٦,٧	٤	٨,٨	٣	١٨,٢	-	١١,١	١	١٤,٣	٢	- اختلاف محاولات الاهتمام لكل منهما
٢٧,٦	١٦	٣٣,٢	٨	٣٣,٥	٨	٢٧,٣	٢	٤٤,٥	٤	١٤,٣	٢	- مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي
٢٠,٧	١٢	١٦,٧	٤	٣٣,٥	٨		٣	١١,١	١	٢٨,٦	٤	- سوء اختيار المؤوسين لوقت واسلوب الاتصال
٥,٢	٣	٤,٢	١	٥,٩	٢		-	٢٢,٢	٢		-	- عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المؤوسين
٢٢,٤	١٣	١٢,٥	٣	٣٩,٤	١٠	٤٥,٤	٥	١١,١	١	٢٨,٥	٤	- حاجة الرؤساء للتدريب على الاتصاات الجيد
١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٣٤	١٠٠	١١	١٠٠	٩	١٠٠	١٤	الاجمالي

الخلاصة إذن أن العلاقات في البنوك الإسلامية تحت الدراسة طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء والمتعاملين وإن كانت هناك مجالات لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت وهو ما يوصى به الباحثون.

(هـ) مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية:

يبين الجدول رقم (١١٨) التالي إجابات الإدارة العليا حول أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة. وكانت الحوافز المادية هي الأكثر شيوعاً (٤٠٪) تليها الحوافز المالية (٢٧,٨٪). أما الحج والعمرة «الجوانب الإسلامية» فكانت في المرتبة الثالثة يليها نظام المعاشات والتعويضات (١٢,٢٪) وكانت أقل الحوافز ذكراً هي الحوافز المعنوية.

ومن هذا يتضح أن الحوافز الإسلامية والإنسانية تأخذ أهمية قليلة وتعطى الأهمية للحوافز المادية والمالية.

جدول رقم (١١٨)
أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٧,٨	٢٥	٢٧,٥	٦	٢٩,٧	١٩	٢٩	٩	٣١,٣	٥	٢٩,٤	٥	- حوافز مالية
٤٠	٣٦	٤٣,٨	٧	٢٩,٧	١٩	٢٥,٨	٨	٢٥	٤	٤١,٢	٧	- حوافز مادية (نقل/علاج/خدمات وسكن)
٥,٦	٥	٦,٢٥	١	٦,٢٥	٤	٦,٤	٢	٦,٣	١	٥,٩	١	- حوافز معنوية (شهادات تقدير)
١٢,٢	١١	٦,٢٥	١	١٥,٦	١٠	١٩,٤	٦	١٨,٧	٣	٥,٩	١	- نظام المعاشات والتعويضات
١٤,٤	١٣	٦,٢٥	١	١٨,٨	١٢	١٩,٤	٦	١٨,٧	٣	١٧,٦	٣	- الحج والعمره
١٠٠	٩٠	١٠٠	١٦	١٠٠	٦٤	١٠٠	٣١	١٠٠	١٦	١٠٠	١٧	الإجمالي

لمن تقرر هذه المكافآت والحوافز - يمكن حتى بالحوافز المادية والمالية أن تشجع السلوك الإسلامي. فرغم أن صورتها مادية ولكنها تحفز على السلوك الإسلامي، وهو ما دفع الباحثين لسؤال كل من العاملين والإدارة العليا حول العوامل والاعتبارات التي تقرر على أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين وكانت إجاباتهم في الجدولين رقمي (١١٩ «عاملين» و١٢٠ «إدارة عليا»). ونرى من الجدول رقم (١١٩) أن هناك اختلافا بين العوامل الأهم من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية والعاملين ببنك دبي. فالعاملون في البنوك المصرية يرون أن أهم عامل هو الاجتهاد والتفاني في العمل يليه التجديد والابتكار يليه المواظبة والانتظام والقيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل. أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الخامسة. بينما في بنك دبي يأتي الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي في المرتبة الأولى ويشاركه فيها الاجتهاد والتفاني في العمل ثم التجديد والابتكار ثم الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء.

أما الإدارة العليا (جدول ١٢٠) في البنوك المصرية تضع في المرتبة الأولى العلاقات الشخصية مع قيادات البنك يليها الاجتهاد والاخلاص في العمل والمواظبة والانتظام في العمل. أما الالتزام بالسلوك الإسلامي فيأتي في ذيل القائمة أما في بنك دبي فيأتي في الدرجة الأولى الاجتهاد والاخلاص في العمل يليها الجهود غير العادية في أوقات ضغط العمل. أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الرابعة.

جدول رقم (١١٩)
العوامل التي تؤثر في تقرير المكافآت للعاملين بالبنوك الإسلامية
(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
١٦,١٠	٦٦	١٨,٣	١٩	١٦,٥	٤٧	١٦	١٥	١٨,١	٢١	١٤,٧	١١	- الاجتهاد والتفاني في العمل
١٤,١	٥٥	١٣,٥	١٤	١٤,٤	٤١	١٢,٨	١٢	١٥,٥	١٨	١٤,٧	١١	- المواظبة والالتزام بنظام العمل
١٠,٣	٤٠	٧,٧	٨	١١,٢	٢٢	١٠,٦	١٠	١٠,٤	١٢	١٣,٣	١٠	- العلاقات الشخصية مع القيادات والمسؤولين بالبنك
١٤,٩	٥٨	١٤,٤	١٥	١٥,١	٤٣	١٣,٨	١٣	١٥,٥	١٨	١٦	١٢	- الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء والرؤساء
١٣,٩	٥٤	١٢,٥	١٣	١٤,٤	٤١	١٤,٩	١٤	١٥,٥	١٨	١٢	٩	- القيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل
١٤,٧	٥٧	١٨,٣	١٩	١٣,٢	٣٨	١٦	١٥	١٢,١	١٤	١٢	٩	- الالتزام بمستوى عالى من السلوك الإسلامي
١٥,٢	٥٩	١٥,٤	١٦	١٥,١	٤٣	١٦	١٥	١٢,٩	١٥	١٧,٣	١٣	- التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل
١٠٠	٣٨٩	١٠٠	١٠٤	١٠٠	٢٨٥	١٠٠	٩٤	١٠٠	١١٦	١٠٠	٧٥	الإجمالي

جدول رقم (١٢٠)
العوامل والاعتبارات التي تقرر علي أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين
(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
٢٢,٤	١٣	٢٥,٨	٨	١٨,٥	٥	١٥,٤	٢	٢٢,١	٣			- الاجتهاد والإخلاص في العمل
١٩	١١	١٩,٤	٦	١٨,٥	٥	١٥,٤	٢	٢٢,١	٣			- المواظبة والانتظام في العمل
١٧,٢	١٠	١٢,٩	٤	٢٢,٢	٦	١٥,٤	٢	٢٢,١	٣	١٠٠	١	- العلاقات الشخصية مع قيادات البنك
١٠,٣	٦	٩,٧	٣	١١,١	٣	١٥,٢	٢	٧,٧	١			- الروح الطيبة مع الرؤساء والزملاء
١٥,٥	٩	١٦,١	٥	١٤,٨	٤	٢٢,١	٣	٧,٧	١			- مجهودات غير عادية في أوقات ضغط العمل
٨,٦	٥	١٢,٩	٤	٣,٧	١	٧,٧	١					- الالتزام بمستوى عالى من السلوك الإسلامي
٦,٩	٤	٣,٢	١	١١,١	٣	٧,٧	١	١٥,٣	٢			- التجديد والابتكار لتسهيل إجراءات العمل
١٠٠	٥٨	١٠٠	٣١	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١	الإجمالي

واضح أن الاختلاف بين آراء العاملين والإدارة العليا اختلاف واضح كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي - أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة - وخاصة المديرين في الإدارة المصرية.

(و) مدى الالتزام بتعيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء علي المقصر:

بالنظر إلى الجدول رقم (١٢١) نرى أن الإدارة العليا في البنوك المصرية، تتصرف مع العاملين غير ملتزمين بالجلوس معهم والتعرف على مشكلاتهم ثم تنصحهم ثانياً بأن يعد لوا من سلوكهم.

جدول رقم (١٢١)

أسلوب التصرف مع العاملين الغير ملتزمين في البنوك تحت الدراسة
(رأى الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٩,٣	٧	٦,٩	٢	١٠,٩	٥	١٥,٨	٣		-	١١,٨	٢	- تحوله للتحقيق
٤	٣	٦,٩	٢	٢,٢	١		-		-	٥,٦	١	- تعطيه إنذار
٣٣,٣	٢٥	٢٤,٥	١٠	٢٢,٦	١٥	٤٢,١	٨	٢٢,٢	٢	٢٧,٨	٥	- تنصحه بأن يعمل من سلوكه
١٨,٧	١٤	٢٧,٦	٨	١٣	٦	١٥,٨	٣	١١,١	١	١١,١	٢	- توصي زملاءه بأن ينصحوه بتعديل سلوكه
٢٨	٢١	١٧,٢	٥	٢٤,٨	١٦	٢٦,٣	٥	٥٥,٦	٥	٣٣,٣	٦	- تجلس معه وتتعرف على مشكلاته
٦,٧	٥	٦,٩	٢	٦,٥	٣		-	١١,١	١	١١,١	٢	- تلاحظه عن بعد مدة أطول
١٠٠	٧٥	١٠٠		١٠٠	٤٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	الإجمالي

أما في بنك دبي فالصورة مختلفة حيث تتم النصيحة أولاً وبعد ذلك يأتي دور توصية الزملاء بأن ينصحو غير الملتزم بتعديل سلوكه، أما من يفكر في الجلوس مع غير الملتزم والتعرف على مشكلاته، فتأتي في المرتبة الثالثة (١٧,٢٪).

ويبرر الفرق في أنه قبل أن أنصح غير الملتزم المفروض أن أستمع إليه وأتعرف على مشكلاته وأناقش الأمر معه - أما أن أنصحه بدون الجلوس معه، فمعناه أنني وحدي أعرف أين الصواب ولا أحيده عنه، وهو أسلوب تسلطي إلى حد ما.

جدول رقم (١٢٣)

مدى اهتمام الرؤساء بالعاملين أو العمل
بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- العاملین بالبنك
١٤,٩	١٣	٢٠	٢	٥٢,٤	١١	٥٥,٦	٥	٨٠	٤	٢٨,٦	٢	- العمل
٥٨,١	١٨	٨٠	٨	٤٧,٦	١٠	٤٤,٤	٤	٢٠	١	٧١,٤	٥	- الاثنین معاً
١٠٠	٣١	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧	الإجمالي

(ز) مدى تفضيل العاملين بالبنك الاسلامي للعمل فيه دون غيره من البنوك:

بداية كان لابد أن يتناول الباحثون قضية معدل دوران العمل قبل البحث عن مدى جاذبية المناخ للعمل بالبنك الإسلامي وبالنظر إلى الجدول رقم (١٢٤) يتضح أن

جدول رقم (١٢٤)

مدى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل
بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٥,٩	٥	-	-	٧,٦	٥	-	-	١٥,٤	٤	٤,٨	١	- معدل مرتفع (عمالة غير مستقرة)
٢٠	١٧	٥,٣	١	٢٤,٢	١٦	١٠,٥	٢	٣٠,٨	٨	٢٨,٦	٦	- معدل مرتفع نوعاً
٧٤,١	٦٣	٩٤,٧	١٨	٦٨,٢	٤٥	٨٩,٥	١٧	٥٣,٨	١٤	٦٦,٦	١٤	- معدل منخفض (الحالة مستقرة)
١٠٠	٨٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢١	إجمالي

معنى هذا أن المناخ التنظيمي في البنوك الإسلامية له جوانب غير مشجعة حتى أن غالبية من فيه سيقبلون فوراً العمل ببنك آخر بمرتب أعلى. أو أن الدافع لهم في العمل هو المرتب وليس الطبيعة الإسلامية لعمل البنك.

أما الإدارة العليا فتري الوضع مختلفاً. ففي بنك دبي مثلاً يرى ٧٠٪ من المستقصرين أن العاملين سيرفضون العمل في بنك آخر بمرتب أعلى وذلك كما يتضح من جدول (١٢٧). وحتى في البنوك المصرية فإن نسبة من يرفضون (٤١٪) أعلى من نسبة من يقبلون (٣٠٪). إلا أن الصورة في البنوك المصرية تختلف من بنك لآخر حيث أن معظم من يقبلون فوراً تتركز في بنك ناصر سواء في رأى العاملين أو في رأى الإدارة العليا. وهو ما يجعلها نقطة ضعف في بنك ناصر الذي يبدو أن المرتبات فيه منخفضة بالمقارنة بالبنوك الأخرى.

جدول رقم (١٢٦)

مدي قبول العاملين لترك العمل إذا أتيحت لهم فرصة العمل ببنك آخر بمرتب أعلى
(في رأى العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٤٦,٤	٣٩	٥٥	١١	٤٣,٨	٢٨	٧٧,٨	١٤	٣٦,٩	٧	٢٥	٧	- تقبل فوراً
٣٨,١	٣٢	٤٥	٩	٣٥,٩	٣٣	١٦,٧	٣	٤٦,٢	١٢	٤٠	٨	- تردد ويتروى
١٥,٥	١٣	-	-	٢٠,٢	١٣	٥,٥	١	٣٦,٩	٧	٢٥	٥	- ترفض
١٠٠	٨٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٤	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢٠	الإجمالي

ولكن يبدو أن الدوافع غير المادية للعمل في البنوك الإسلامية أقوى لدى الإدارة العليا عنها لدى العاملين.

وهذا هو ما حدا بالباحثين إلى التساؤل حول أهم دوافع العمل من وجهة نظر العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة. وكانت الإجابات كما تظهر في الجدولين (١٢٨) و(١٢٩).

من الجدول (١٢٨) نرى أن دوافع العمل لدى العاملين بالبنوك المصرية غير واضحة. إلا أن ٣٠٪ منهم يرى أن الدافع هو عدم توفر فرصة أخرى مناسبة معنى ذلك أنهم لا خيار لهم. وإنما يعملون مجبرين. أما من يفضلون العمل ببنك إسلامي عن غيره فلا تزيد نسبتهم عن ٢٣,٥٪ من العاملين بالبنوك المصرية.

جدول رقم (١٢٧)

مدي قبول العمل في بنوك أخرى بمرتبات أعلى
(في رأى الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٣,٣	٧	١٠	١	٣٠	٦	٥٥,٦	٥	٢٥	١	-	-	- تقبل فوراً
٢٦,٧	٨	٢٠	٢	٣٠	٦	٤٤,٤	٤	-	-	٢٨,٦	٢	- تتردد بعض الشيء
٥٠	١٥	٧٠	٧	٤٠	٨	-	-	٧٥	٣	٧١,٤	٥	- ترفض
١٠٠	٣٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩	١٠٠	٤	١٠٠	٧	الإجمالي

أما الصورة في بنك دبي فتبدو مختلفة حيث أن غالبية العاملين ٧٢٪ يفضلون العمل بالبنك لأنه إسلامي.

وفي جدول (١٢٩) نرى الصورة مقارنة للرأى المذكور فى استقصاء العاملين حيث يرى غالبية الإدارة العليا أن الدافع الأساسى هو عدم توفر فرص أخرى للعمل.

جدول رقم (١٢٨)

أهم دوافع العمل بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٤,٩	٢٤	٨	٢	١٦,٢	٢٢	٦,٢	٢	١٩,٣	١٠	١٩,٢	١٠	- المرتب العالى
١١,٢	١٨	٨	٢	١١,٨	١٦	١٨,٧	٦	٥,٧	٣	١٣,٥	٧	- المكافآت والحوافز المجزية
٢٦,٢	٤٢	٤	١	٣٠,١	٤١	٤٦,٩	١٥	٢٦,٩	١٤	٢٣,١	١٢	- عدم توفر فرصة أخرى مناسبة للعمل
٢١,٢	٥٠	٧٢	١٨	٢٣,٥	٢٢	٦,٣	٢	٣٢,٧	١٧	٢٥	١٣	- لتفضيل العمل فى بنك إسلامى عن غيره
٧,٥	١٢	-	-	٨,٨	١٢	٩,٤	٣	٧,٧	٤	٩,٦	٥	- موقع البنك وسهولة المواصلات إليه
٩,٣	١٥	٨	٢	٩,٦	١٣	١٢,٥	٤	٧,٧	٤	٩,٦	٥	- العلاقات الطيبة بين إدارة البنك والعاملين
١٠٠	١٦١	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٣٦	١٠٠	٢٢	١٠٠	٥٢	١٠٠	٥٢	الإجمالي

والخلاصة أن النتائج السابق ذكرها فيما يتعلق بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة تشير إلى ما يلي:

١ - أن الأغلبية ترى أن هناك عدالة في تحديد الرواتب ولكن نسبة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك.

٢ - يرى البعض أن الرواتب لا تتحرك مثل البنوك التقليدية وأن العلاقات الدورية ليست كافية وتحتاج إلى أساس موضوعي وهو ما يتمثل في نظام موضوعي لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف.

٣ - يرى العاملون ضرورة التعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز حيث أن رضاهم عنه هو رضا متوسط بصفة عامة.

٤ - يزيد عدم رضا العاملين بالمصرف الإسلامي عن نظم الحوافز به.

٥ - العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمتعاملين طيبة بشكل عام وان كان يمكن تحسينها بالتدريب فى الاتصالات وإدارة الوقت.

٦ - هناك اختلاف واضح فى الآراء حول أسس منح الحوافز ويشير معظم المستقيصين فى البنوك المصرية إلى أن نظم الحوافز لا تضع الالتزام بالسلوك الإسلامى إلا فى مرتبة متأخرة فى العوامل المؤثرة فى نظم الحوافز.

جدول رقم (١٢٩)

العوامل التي تجذب العاملين للعمل بالبنك

(في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

بيانات	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المرتب العالى	٣٣	٢٩,٩	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٩	٢٠,١	٢٠	١٨,٧	٤٩	١٩,٥
- المكافآت والحوافز المجزية	١٦	٢٠,٨	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٢	١٥,٢	١٣	١٢,١	٣٥	١٣,٩
- عدم توفر فرصة أخرى للعمل	١٩	٢٤,٧	٢	١٥,٤	٣٦	٦٦,٧	٥٧	٣٩,٦	٣٦	٣٣,٦	٩٣	٣٧,١
- موقع البنك وسهولة المواصلات إليه	٤	٥,٢	١	٧,٧	٣	٥,٥	٨	٥,٦	٦	٥,٦	١٤	٥,٦
- تفخيل العمل فى بنك إسلامى عن أى شئ آخر.	١٢	١٥,٥	٥	٢٨,٤	٥	٩,٣	٢٢	١٥,٢	٢٨	٣٦,٢	٥٠	١٩,٩
الروح الطيبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين	٣	٣,٩	١	٧,٧	٢	٣,٧	٦	٤,٢	٤	٣,٧	١٠	٤
الإجمالي	٧٧	١٠٠	١٣	١٠٠	٥٤	١٠٠	١١٤	١٠٠	١٠٠	١٠٧	٢٥١	١٠٠

٧ - يتأنى المديرين بشكل عام قبل توقيع الجزاء على المقصر وهو اتجاه محمود.

٨ - وأخيراً فيما يتعلق بالرضاء الوظيفى والمناخ التنظيمى بشكل عام وتفضيل العمل بالبنك دون غيره. فإن النتائج تشير إلى انخفاض معدلات دوران العمل بالبنوك تحت الدراسة. ولكن هناك غالبية لديها استعداد للعمل بمرتب أعلى. فالدوافع المادية للعمل أقوى من الدوافع المعنوية. وهو ما يعنى أن البنوك الإسلامية أخفقت فى تكوين ولاء وانتماء لاستراتيجياتها مما يجعل العاملين بها مترددين بين العمل بها والعمل بغيرها إذا أتحت لهم الفرصة بمرتب أعلى.

إن هذه النتائج تجعل فريق البحث يزكى التوصيات التالية لزيادة فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية:

١ - الاهتمام بوضع خطة لتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين حتى يطمئنوا لعدالة وموضوعية أسس تحديد الرواتب.

٢ - ضرورة إعادة النظر بين الحين والآخر فى مستوى المرتبات والعلوات لتتناسب مع مستوى المعيشة فى البلد الذى يعمل فيه البنك.

٣ - إعادة النظر فى نظم الحوافز بحيث يفضل أخذ رأى الإدارة والعاملين فى نظم الحوافز الموضوعية.

٤ - لتدعيم العلاقات الطيبة الموجودة حالياً فى البنوك تحت الدراسة بين الرؤساء والمرؤوسين يستحسن زيادة القدرة على اتقان مهارات الاتصال الجيد ومهارات إدارة الوقت بين المديرين والعاملين بتصميم برامج التدريب المناسب لذلك.

٥ - عند تقرير مكافآت العاملين المتميزين يفضل الأخذ فى الاعتبار الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامى، حتى يشعر العاملون بأن واقع البنك يعكس تفكير استراتيجى فى خاصية من خصائص البنك الإسلامى.

٦ - يجب زيادة اهتمام الادارة بالعاملين بالبنك إلى جانب اهتمامهم بالعمل.

٧ - لا بد من تقصى العوامل المؤثرة فى الرضاء الوظيفى «وبالتالى فى المناخ التنظيمى» وخاصة العوامل ذات التأثير السلبى والتي تجعل غالبية العاملين يقرون بأنهم لن يترددوا فى قبول فرصة العمل فى أى بنك آخر طالما كان بمرتب أعلى.

الخلاصة

انطلقت الدراسة فى هذا الجزء من الفرض المطروح فى بداية البحث والذى يقول إن «عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية»
ولقد أشرنا فى مقدمة هذا الجزء إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية:-

- ١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة
- ٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة.
- ٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك محل الدراسة.
- ٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وتم تحليل البيانات التى تم جمعها. لتحرى مدى وجود هذه المؤشرات فى البنوك محل الدراسة وانتهت الدراسة إلى ما يلى:-

أولاً: فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية
ولقد تم استخدام عدة معايير لتحرى مدى مصداقية فرض الدراسة فيما يتعلق بهذا البعد وكانت النتائج كما يلى:

(أ) مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية

واضح أن الاعتماد الأساسى فى وسائل الاستقطاب هو الإعلان فى الصحف القومية يليها الاعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم يليها الإعلان فى الصحف المحلية. وهى وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية إلا أنها قاصرة بالزيادة الاعتماد على العاملين ومعارفهم. وهو باب كبير لدخول الوساطة فى التعيين والمفروض تنوع وسائل الاستقطاب.

(ب) مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين

اتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتى إلا فى المرحلة الثانية من الأهمية بعد الاعتبارات الشخصية والمعرفون. وهو ما يرجح عدم الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين. كما أن سابقة العمل فى البنوك الإسلامية ليست ذات أهمية كبيرة فى الاختيار.

(ج) مدى تحرى روح السماحة الاسلامية في تيسير اجراءات التعيين:

يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الاجراءات الخاصة بالتعيين مناسبة أو سهله وهى نقطة إيجابية فى البنوك محل الدراسة.

(د) مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:

إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع حجم العمالة الموجودة الا أن ربع العاملين فقط يرون أن العمل أكثر من اللازم. ولكن كما ذكرنا العبرة برأى أغلبية مفردات العينة. وهى نقطة ايجابية أيضاً فى البنوك محل الدراسة.

(هـ) مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى:

ليس الالتزام بالسلوك الإسلامى من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

الخلاصة إذن أن اسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الاسلامية لا تهتم بمعايير الجدارة ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامى ولا تهتم كثيراً بتنوع مصادر الاستقطاب وتعتمد على المعرفة كثيراً والعلاقات الشخصية. وإن كانت تراعى تيسير إجراءات التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين. وهو ما يؤيد بصفة عامة الفرض محل الدراسة فى هذا الصدد.

وبصفة عامة يخرج الباحثون بالتوصيات التالية لرفع كفاءة ومصداقية أساليب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية.

١ - العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان فى الصحف فقط.

٢ - التقليل من تدخل وتأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية وزيادة الاعتماد على سياسات ومبادئ الجدارة والكفاءة.

٣ - يوصى الباحثون بوضع معايير واضحة للأداء تكون مرشداً فى سائر إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية مثل تحديد عدد العاملين فى كل تقسيم تنظيمى وتقويم أداء العاملين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وغير ذلك.

٤ - يوصى الباحثون أيضاً بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الاسلامى فى البنوك الإسلامية. وإلا يكون ركن هام من الأركان الاستراتيجية قد شابه النقص فى إدارة هذه البنوك ومصداقيتها أمام العاملين والمتعاملين مع هذه البنوك.

ثانياً: فيما يتعلق بالبعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية:

وقد تم استخدام عدة معايير لقياس هذا البعد. وكانت النتائج تدل على ما يلي:

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية وإن كانت نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ يرون أنها غير متوافرة. فهي تحتاج لبعض الاهتمام.

ب - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية ان الأساليب الموجودة غالباً تعتمد على الخبرة السابقة لمسئولى التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين. وهو ما يعنى عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية مما يقتضى الاهتمام بمراعاتها.

ج - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية تشير نتائج الدراسة أن الاهتمام بهذه المجالات يأتى فى المرتبة الثانية فى البنوك المصرية وفى المرتبة الثالثة ببنك دى - مما يعنى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المجالات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية.

د - مدى تنوع أساليب التدريب: تشير النتائج إلى التركيز على اسلوبى المحاضرات والندوات - وهو ما يعنى ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب.

هـ - دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية: الدافع الذاتى للمعرفة. والتنمية الذاتية كما تشير نتائج الدراسة من أهم الدوافع. ولكن التهرب من ضغط العمل عامل هام أيضا.

و - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب : تشير النتائج أن إدارة التدريب فى البنك نفسه من أهم الجهات فى البنوك المصرية. ولكن فى بنك دى تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية الأولى.

ز - مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية فى المدربين: تشير النتائج أن هذا ليس من ضمن المعايير الهامة فى اختيار المدربين.

الخلاصة إذن أن برامج التنمية والتدريب فى البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف تتمثل فى عدم تنوع أساليب التدريب، وعدم وجود اسلوب علمى لقياس الاحتياجات التدريبية، وضعف الحافز الذاتى لدى بعض المتدربين وعدم تحرى السلوك الإسلامى عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية. ولذلك يوصى الباحثون

بتنوع أسس تحديد الاحتياجات وزيادة تحفيز العاملين على التدريب. وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية في جهود التدريب وتحرى القدوة في المدربين.

ثالثاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية:

تم استخدام عدة معايير فى تقييم هذا البعد وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلى:
أ - مدى الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية: كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية . فى البنوك المصرية) والولاء (فى بنك دى).

ب - أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما. ولكن هناك نسبة لا ترى ذلك ويقتضى الأمر تحرى أسباب قولهم هذا.

ج - ليس هناك اتفاق حول عوامل تقويم الإداء فهى تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإدارى. والتقييد بالنهج الإسلامى فى المعاملة يأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية فى رأى الإدارة العليا وفى المرتبة الثالثة فى رأى العاملين ببنك دى - ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية من رأى الإدارة العليا فى بنوك مصر. وهو ما يستحق الاهتمام بإدراج الالتزام بالنهج الإسلامى فى معايير تقويم الأداء.

د - لا توجد سياسة أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية والمنظمات الإسلامية عند شغل المناصب القيادية.

الخلاصة إذن أن أسس وسياسات تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية تتم على أسس مصرفية تقليدية وليست لتشجيع الروح الإسلامية مما يتفق مع فرض الدراسة.

وهذه النتائج تجعل الباحثين يفضلون أن يقدموا التوصيات التالية لإدارة البنوك الإسلامية لأخذها فى الاعتبار عند تحديد أسس وسياسات تقويم الأداء بها:

١ - عدم الاعتماد الكامل على الأقدمية المطلقة فى معايير التقويم والترقية ووضع مبدأى الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامى فى المقام الأول عند تقويم الأداء.

٢ - لا بد من البحث عن أسباب احساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والمتغيرات الموجودة. وذلك بإعادة النظر باستمرار فى هذا النظام.

٣ - الاهتمام بتشكيل لجنة على مستوى البنوك الإسلامية ككل لوضع سياسة واضحة لتقويم الأداء والترقيات بحيث تكون معلنة وواضحة أمام الجميع عاملين وإداريين وتكون حافزاً على الاهتمام بالعمل والشعور بالرضاء الوظيفى فى هذه البنوك.

٤ - ضرورة النص على سياسة تفضيل النقل والانتداب من العاملين بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض «بشرط ألا يكون النقل أو الانتداب لسوء أداء أو سوء سلوك بعض العاملين» ولكن لمراعاة ظروفهم الاجتماعية والعائلية وبحيث يكون الأمر حافزاً لهم لمزيد من الولاء والانتماء لفكرة البنوك الإسلامية وللمنهج الإسلامي الحنيف السامح في التعامل.

رابعاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية:

تم استخدام عدة معايير للحكم على هذا البعد؛ وكانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ما يلي:

أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية: ترى الأغلبية أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب ولكن نسبة كبيرة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك.

ب - مدى اتفاق الراتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم: واضح من نتائج البحث أن البعض يشكون من أن الرواتب ليست مثلها مثل البنوك التقليدية. كما يرى البعض أن العلاوات الدورية ليست كافية ومضطربة وتحتاج إلى أساس سليم لإقناع العاملين بها مما يقتضى وجود أساس موضوعى يتمثل فى تحليل وتصنيف الوظائف.

ج - مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز، يرى العاملون ضرورة تعديل أو إعادة النظر فى نظم الحوافز - ولو جزئياً - ما عدا المستقصرين من المصرف الإسلامى الذى يرى معظمهم ضرورة التعديل الشامل - حيث أن رضاء معظم العاملين عن نظام الحوافز هو رضاء متوسط.

د - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والمزملاء والمرؤوسين والمتعاملين: طيبة بشكل عام بين المزملاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين الرؤساء والمتعاملين؛ وإن كانت هناك مجالات لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقف.

هـ - فيما يتعلق بمدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية: فإن نتائج البحث تشير إلى أن هناك اختلافاً بين آراء العاملين والإدارة العليا. كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامى يأتى فى المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت فى نظر العاملين فى بنك دى - أما باقى العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا فى مرتبة متأخرة.

و - فيما يتعلق بمدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجراء فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحررون التآني والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجراء.

ز - وأخيراً فإن المناخ التنظيمي بشكل عام (ومدى تفضيل العاملين للعمل بالبنك الإسلامي دون غيره بوجه خاص) فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن معدل دوران العمل بالبنوك الإسلامية منخفض. ولكن هذا لا يعكس بالضرورة رضاء عن المناخ التنظيمي لأن الغالبية لديهم استعداد لترك العمل بالبنك الإسلامي إذا أتاحت لهم فرصة الحصول على مرتب أعلى بينك آخر.

ولقد أوصى الباحثون بالتوصيات التالية لرفع فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة:

١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها.

٢ - إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلوات لتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك.

٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز، بعد مناقشتها مع العاملين ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي.

٤ - الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حالياً بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين، وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت.

٥ - وضع أسس واضحة لتقويم الأداء تناقش مع الرؤساء والمرؤوسين وتقوم على أساس من الموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية.

٦ - تقصى العوامل المؤثرة بالسلب في الرضاء الوظيفي بصفة مستمرة من أجل تحسين المناخ التنظيمي وزيادة ولاء وانتماء العاملين للبنك الإسلامي.

الجزء الخامس

تقويم نشاط الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية^(١)

(١) أعد هذا الجرد د. صالح سلطان وعاونه في جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد.

الجزء الخامس

تقويم نشاط الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية

تقديم:

يعتبر نشاط الرقابة والمتابعة إحدى المراحل الأساسية في العملية الإدارية، والتي من خلالها يمكن التحقق من درجة الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية، وتحديد معدلات الانحراف عن هذه الخطط والسياسات تمهيدا لاتخاذ القرارات العلاجية اللازمة لتدارك الخطأ في التوقيت المناسب.

وفي الجزء التالي من البحث نعرض تقويم نظم الرقابة والمتابعة المطبقة في البنوك الإسلامية مجال الدراسة، وذلك من خلال مجموعة المعايير التالية في محاولة للتحقيق من صحة الفرض القائل بأن هناك العديد من أوجه القصور التي تعتدى نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية:

- ١- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم.
- ٢- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي.
- ٣- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة.
- ٤- مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة.
- ٥- مدى ايجابية النظم الرقابية.
- ٦- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة.
- ٧- دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبق في البنك.

معايير تقويم الرقابة والمتابعة

(١) مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم:

إن وجود معايير قياسية يمثل المرحلة الأولى والأساسية في نظام الرقابة وبدونها تضعيف كل الجهود المبذولة في متابعة الأداء داخل البنك، ولا يقتصر الأمر على مجرد وجود هذه المعايير بل يتعداه إلى إتقانها مع رسالة وأهداف البنك، ونصوصها بالنسبة للعاملين، وكفائتها لقياس مستويات الأداء.

ويعرض الجدول رقم (١٣٤) رأى العاملين في البنوك الإسلامية في مدى توافر معايير قياسية ومحددة لقياس مستويات الأداء وتشير النتائج في الجدول المذكور إلى تقارب الاستجابات على مستوى الدراسة بشكل عام ومستوى البنوك الإسلامية المصرية وفي بنك دبي.

فعلى مستوى البحث بشكل عام نجد أن ٣١٪ من العاملين المشاركين فى البحث يقررون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء، وفى الوقت نفسه يؤكد ٣٧٪ منهم عدم وجود مثل هذه المعايير، كما أن ٣٢٪ من هؤلاء العاملين لا يعرفون إذا كانت هذه المعايير موجودة أم لا.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن ٣٠٪ يذكرون وجود معايير قياسية واضحة ومحددة، أما ٣٩٪ يعترفون بعدم وجود هذه المعايير كما أن ٣١٪ من العاملين المشاركين فى البحث على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فلا يعرفون بوجود هذه المعايير من عدم وجودها. وفى بنك دى نجد أن الذين يقررون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة من العاملين فى هذا البنك تصل نسبتهم إلى ٣٥٪ أما الذين يؤكدون عدم وجود معايير فتصل نسبتهم إلى ٣٠٪ فى حين أن ٣٥٪ منهم لا يعرفون شيئاً عن هذه المعايير.

وتؤكد النتائج السابقة رأى الإدارة العليا للبنوك الإسلامية، والذي يعرضه الجدول رقم (١٢١) فى مدى توافر معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء.

جدول رقم (١٣٠)

(رأى العاملين)

مدى توافر معايير لقياس الأداء فى البنك

إجمالي	بنك دى		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الاسلامي		بنك فيصل		البنك اليان
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
٣١	٣٦	٪	٢٥	٦	٣٠	٢٠	٢٥	٥	٢٨	٧	نم
٣٧	٣١	٪	٢٠	٥	٣٩	٣٦	٤٠	٨	٤٠	١٠	لا
٣٢	٣٧	٪	٢٥	٦	٣١	٢١	٣٥	٧	٣٢	٨	لا أعرف
١٠٠	٨٤	٪	١٧	١٠٠	٦٧	٢٠	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٢	إجمالي

فلاحظ أنه على مستوى الدراسة بشكل عام يؤكد ٣٩٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث على وجود معايير قياسية واضحة ومحددة، أما بالنسبة الأكبر منهم ٦١٪ فتؤكد عدم وجود هذه المعايير.

وبالنسبة للبنوك الإسلامية المصرية تزيد نسبة غير الموافقين على وجود معايير قياسية إلى ٦٧٪، وتقل نسبة الموافقين على وجود هذه المعايير إلى ٣٣٪، وفى بنك دى النسبة ٥٠٪ بين موافق على وجود معايير قياسية وجود هذه المعايير.

جدول رقم (١٣١)
رأى الإدارة العليا
مدى توافر معايير لقياس الأداء في البنك

الاجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنك البيان
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣٩	١٢	٥٠	٥	٣٣	٧	٢٢	٢	٢٠	١	٥٧	٤	نعم لا
٦١	١٩	٥٠	٥	٦٧	١٤	٧٨	٧	٨٠	٤	٤٣	٣	
١٠٠	٣١	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧	الاجمالي

وتكاد تتفق نتائج الدراسة بالنسبة للمعايير المطبقة في البنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء، وذلك وفقا لما عرضه الجدول رقم (١٣٢) رأى الإدارة العليا حيث نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة على مستوى الدراسة بشكل عام هي نسبة الإستثمارات السنوية، عدد المضاربات السنوية، عدد المراجحات السنوية في رأى ١٧٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث، ثم يلي ذلك معدلات الإيداع الشهرية، ومعدلات السحب الشهرية في رأى ١٢٪ منهم ثم قيمة الديون المدومة سنويا في رأى ١٠٪ من هؤلاء المديرين.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة تتمثل في معدلات الإيداع الشهرية، ونسبة الاستثمارات السنوية، وعدد المضاربات السنوية، وعدد المراجحات السنوية ومعدلات السحب الشهرية، وذلك في رأى ١٤٪ من المديرين في هذه البنوك، ثم تأتي معدلات الإقراض الشهرية ومعدلات الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية في رأى ١١٪ منهم، مع ملاحظة أن بنك ناصر الاجتماعي لم يشارك بالرأى في التساؤل عن أهم المعايير القياسية المطبقة في البنك.

وفي بنك دبي تركزت المعايير القياسية المطبقة في نسبة الاستثمارات السنوية، وعدد المضاربات السنوية، وعدد المراجحات السنوية وذلك في رأى ٢٢٪ من المديرين في هذا البنك، ثم قيمة الديون المدومة سنويا رأى ١٣٪ من هؤلاء المديرين، ثم معدلات الإيداع الشهرية، ومعدلات سنويا في رأى ١٣٪ من هؤلاء المديرين، ثم معدلات الإيداع الشهرية، ومعدلات السحب الشهرية في رأى حوالي ٩٪ من هؤلاء المديرين، مع ملاحظة عدم وجود معيار خاص بمعدلات الانفاق على الأنشطة الاجتماعية بهذا البنك.

وبناء على هذه النتائج نوصى بضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها تكون أساساً لقياس مستوى أداء العاملين ومحاسبتهم، وعلى أن يتحدد مقدماً نسب الانحرافات المسموح بها زيادة ونقصاً عن هذه المعايير.

جدول رقم (١٣٢)

(رأى الإدارة العليا)

المعايير المطبقة بالبنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- معدلات الإيداع الشهرية		٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
- نسبة الإستثمارات السنوية		٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
- معدلات الإقراض الشهرية		٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	١	٤	٥	٨
- معدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية		٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	-	-	٤	٧
- عدد المضاربات السنوية		٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
- عدد المربحات السنوية		٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
- قيمة الدين المعومة سنويا		٢	٧	١	١٢,٥			٣	٨	٣	١٣	٦	١٠
- معدلات السحب الشهرية		٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
اجمالي		١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠			٦٣	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٥٩	٪١٠٠

(٢) مدى اتفاق معايير القياس المطبقة مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي :-

إنه من الأهمية بمكان اتفاق المعايير القياسية في نظام الرقابة المطبق في البنك الإسلامي مع رسالة وأهداف هذا البنك على اعتبار أن هذه المعايير مشتقة أصلاً من الأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد كشفت الدراسة جدول رقم (١٣٣) إلى أي مدى تتفق المعايير القياسية المطبقة مع رسالة وأهداف البنك، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام نجد أن المعايير القياسية ليست متفقة إلا في رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث، ولكنها متفقة إلى حد ما عند حوالى ٨١٪ منهم.

والنتيجة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لا تختلف عن ذلك كثيراً فالمعايير القياسية متفقة مع رسالة وأهداف البنك في رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا

المشاركين في البحث من هذه البنوك، ولكن هذه المعايير متفقة إلى حد ما في رأى ٧٥٪ منهم.

وأيضاً على مستوى بنك دبي نلاحظ أن المعايير القياسية في نظام الرقابة متفقة مع رسالة وأهداف البنك في رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك، أما حوالى ٨٨٪ منهم فيشير إلى أن المعايير القياسية متفقة إلى حد ما مع رسالة وأهداف البنك.

وهذه النتائج مدعاة إلى إعادة النظر في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها بما يجعلها متفقة تماماً مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى، وبما يحقق الوحدة العضوية لنظام العمل الكلى، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التى قد تحدث في البيئة المحيطة.

جدول رقم (١٣٣)

(رأى الإدارة العليا)

مدى اتفاق المعايير القياسية المطبقة مع رسالة وأهداف البنك

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنك البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
-	-	-	-	-	-					-	-	متفقة جدا
١٢.٥	٢	١٢.٥	١	١٢.٥	١					٢٠	١	متفقة
٨١.٢٥	١٣	٨٧.٥	٧	٧٥	٦			١٠٠	٢	٦٠	٣	إلى حد ما
٦.٢٥	١	-	-	١٢.٥	١					٢٠	١	غير متفقة
-	-	-	-	-	-					-	-	غير متفقة بالمرّة
٪١٠٠	١٦	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨			٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٥	الإجمالي

(٣) مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة:

لا شك أن البنك الإسلامى كمنظمة له إرتباطات وعلاقات بالمنظمات الأخرى في البيئة المحيطة، تلك البيئة الدائمة التغير والتطور وفقاً لطبائع الأمور، ومن الضرورى للبنك أن يواكب التغيرات في البيئة المحيطة من خلال إعادة النظر في السياسات والخطط وأيضاً في المعايير القياسية المحيطة في نظام الرقابة.

وقد أظهرت الدراسة من خلال الجدول رقم (١٣٤) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن المعايير القياسية أحياناً يعاد النظر فيها لتعديلها في رأى ٣٥٪ من المشاركين في البحث، فى حين يرى ٥٣٪ منهم أنه نادراً ما يعاد النظر فى هذه المعايير.

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، فيرى حوالي ٣٤٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذه البنوك أنه أحياناً يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة، في حين يرى حوالي ٤٥٪ منهم أنه نادراً ما يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة.

وفي بنك دبي يذكر حوالي ٣٨٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في الدراسة من هذا البنك أنه أحياناً يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة في حين يرى حوالي ٦٢٪ منهم أنه نادراً ما يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة.

وتؤكد النتيجة السابقة ما سبق أن ذكرناه في عرض الجدول السابق رقم (١٣٣) من أن المعايير القياسية المطبقة ليست متفقة تماماً مع رسالة وأهداف البنك، وذلك لأنه رغم التغيرات والتطورات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالبنك نادراً ما يعاد النظر في هذه المعايير لمراجعتها وتعديلها وفقاً لما يحدث من تطور في البيئة الخارجية ولذلك فإننا نوصى بالإهتمام بتطوير المعايير القياسية المطبقة كلما تطلب الأمر ذلك مع إعادة النظر في هذه المعايير بشكل دوري تناسب الظروف والمتغيرات المحيطة.

جدول رقم (١٣٤)

(رأى الإدارة العليا)

إلى أى مدى يعاد النظر في المعايير القياسية المطبقة

البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
دائماً	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
غالباً	٢٠	١	-	-	١١	١	٣٣	١	٣٧	٦	٦	١
أحياناً	٢٠	٢	٣٣	١	٣	٣	٣٣	٣	٣٧	٦	٣٥	٦
نادراً	٤٠	٢	٦٧	٢	٤	٤	٤٤	٥	٦٢	٩	٥٣	٩
لا يحدث	-	-	-	-	١٠٠	١	١١	١	-	١	٦	١
الإجمالي	١٠٠	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١	١٠٠	٩	١٠٠	٨	١٠٠	١٧

(٤) مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك علي تكاليف نظام الرقابة:

وعن الطرق والأساليب التي يستخدمها البنوك الإسلامية مجال البحث في متابعة مستويات الأداء يوضح الجدول رقم (١٣٥) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن التفتيش الميداني يأتي في مقدمة هذه الأساليب من وجهة نظر ٣٣٪ من رجال الإدارة

العليا المشاركة في البحث، ثم يلي ذلك الحسابات الختامية السنوية في رأى ٢١٪ منهم، ثم يأتى كل من تقارير المتابعة الدورية عن أداء النشاط، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام فى رأى ١٩٪ من هؤلاء المديرين، أما سجلات النشاط بالبنك فتعتبر أقل الطرق استخداما فى المتابعة فى رأى ٨٪ فقط من المديرين.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تأتى النتيجة متفقة تماما فى ترتيب اهمية الطريقة المستخدمة وإن اختلفت بعض الشئ فى النسب فمثلاً التفتيش الميدانى ذكره ٣٤٪ من المديرين المشتركين فى البحث فى هذه البنوك والحسابات الختامية السنوية ٢١٪ أيضا، أما تقارير المتابعة الدورية فذكرها ١٨٪ من المديرين، وملاحظة رؤساء الأقسام والإدارات ذكرها ١٦٪ أما سجلات النشاط بالبنك فذكرها ١١٪ من المديرين.

وفى بنك دى لا تستخدم سجلات النشاط بالبنك فى متابعة مستويات الأداء، والاعتماد الأكبر على التفتيش الميدانى، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام فى رأى ٢٩٪ من المديرين المشاركين فى البحث فى هذا البنك ثم يأتى كل من تقارير المتابعة الدورية للأنشطة، والحسابات الختامية السنوية وذلك فى رأى ٢١٪ من هؤلاء المديرين.

جدول رقم (١٣٥)

(رأى الادارة العليا)

أهم الطرق والأساليب المستخدمة فى متابعة مستويات الأداء فى البنك

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنك اليان
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٨	٤	-	-	١١	٤	-	-	١٥	٢	١٣٢٥	٢	- سجلات النشاط بالبنك
١٩	١٠	٢١	٣	١٨	٧	١٠	١	٨	١	٣٣٥	٥	- تقارير متابعة دورية
٣٣	١٧	٢٩	٤	٣٤	١٣	٦	٦	٣١	٤	٢٠	٣	- التفتيش الميدانى
١٩	١٠	٢٩	٤	١٦	٦	٢٠	٢	١٥	٢	١٣٢٩	٢	- ملاحظة رؤساء الادارات
٢١	١١	٢١	٣	٢١	٨	١٠	١	٣١	٤	٢٠	٣	- الحسابات الختامية السنوية
٪١٠٠	٥٢	٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	١٥	الإجمالي

أما عن مدى اقتصادية نظام الرقابة المطبق فى البنك الإسلامى فيوضح الجدول رقم (١٣٦) رأى الإدارة العليا فى مدى ارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه، حيث يوافق ٢٤٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة بشكل عام على ارتفاع هذه التكاليف، فى حين يرى ٢٨٪ منهم أن تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه يعتبر مرتفعا إلى حد ما وفى الوقت نفسه يرفض ٤٨٪ منهم هذه المقولة.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن مفردة واحدة فقط (بنك فيصل) تعترف بارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه، أما ٢٣٪ من عدد المشاركين في البحث من هذه البنوك من رجال الإدارة العليا فتري أن التكاليف الخاصة بنظام الرقابة تعتبر مرتفعة إلى حد ما بالقياس بالعائد منه، ولكن ٦٠٪ منهم يرفض هذا القول.

ومشكلة ارتفاع نظام الرقابة المطبق تظهر أكثر في بنك دبي حيث يعترف ٥٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذا البنك بأن تكاليف نظام الرقابة تفوق العائد منه، كما أن ٢٠٪ منهم يرى ارتفاع هذه التكاليف إلى حد ما، ولكن ٣٠٪ منهم يرفض هذا القول.

وعلى أى الأحوال فإن نظام الرقابة الجيد يجب أيضا أن يكون اقتصاديا بمعنى أن يكون هناك توازن بين تكاليف تطبيقه والعوائد المحققة من ورائه سواء كانت تخفيض بعض الإسراف، أو تقليل الانحرافات عن الخطط والسياسات ومعالجة أى انحرافات تحدث في الوقت المناسب، وعلى ضوء النتائج السابقة فإن الأمر يقتضى إعادة النظر في تكاليف نظم الرقابة المطبقة لتكون أكثر اقتصادية خاصة في بنك دبي.

جدول رقم (١٣٦)

(رأى الادارة العليا)

إرتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
اليان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
نعم		١٤	١	-	-	-	-	٧	١	٥٠	٥	٦	٢٤
إلى حد ما		٤٣	٣	-	-	٦٧	٢	٣٣	٥	٢٠	٢	٧	٢٨
لا		٤٣	٣	٥	١٠٠	١	٣٣	٦٠	٩	٣٠	٣	١٢	٤٨
إجمالي		١٠٠	٧	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٥	١٠٠

(٥) مدى إيجابية نظام الرقابة

إذا كانت الرقابة الإيجابية بشكل عام هي الرقابة التي تحول دون حدوث الأخطاء، فإذا ما حدثت بعض الأخطاء يتم اكتشافها في الوقت المناسب بهدف اتخاذ بعض القرارات العلاجية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من مخرجات نظام الرقابة في تطوير السياسات والخطط الموضوعية، فإنه يمكننا تشخيص نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية مجال الدراسة.

يبين الجدول رقم (١٣٧) رأى العاملين فى البنوك الإسلامية فى الدور الذى يمارس نظام الرقابة فى هذه البنوك، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام يرى ٢٩٪ من هؤلاء العاملين أن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته، وهذا ولا شك إحدى صفات الرقابة السليمة، كما يرى ٤١٪ منهم أن نظام الرقابة يمارس دوراً فى تطوير الخطط والتنظيم بالبنك فى حين أن ١٢٪ من هؤلاء العاملين يرى أن نظام الرقابة المطبق يكتشف الخطأ بعد وقوعه، ونفس النسبة ترى هذا على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبي.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يرى ٣٤٪ من العاملين فى هذه البنوك والمشاركين فى البحث أن نظام الرقابة المطبق يهدف إلى اكتشاف المخطئ لتوقيع العقوبة عليه، أما ٣٨٪ منهم يرى أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، فى حين يرى ١٥٪ من هؤلاء العاملين أن تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك أحد الأدوار التى يمارسها نظام الرقابة المطبق وكما قلنا فإن ١٢٪ منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه.

ويظهر أن نظام الرقابة فى بنك دبي أكثر إيجابية حيث يقرر حوالى ٥١٪ من العاملين بأن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية كما يرى حوالى ٢٣٪ منهم بأن نظام الرقابة يساعد فى تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك، أما ١٢٪ منهم فيرى بأن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته، و ١٢٪ أيضاً ترى أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه.

جدول رقم (١٣٧)

(رأى العاملين)

الدور الذى يمارس نظام الرقابة

الإجمالى		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامى		بنك فيصل		البنك اليان
		ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	
٢٩	٣٦	١٣	٤	٢٤	٢٢	٤٤	١٤	٢١	٧	٣٩	١١	مماقبة المخطئ
١٢	١٦	١٣	٤	١٢	١٢	٣	١	٢٤	٨	١١	٣	اكتشاف الخطأ بعد وقوعه
٣٦	٢٢	٢٣	٧	٢٧	٢٥	١٩	٦	٢٤	١١	٢٩	٨	تجنب الأخطاء حالياً
١٥	١٩	٢٩	٩	١١	١٠	١٦	٥	٩	٢	٧	٢	تجنب الأخطاء مستقبلاً
١٧	٢١	٢٢	٧	١٥	١٤	١٨	٦	١٢	٤	١٤	٤	تطوير الخطط والنظم
٪١٠٠	١٢٤	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	٩٣	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٢٨	الإجمالى

وعن رأي رجال الإدارة العليا في نظام الرقابة المطبق في البنك الإسلامي يوضح الجدول رقم (١٣٨) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن ٣٠٪ منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه، أما ٤٦٪ منهم فيذكر أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، كما أن ١٦٪ يرى بأن تطوير خطط ونظم العمل بالبنك أحد أدوار نظام الرقابة، و ٨٪ فقط هي التي ترى بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف المخطئ لمعاقبته، وهي تقريبا نفس النسبة التي ترى ذلك على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبي.

أما في البنوك الإسلامية فيرى ٥٢٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين في البحث في هذه البنوك أن نظام الرقابة يعمل على تجنب حدوث الأخطاء في الحال والاستقبال، كما يذكر ٢١٪ منهم أن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها، أما ١٩٪ من هؤلاء المديرين فيرى أن نظام الرقابة يعمل على تطوير خطط ونظم العمل بالبنك.

وفي بنك دبي تظهر الصفات السلبية لنظام الرقابة بشكل أكبر حيث يرى ٦٢٪ من رجل الإدارة العليا في هذا البحث بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها، كما يرى ٢٣٪ منهم أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، وأن حوالي ٨٪ منهم يرى أنه يمكن الاستفادة من نظام الرقابة في تطوير خطط ونظم العمل بالبنك.

ولذلك نوصي بضرورة أن يركز نظام الرقابة في البنك الإسلامي على منع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها - إذا حدثت - في الوقت المناسب لعلاجها والاي يكون أحد أهدافه اكتشاف المخطئ لتوقيع العقاب عليه وذلك حتى يمكن وصفه بالاجابية.

جدول رقم (١٣٨)

(رأي الإدارة العليا)

الدور الذي يمارسه نظام الرقابة

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها		٤	٢٦	٤	٢٩	٢	١٠	١٠	٢١	٨	٦٢	١٨	٣٠
- اكتشاف المخطئ لمعاقبته		٢	١٣	٢	١٤	-	-	٤	٨	١	٧	٥	٨
تجنب وقوع الأخطاء في المستقبل.		٤	٢٦	٤	٢٩	٨	٤٢	١٦	٣٣	١	٧	١٧	٢٨
- تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك		١	٧	٢	١٤	٦	٣٢	٩	١٩	١	٧	١٠	١٦
- تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها.		٤	٢٦	٢	١٤	٣	١٥	٩	١٩	٢	١٥	١١	١٨
إجمالي		١٥	١٠٠	١٤	١٠٠	١٩	١٠٠	٤٨	١٠٠	١٣	١٠٠	٦١	١٠٠

(٦) مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة:

إن من خصائص نظام الرقابة السليم أن يكون واضحاً ومفهوماً وإجراءاته يسيروها بالنسبة للعاملين الذين وضع من أجلهم هذا القطاع، واكتشف عن خصائص نظام الرقابة المطبق في البنوك الإسلامية يوضح الجدول رقم (١٣٩) رأى العاملين في هذه البنوك في مدى وضوح نظام وإجراءات الرقابة حيث يذكر ٥٣٪ من هؤلاء العاملين بأن إجراءات الرقابة واضحة ومقننة ومبسطة وبالتالي فهي مفهومة من جانبهم، أما ١٢٪ منهم فيرى أن هذه الإجراءات معقدة ومطولة بعض الشيء ولذلك فهي في حاجة إلى بعض التعديلات، ولكن ٢٥٪ من العاملين يذكر أن الإجراءات الرقابية معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري يمكن استيعابها وتحقيقها لأهدافها.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يشير رأى ٤٨٪ من العاملين إلى وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها، في حين يرى ١٣٪ منهم بأنها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل، أما ٣٩٪ من هؤلاء العاملين فيرى أن إجراءات الرقابة معقدة ومرهقة وتحتاج إلى إعادة نظر لتطويرها جذرياً.

ويبدو من نتائج الجدول السابق أن نظام الرقابة وإجراءاتها في بنك دبي تعتبر في وضع أفضل حيث يرى ٧٥٪ من العاملين المشاركين في البحث في هذا البنك أن نظام الرقابة واضحاً وإجراءاته بسيطة مفهومة ومفردة واحدة فقط (٦٪) تذكر أن إجراءات الرقابة معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل، في الوقت الذي يرى فيه ١٩٪ منهم بأن إجراءات الرقابة معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذري.

جدول رقم (١٣٩)

(رأى العاملين)

خصائص نظام وإجراءات الرقابة بالبنك

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
البيان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
واضحة ومقننة وبسيطة		١٣	٥٧	١١	٤٢	٩	٤٥	٢٣	٤٨	١٢	٧٥	٤٥	٥٣
معقدة وتحتاج إلى تطوير		٢	٨	٤	١٦	٣	١٥	٩	١٣	١	٦	١٠	١٢
معقدة وتحتاج لبعض التطوير		٨	٣٥	١١	٤٢	٨	٤٠	٢٧	٣٩	٣	١٩	٣٠	٣٥
إجمالي		٢٣	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٦	١٠٠	٨٥	١٠٠

أما عن رأى الإدارة العليا فى نظام الرقابة وخصائص إجراءاته المطبقة فيعرضه الجدول رقم (١٤٠) وتختلف فيه النتيجة بعض الشئ عن اتجاهات العاملين، فيوضح الجدول المذكور أن ٦٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركة فى الدراسة بشكل عام يرى وضوح إجراءات وبساطتها وهى بذلك لا تحتاج إلى تعديل، فى حين يرى ٢٠٪ بأن هذه الإجراءات معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل، ومثل هذه النسبة يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذرى.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يؤكد ٦٩٪ من رجال الإدارة العليا على وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها، وحوالى ١٩٪ يراها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج إلى بعض التعديل، وحوالى ١٢٪ يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تعديل جذرى.

ولكن الصورة تبدو مختلفة جزئيا فى بنك دى حيث يرى حوالى ٤٤٪ فقط أن هذه الإجراءات واضحة ومقننة ومبسطة، ويرى ٢٢٪ من رجال الإدارة العليا بأن إجراءات الرقابة معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ويؤكد حوالى ٣٤٪ منهم بأن هذه الإجراءات معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذرى.

وكما قلنا فإن نظام الرقابة يجب أن يكون واضحا وإجراءاته مفهومه من جانب الذين يطبقونه والذين يطبق عليهم، والنتائج السابقة تحتم الاهتمام بإعادة التطرف إجراءات الرقابة لتبسيطها وتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.

جدول رقم (١٤٠)

(رأى الإدارة العليا)

خصائص إجراءات ونظام الرقابة بالبنك

البنك		بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		الإجمالى	
البيان		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
واضحة ومقننة ومبسطة		٣	٥٠	٤	٨٠	٤	٨٠	١١	٦٩	٤	٤٤	١٥	٦٠
معقدة ومطولة الى حد ما		٢	٣٣	-	-	١	٢٠	٣	١٨	٢	٢٢	٥	٢٠
وتحتاج بعض التعديل													
معقدة ومرهقة وتحتاج الى تطوير جذرى		١	١٧	١	٢٠	-	-	٢	١٢	٣	٣٣	٥	٢٠
الإجمالى		٦	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢٥	١٠٠

(٧) دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبقه في البنك:

وبخصوص دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية في البنك الإسلامي فيوضح الجدول رقم (١٤١) رأى الإدارة العليا في الجهات التي لها سلطة إتخاذ القرارات العلاجية لجوانب الانحراف الذي يكشفها نظام الرقابة، فنجد أن هذه السلطة مركزة أصلا في الإدارة العليا بالبنك وأن دور هيئة الرقابة الشرعية لا يكاد يذكر في هذا المجال وذلك سواء أكان على مستوى الدراسة بشكل عام أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، أو بنك دبي.

كما أن الجدول رقم (١٤٢) يعرض الجهات التي تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك في رأى الإدارة العليا فنلاحظ أيضا أن هيئة الرقابة الشرعية بالبنك أقل الجهات استخداما واستفادة من نظام الرقابة المطبق بالبنك بإستثناء المتعاملين مع البنك - وذلك سواء على مستوى الدراسة بشكل عام أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية أو على مستوى بنك دبي.

ويمكننا القول إن هيئة الرقابة الشرعية يجب أن تلعب دوراً أكبر في العملية الرقابية بالبنك، بحكم الطبيعة الإسلامية للنشاط الذي يجب أن تمارسه، وتدعيما للصورة الإسلامية في نشاط هذه البنوك.

جدول (١٤١)

(رأى الإدارة العليا)

الجهات التي لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية

إجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنك البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٧١٥	٢٥	١٠٠	٩	٦١٥	١٦	١٠٠	٧	٥٠	٢	٤٦	٦	الإدارة العليا بالبنك
٦	٢		-	٨	٢	-	-	-	-	١٥٥	٢	هيئة الرقابة الشرعية
٨٥	٣		-	١١٥	٣	-	-	-	-	٢٣	٣	رؤساء الإدارات والأقسام
١٤	٥		-	١٩	٥	-	-	٥٠	٢	١٥٥	٢	قسم الرقابة والمتابعة
٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٣	إجمالي

جدول (١٤٢)

(رأى الإدارة العليا)

الجهات التي تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنك البيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
١٩	١٦	١٨	٤	٢٠	١٢	٢٣	٣	١٥	٣	٢١	٦	مجلس الإدارة
١٧	١٤	٩	٢	٢٠	١٢	١٥	٢	٢١	٤	٢١	٦	الجهات الحكومية (البنك م.)
١٥	١٢	٢٣	٥	١٢	٧	١٥	٢	١١	٢	١١	٣	الرؤساء المباشرين
٦	٥	-	-	٨	٥	-	-	١١	٢	١١	٣	هيئة الرقابة الشرعية
١١	٩	١٤	٣	١٠	٦	٨	١	١١	٢	١١	٣	العاملون أنفسهم
١٦	١٣	٩	٢	١٨	١١	٢١	٤	٢١	٤	١١	٣	وحدة الرقابة بالبنك
٣٥	٣	-	-	٥	٣	-	-	٥	١	٧	٢	المتعاملون مع البنك
١٢	١٠	٢٧	٦	٧	٤	٨	١	٥	١	٧	٢	جهاز التخطيط بالبنك
٪١٠٠	٨٢	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	٦٠	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٢٨	الإجمالي

وباستعراض النتائج السابقه للدراسة الميدانية للعملية الرقابية يمكن القول إن الغرض الخاص بوجود العديد من أوجه القصور التي تعترى نظام الرقابة المطبق في البنوك الإسلامية مجال الدراسة قد تحقق بشكل جزئي، حيث اتضحت النتائج التالية:

١- عدم الاهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساسا موضوعيا ومتفقا عليه لحاسبة العاملين، كما أن المعايير المطبقة حاليا لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية، بالاضافة الى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبر غير مرنة في كثير من الأحوال ولا يعاد النظر فيها لتناسب التغير في الظروف المحيطة.

٢- ان النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حد ما غير اقتصادية حيث أن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها.

٣- تركز نظم الرقابة المطبقة على التعرف على المخطئ لمعاقبته في بعض الأحيان، وكذلك الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها في أحيان أخرى، وهذا يعتبر من سمات الرقابة السلبيه.

٤- بعض إجراءات نظم الرقابة المطبقة معقدة ومطولة، وفي بعض الأحيان تكون مرهقة في تنفيذها ولذلك تحتاج إلى تطوير جذري.

٥- تقلص دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية.

التوصيات الخاصة بنظم الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية:

إسترشاداً بالنتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية والتي يمكن أن تساعد في القضاء على القصور الذي ظهر في نظم الرقابة المطبقة حالياً في البنوك الإسلامية.

١ - ضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها، لتكون أساساً موضوعياً لقياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير، على أن يتحدد مقدماً نسب الانحرافات المسموح بها زيادة ونقصاً عن هذه المعايير.

٢ - الاهتمام بإعادة النظر- بشكل دوري- في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذ تطلب الأمر ذلك لتتفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالبنك.

٣ - مراعاة الجانب الاقتصادي في نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائه، وهذا يتطلب إعادة النظر في تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون أكثر إقتصادية.

٤ - ضرورة إهتمام نظم الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها - إذا حدثت في التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان، مع عدم الإقتصار على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيراً للجهد الرقابى للجوانب الإيجابية.

٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة، وهذا يستدعى إعادة النظر في الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.

٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية خاصة في مجال اتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير وذلك تدعيماً للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك.

الجزء السادس

أهم النتائج والتوصيات
لتقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية

الجزء السادس أهم النتائج والتوصيات لتقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية

تقديم:

اشتملت الدراسة الخاصة بتقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية على خمسة أجزاء رئيسية ممثلة فيما يلي:

١- تقويم مدى فعالية عملية التخطيط للبنوك الإسلامية.

٢- تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية.

٣- تقويم عملية التنظيم للبنوك الإسلامية.

٤- تقويم عملية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

٥- تقويم عملة الرقابة والمتابعة للبنوك الإسلامية.

وفيما يلي تتناول أهم النتائج والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة

أولاً: تقويم مدى فعالية عملية التخطيط للبنوك الإسلامية:

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١- عدم وجود اهتمام كافي بالتخطيط طويل المدى.

٢- عدم الاهتمام الكافي بترجمة وتحويل الخطط العامة الى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.

٣- إفتقار السياسات للبنوك الإسلامية إلى توافق كامل مع رسالة هذه البنوك، فضلاً عن إفتقارها الى الوضوح والتحديد.

٤- لا توجد سياسات إدارية مكتوبة وفيما يتعلق بالعاملين والعملاء.

ومن جماع هذا التقويم اتضح صحة الشق الأول من فرض الدراسة والذي يقضى بوجود العديد من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط للبنوك الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية.

وبناء على هذا التقويم لسياسات وخطط البنوك الإسلامية يمثل لجنة تقويم الجوانب الإدارية في البنوك الإسلامية إلى التوصية كما يأتي تحقيقاً لرفع فعالية وكفاءة عملية التخطيط للبنوك الإسلامية:-

- ١- وجوب الأخذ بالتخطيط طويل المدى وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية .
- ٢- ضرورة الإهتمام والحرص على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.
- ٣- وجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية سياسات مكتوبة ومحددة ما أمكن.
- ٤- ضرورة التنسيق والتوافق بين السياسات الإدارية بالبنوك الإسلامية ورسالة هذه البنوك بوسيلة أو بأخرى.

ثانيا: تقوم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية:

أوضحت الدراسة وجود جوانب القصور التي يعاني منها العملاء والتي عبروا عنها من وجهة نظرهم فى الدراسة وتمثلت فى :

أ - قصور نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء مما يجعلنا نوصي بما يلي:

- ١ - تحسين أسلوب الاستقبال والتعامل مع العملاء.
- ٢ - الارتفاع بمستوى خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء
- ٣ - تهيئة أماكن استقبال وانتظار للعملاء.
- ٤ - الارتفاع بمستوى النظافة والنظام بالبنوك الإسلامية.
- ٥ - توفير أماكن انتظار لسيارات المتعاملين.
- ٦ - الارتفاع بمستوى الخدمة البنكية المقدمة لكبار السن والمرضى.

ب - عدم رضاء نسبي للمتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات بالبنوك الإسلامية.

ونوصى بالآ تركن البنوك الإسلامية إلى أن عددا محدودا فقط من العملاء هم الذين يبدون عدم رضاهم عن العائد وانما يجب عليها أن تعمل باستمرار على كسب ثقته واطمئنان عملائها على التوظيف الشرعى لودائعهم وأموالهم وكذلك التوظيف الاقتصادى الفعال والمجزى لتلك الأموال والودائع حتى يمكنها الحفاظ على استمرار ولاء عملائها فى المدى الطويل.

ج - شعور قطاع كبير من المتعاملين بعدم وجود تميز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية، ومن ثم فنوصي في هذا الصدد:

بوجوب دراسة العوامل والاسباب وراء هذا الشعور والعمل على بلورة وتأكيد تميز البنوك الإسلامية خاصة فيما يتعلق بالتوجه الاسلامى لهذه البنوك.

د - أما فيما يتعلق بتقويم دور هيئة الرقابة الشرعية فهناك شعور بوجود قصور في الدور الذي تلعبه هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية.

وعليه فإننا نوصى بوجوب الإهتمام بتدعيم دور الرقابة الشرعية فى البنوك الإسلامية.

ثالثاً:- تقوم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية:

وفيما يتعلق بتقويم عملية التنظيم الإدارى للبنوك الإسلامية محل الدراسة وبعد العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية، نجد أن الفرض الخاص بوجود خلل فى الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك قد تحقق جزئياً، وذلك لوجود بعض المثالب التنظيمية التالية والتي من شأنها إعاقه فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية كأدوات إدارية لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية:

١- عدم وضوح الإختصاصات وتداخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية مع عدم الإلمام التام لإختصاصات العاملين بما يساعد على التهرب من المسئولية والدفع بعدم الاختصاص.

٢- قلة إهتمام الادارة بمراجعة الاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها لتواكب التغيرات والتطورات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية.

٣- عدم توازن السلطات الممنوحة للمديرين مع مسئولياتهم وعدم كفايتها للقيام بواجباتهم.

٤- وجود مظاهر للمركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال، وإعاقه تفريخ الصف الثانى للإدارة.

٥- عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين، سواء أكان أكثر من اللازم بما يؤثر على مدى فعالية الإشراف على المرؤوسين أو أقل من اللازم بما يؤدي إلى اهدار بعض الطاقات الإدارية.

٦- ضعف التنظيم الإدارى فى تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة، وذلك بسبب التقصير فى توفير دليل الاجراءات التنظيمية، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم فى البناء التنظيمى للبنك.

٧- عدم تدعيم وتشجيع قنوات الإتصال الشفهي المباشر بين رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى.

٨- انخفاض فرص العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين وإدارة البنك، وبالتالي ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات في البنك.

٩- الاهتمام المحدود بوجهات نظر وآراء المتعاملين مع البنك، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البنوك الإسلامية وبعض المنظمات الأخرى في المجتمع.

التوصيات الخاصة بتنظيم البنوك الإسلامية:

بعد تحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج التفصيلية، يمكننا أن نحدد التوصيات التالية والتي من شأنها القضاء على الخلل الذي أظهرته الدراسة في الهياكل التنظيمية وتشغيلها في البنوك الإسلامية:

١ - ضرورة الاهتمام بصياغة الإختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومحدود سواء للوحدات التنظيمية أو للوظائف الخاصة بالعاملين، مع التأكد من إلمام كل عامل بحدود إختصاصاته فهذا يضمن توافر وسيلة موضوعية ومقبولة عند تقييم الأداء، ويجنب التهرب من المسؤولية ويحقق التنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية.

٢ - العمل على تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية، وبحيث تكفي هذه السلطات للقيام بالواجبات والمسئوليات ولا تطغى إحداها على الأخرى، ففي هذا ضمان للتشغيل السليم للتنظيم الإداري.

٣ - مراعاة تخفيف حدة مركزية إتخاذ القرارات في الإدارة العليا للبنك وذلك من خلال تفويض بعض السلطات للفروع والإدارات الفرعية تخفيفا لعبء العمل عن الإدارة العليا، وتحقيقا لسرعة إنجاز الأعمال وتدريباً لرؤساء الفروع ومديري الإدارات الفرعية على عملية إتخاذ القرارات.

٤ - مراعاة توافر المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري بالشكل الذي يحقق تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية، وذلك وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في البناء التنظيمي وتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية والعناية بتوفير دليل للتنظيم يفصل الإختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية مع العمل على أن يكون نطاق إشراف كل رئيس مناسباً لقدراته ولطبيعة النشاط الذي يؤدي.

٥ - على الإدارة أن تقوم بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها، وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح، والاجتماعات الدورية، والمشاركة في اللجان

المختلفة، وكذلك تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط، وعليها في هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من آراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجدواها في رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنك الإسلامي.

٦ - العمل على إزالة معوقات الاتصال داخل التنظيم، سواء من خلال إعادة التنظيم وصياغة الاختصاصات الوظيفية، وتوضيح رسالة وأهداف البنك للعاملين، أو من خلال السماح بالقدر الملائم لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، مع اتباع الأساليب الكفيلة برفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وتحقيق انتمائهم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي.

٧ - ضرورة الاهتمام بآراء وانطباعات المتعاملين مع البنك وأخذها في الاعتبار عند وضع السياسات والخطط لتحقيق رضائهم عن خدمات وأنشطة البنك، وذلك لتدعيم فكرة البنوك الإسلامية ونشرها على نطاق أوسع في المجتمع.

٨ - العمل على تدعيم وتقوية علاقة البنك الإسلامي بمنظمات البيئة الخارجية للبنك سواء أكانت بنوكا إسلامية أخرى أو بنوكا تقليدية أو أجهزة حكومية أو منظمات دولية أو أجهزة شعبية، ففي ذلك تدعيم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي.

رابعاً: تقييم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية:

انطلقت الدراسة في هذا الجزء من الفرض الذي يقول إن «عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية»

ولقد أشرنا في مقدمة هذا الجزء إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية:

- ١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة.
- ٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة.
- ٣ - سياسات وأسس تقييم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك محل الدراسة.
- ٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها لتجرى مدى وجود هذه المؤشرات في البنوك محل الدراسة وانتهت الدراسة إلى مايلي:-

أ- فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية:
ولقد تم استخدام عدة معايير لتجربى مدى مصداقيه فرض الدراسة فيما يتعلق
بهذا البعد وكانت النتائج كما يلي:

١ - مدى تنوع وسائل الإستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية
إتضح أن الاعتماد الأساسى فى وسائل الاستقطاب هو الإعلان فى الصحف
القومية يليها الإعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم عليها الإعلان فى
الصحف المحلية، وهى وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية
إلا أنها قاصرة على الاعتماد على العاملين ومعارفهم، وهو باب كبير لدخول
الوساطة فى التعيين والمفروض تنويع وسائل الاستقطاب.

٢ - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين.
إتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتى إلا فى المرحلة الثانية من الأهمية بعد
الاعتبارات الشخصية والمعرفون، وهو ما يرجح عدم الإعتماد على مبدأ الجدارة
والاستحقاق فى اختيار العاملين، كما أن سابقه فى البنوك الإسلامية ليست ذات
أهمية كبيرة فى الاختيار.

٣ - مدى تحرى روح السماحة الإسلامية فى تيسير إجراءات التعيين:
يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الإجراءات الخاصة بالتعيين
مناسبة أو سهلة، وهى نقطة ايجابية فى البنوك محل الدراسة.

٤ - مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:
إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع
حجم العمالة الموجودة ، إلا أن ربع العاملين فقط يرونه أن العمل أكثر من اللازم.
ولكن كما ذكرنا العبرة برأى أغلبية مفردات العينة، وهى نقطة إيجابية أيضا فى
البنوك محل الدراسة.

٥ - مدى الحرص على إستقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى:
ليس الالتزام بالسلوك الإسلامى من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب
وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

الخلاصة : إذن إن أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية لا تهتم بمعايير
الجدارة، ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامى ولا تهتم كثيراً بتنويع مصادر الإستقطاب
وتعتمد على المعرفة كثيراً والعلاقات الشخصية، وإن كانت تراعى تيسير إجراءات
التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين، وهو ما يؤيد بصفة
عامة الفرض محل الدراسة فى هذا الصدد.

وبصفة عامة يخرج الباحثون بالتوصيات التالية لرفع كفاءة ومصداقية أساليب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية.

١ - العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف فقط.

٢ - التقليل من تدخل وتأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية وزيادة الاعتماد على سياسات ومبادئ الجدارة والكفاءة.

٣ - يوصى الباحثون بوضع معايير واضحة للأداء تكون مرشداً في سائر إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية مثل تحديد عدد العاملين في كل تقسيم تنظيمي وتقويم أداء العاملين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وغير ذلك.

٤ - يوصى الباحثون أيضاً بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية. وإلا يكون ركن هام من الأركان لاستراتيجية قد شابهه النقص في إدارة هذه البنوك.

ب: فيما يتعلق بالبعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية:

وقد تم استخدام عدة معايير لقياس هذا البعد. وكانت النتائج تدل على ما يلي:-

١ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية

تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية، وإن كانت نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ يرون أنها ناقصة فهي تحتاج لبعض الاهتمام.

٢ - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية

إن الأساليب الموجودة غالباً تعتمد على الخبرة السابقة لمسئول التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين، وهو ما يعنى عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية مما يتقضى الاهتمام بمراعاتها.

٣ - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية

تشير نتائج الدراسة أن الإهتمام بهذه المجالات يأتى في المرتبة الثانية في البنوك المصرية، وفي المرتبة الثالثة بينك دى - مما يعنى ضرورة زيادة الإهتمام بهذه المجالات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية.

٤ - مدى تنوع أساليب التدريب: تشير النتائج إلى التركيز على أسلوبى المحاضرات والنوات وهو ما يعنى ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب.

٥ - دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية: الدافع الذاتى للمعرفة والتنمية الذاتية كما تشير نتائج الدراسة إلى أنه يعد من أهم الدوافع، ولكن التهرب من ضغط العامل عامل هام أيضاً.

٦ - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب: تشير النتائج أن إدارة التدريب فى البنك نفسه من أهم الجهات فى البنوك المصرية، ولكن فى بنك دى تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية الأولى.

٧ - مدى تحرى المعرفة والقنوة الإسلامية فى المدربين: تشير النتائج أن هذا ليس من ضمن المعايير الهامة فى اختيار المدربين.

الخلاصة: إذن أن برامج التنمية والتدريب فى البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف، تتمثل فى عدم تنوع أساليب التدريب؛ وعدم وجود أسلوب علمى لقياس الاحتياجات التدريبية، وضعف الحافز الذاتى لدى بعض المتدربين وعدم تحرى السلوك الإسلامى عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية. ولذلك يوصى الباحثون بتنوع أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، وزيادة الاهتمام بالتدريب على حالات المعارف الإسلامية والسلوكية وتنوع أساليب التدريب، وزيادة تحفيز العاملين على التدريب، وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية فى جهود التدريب وتحرى القدرة فى مدى البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية:

ثم استخدام عدة معايير فى تقييم هذا البعد، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلى:

١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية: كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية (فى البنوك المصرية) والولاء (فى بنك دى).

٢ - أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما، ولكن هناك نسبة لا ترى ذلك ويقتضى الأمر تحرى أسباب قولهم هذا.

٣ - ليس هناك إتفاق حول عوامل تقويم الأداء فهى تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإدارى، والتقييد بالمنهج الإسلامى فى المعاملة يأتى فى المرتبة الثالثة فى رأى العاملين ببنك دى- ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية فى رأى الإدارة العليا فى بنوك مصر، وهو ما يستحق الإهتمام بإدراج الالتزام بالمنهج الإسلامى فى معايير تقويم الأداء.

٤ - لا توجد سياسة أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية والمنظمات الإسلامية عند شغل المناصب القيادية.

الخلاصة: إذن أن أسس وسياسات تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية تتم على أسس مصرفية تقليدية وأسس لتشجيع الروح الإسلامية مما يتفق مع فرض الدراسة.

وهذه النتائج تجعل الباحثين يفضلون أن يقدموا التوصيات التالية لإدارة البنوك الإسلامية لأخذها في الإعتبار عند تحديد أسس وسياسات تقويم الأداء بها:-

١ - التخلي عن مبدأ الأقدمية في معايير التقويم والترقية، ووضع مبادئ الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامي في المقام الأول عند تقويم الأداء.

٢ - لا بد من البحث عن أسباب إحساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والتغيرات الموجودة، وذلك بإعادة النظر باستمرار في هذا النظام.

٣ - الاهتمام بتشكيل لجنة على مستوى البنوك الإسلامية ككل لوضع سياسة واضحة لتقويم الأداء والترقيات، بحيث تكون معلنة وواضحة أمام الجميع عاملين وإداريين وتكون حافزاً على الاهتمام بالعمل والشعور بالرضاء الوظيفي في هذه البنوك.

٤ - ضرورة النص على سياسة تفضيل النقل والانتداب من العاملين بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض «بشرط ألا يكون النقل أو الانتداب لسوء أداء أو سوء سلوك بعض العاملين، ولكن لمراعاة ظروفهم الاجتماعية والعائلية، وبحيث يكون الأمر حافزاً لهم لمزيد من الولاء والانتماء لفكرة البنوك الإسلامية، وللمنهج الإسلامي الحنيف السامح في التعامل.

البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية

تم استخدام عدة معايير للحكم على هذا البعد؛ وكانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ما يلي:

١ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية فالأغلبية ترى أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب بينما لم تر ذلك نسبة ليست كبيرة قد تصل إلى الثلث .

٢ - مدى اتفاق الراتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم: واضح من نتائج البحث أن البعض يشكو من أن الرواتب ليست مثلها مثل البنوك التقليدية، كما يرى البعض أن العلاوات الدورية ليست كافية ومضطربة وتحتاج إلى أساس سليم لإقناع العاملين بها ، مما يقتضى وجود أساس موضوعي يتمثل في تحليل وتصنيف الوظائف.

٣ - مدى رضا العاملين عن تحديد الرواتب والحوافز حيث يرى العاملون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز - ولو جزئياً - ما عدا المستقصرين من المصرف الإسلامي الذين يرى معظمهم ضرورة التعديل الشامل - حيث أن رضا معظم العاملين عن نظام الحوافز هو رضا متوسط.

٤ - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين فقد اتضح أنها طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت.

٥ - فيما يتعلق بمدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية ، فإن نتائج البحث تشير إلى أن هناك اختلافاً بين آراء العاملين والإدارة العليا، كما أن الإلتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي، يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي - أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة.

٦ - فيما يتعلق بمدى الإلتزام بتعيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحرون التأنى والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء.

٧ - وأخيراً فإن المناخ التنظيمي بشكل عام (ومدى تفضيل العاملين للعمل بالبنك الإسلامي دون غيره بوجه خاص) ، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن معدل دوران العمل بالبنوك الإسلامية منخفض، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة رضا عن المناخ التنظيمي لأن الغالبية لديهم استعداد لترك العمل بالبنك الإسلامي إذا أتيحت لهم فرصة الحصول على مرتبة أعلى ببنك آخر.

ولقد أوصى الباحثون بالتوصيات التالية لرفع فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة:

١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها.

٢ - إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلاوات لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك.

٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز؛ بعد مناقشتها مع العاملين ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الإلتزام بمستوى عالي من السلوك الإسلامي.

٤ - الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حالياً بين العاملين وبين الرؤساء والرؤسين وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين؛ وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت.

٥ - وضع أسس من الموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية.

٦ - تقصى العوامل المؤثرة بالسلب فى الرضا الوظيفى بصفة مستمرة من أجل تحسين المناخ التنظيمى وزيادة ولاء وانتماء العاملين البنك الإسلامى.

خامساً: تقويم عملية المتابعة والرقابة بالبنوك الإسلامية:

وباستعراض النتائج السابقة للدراسة الميدانية للعملية الرقابية يمكن القول إن الفرض الخاص بوجود العديد من أوجه القصور التى تعترى نظام الرقابة المطبق فى البنوك الإسلامية مجال الدراسة قد تحقق بشكل جزئى، حيث اتضحت النتائج التالية:

١ - عدم الإهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساساً موضوعياً ومتفاعلين لمحاسبة العاملين، كما أن المعايير المطبقة حالياً لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية، بالإضافة إلى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبر غير مرنة فى كثير من الأحوال ولا يعاد النظر فيها لتتناسب التغير فى الظروف المحيطة.

٢ - إن النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حد ما غير اقتصادية، حيث أن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها.

٣ - تركز نظم الرقابة المطبقة على التعرف على المخطئ لعاقبته فى بعض الأحيان، وكذلك الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها فى أحيان أخرى، وهذا يعتبر من سمات الرقابة السلبية.

٤ - بعض إجراءات نظم الرقابة المطبقة معقدة ومطولة، وفى بعض الأحيان تكون مرهقة فى تنفيذها، ولذلك تحتاج إلى تطوير جذرى.

٥ - تقلص دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية.

واسترشاداً بالنتائج التى أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية، والتى يمكن أن تساعد فى القضاء على القصور الذى ظهر فى نظم الرقابة المطبقة حالياً فى البنوك الإسلامية:

١ - ضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها، لتكون أساساً موضوعياً لقياس مستوى الأداء الفعلى للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير، على أن يتحدد مقدما نسب الانحرافات بالسموح بها زيادة ونقصا عن هذه المعايير.

- ٢ - الإهتمام بإعادة النظر - بشكل دورى - فى المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك لتنفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التى قد تحدث فى البيئة الخارجية المحيطة بالبنك.
- ٣ - مراعاة الجانب الاقتصادى فى نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائه، وهذا يتطلب إعادة النظر فى تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون أكثر اقتصادية.
- ٤ - ضرورة اهتمام نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها -إذا حدثت- فى التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان، مع البعد عن التركيز على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيراً للجهد الرقابى للجوانب الإيجابية.
- ٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة، وهذا يستدعى إعادة النظر فى الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية خاصة فى مجال إتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير وذلك تدعيماً للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك.

الملاحق

ملحق رقم (١) معايير تقويم توجهات العمل بالبنوك الإسلامية

أولا : معايير الرسالة والأهداف والخطط : معايير الرسالة :

- مدى وضوح رسالة البنك .
- مدى تعبير الرسالة عن الصبغة الإسلامية للبنك .
- مدى اشباع الرسالة للاحتياجات الخاصة بالعملاء والمجتمع .
- مدى تعبير الرسالة عن قيم المجتمع الإسلامي .
- مدى شمول الرسالة لمبررات وجود البنك وتوجهاته المستقبلية .
- مدى استجابة وتوافق الرسالة مع المتغيرات البيئية المحيطة .
- مدى تنوع أنشطة البنك وتوافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية .

معايير الأهداف :

- مدى توافق الأهداف مع رسالة البنك .
- مدى وضوح الأهداف للمستويات التنظيمية المختلفة .
- مدى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف .
- مدى استجابة الأهداف لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى واقعية الأهداف .
- مدى قابلية الأهداف للقياس .

معايير التخطيط :

- مدى تغطية الخطط لمجالات النشاط المختلفة بالبنك .
- مدى تغطية الخطط لكل من الأجل الطويل والأجل القصير .
- مدى توافر برامج العمل اللازمة للتنفيذ .
- مدى وجود سياسات إدارية تغطي مجالات النشاط بالبنك .
- مدى اتفاق السياسات مع رسالة البنك الإسلامية .

ثانيا : معايير تقوم تنظيم البنك الإسلامي :

معايير الاختصاصات والسلطات الوظيفية :

- مدى وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية بالبنك .
- مدى الاهتمام بالمراجعة الدورية للاختصاصات .
- مدى إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية .
- مدى وجود توازن بين السلطات والمسئوليات .
- مدى تركيز السلطات .
- مدى تحرى المبادئ العلمية الرشيدة فى التنظيم .

معايير الاتصالات التنظيمية :

- مدى تنوع وسائل الاتصال التنظيمى .
- مدى اتصاف الاتصالات التنظيمية بالبنك بروح التعاون والتآخى .
- مدى تفاعل الإدارة مع أفكار وآراء العاملين .
- مدى اهتمام ادارة البنك بوجهات نظر المتعاملين مع البنك .
- مدى الاهتمام بتدعيم علاقات البنك بالبنوك الإسلامية ومجالات الفكر الإسلامى .

ثالثا : معايير تقويم عملية التوظيف وسلوكيات العاملين :

معايير التوظيف :

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب كفاءات الأمة الإسلامية .
- مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين .
- مدى تحرى روح السماحة الإسلامية فى تيسير إجراءات التعيين .
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين .
- مدى جاذبية مناخ العمل بالبنك الإسلامى .
- مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى .

معايير تنمية الموارد البشرية :

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامى .
- مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين .

- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية .
- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة فى التدريب .
- مدى توفير دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام فى برامج التدريب .
- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب .
- مدى تحرى المعرفة والقُدوة الإسلامية فى المدربين .

معايير تقويم الأداء والترقيات :

- مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة فى الترقية .
- مدى الاستناد إلى نظام موضوعى لتقويم الأداء عند الترقية .
- مدى الالتزام بالنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين .
- مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية .

معايير التحفيز :

- مدى مراعاة العدالة فى تحديد رواتب وعلوات العاملين .
- مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم .
- مدى تحرى رضا العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز .
- مدى توافر مناخ عمل طيب للعاملين بالبنك .
- مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين .
- مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية .
- مدى مراعاة اعتبارات الاخلاص فى العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامى عند تحفيز ومكافأة العاملين .
- مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر .

- مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامى عن غيره من البنوك .

رابعاً : معايير تقويم نظم الرقابة والمتابعة :

- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أسس محاسبتهم .
- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى .
- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة .

- مدى مراعاة الدقة في متابعة وتسجيل الأنشطة ونتائج الأداء - كمرشد للتقويم .
- مدى ايجابية الرقابة « علاجية وليست عقابية » .
- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة .
- مدى الاعتماد على هيئة الرقابة الشرعية في الرقابة على أهداف وأنشطة البنك « أهل الذكر » .

ملحق رقم (٢)

استقصاء تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية أعضاء الإدارة العليا

برجاء وضع علامة صح (✓) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك :

١- هل تعتقد بأن لدى البنك رسالة واضحة ومحددة ؟

نعم لا لأعرف

() () ()

٢- وإذا كانت الإجابة (بنعم) فما مدى اشتغال رسالة البنك على العناصر التالية...؟

العناصر	متوافر	إلى حد ما	غير متوافر
- تحديد الغاية الرئيسية من وجود البنك	()	()	()
- تحديد التوجيهات المستقبلية للبنك	()	()	()
- تحديد مجالات أعمال البنك	()	()	()
- تحديد احتياجات العملاء والمجتمع التي سيسعى البنك لاشباعها	()	()	()
- تأكيد الصبغة العقائدية الإسلامية للبنك	()	()	()
- عناصر أخرى - رجاء تحديدها :	()	()	()
.....	()	()	()
.....	()	()	()

٣- وماهى فى رأيك أهم العوامل التى كان لها دور وتأثير فى صياغة رسالة البنك
لكم.....؟

العناصر	تأثير كبير	محدود	لاتأثير لها
- التهديدات البيئية المحتملة	()	()	()
- تاريخ وخبرة البنك السابقة	()	()	()

لا تأثير لها	محدود	تأثير كبير	
()	()	()	- الميزات التنافسية للمتنافسين
()	()	()	- الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية
()	()	()	- مصالغ وأهداف أصحاب المصالح
()	()	()	- المصادر والموارد المتاحة للبنك
()	()	()	- القيم السائدة لدى أفراد البنك
()	()	()	- القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفى
			- عوامل أخرى - رجاء تحديدها :
()	()	()
()	()	()

٤- إذا لم يكن لدى البنك رسالة واضحة ومحددة - فهل تعتقد بأهمية تلك الرسالة للبنك الإسلامى ؟

نعم لا لا أعرف
() () ()

٥- وماهى من وجهة نظرك أهم العناصر التى يجب أن تشتمل عليها رسالة أى بنك إسلامى ؟

- () - تحديد المبرر الرئيسى لوجود البنك الإسلامى
- () - تحديد التوجه المستقبلى للبنك الإسلامى
- () - تحديد طبيعة مجال أعمال البنك الإسلامى
- () - تأكيد الصبغة العقائدية - الإسلامية - للبنك الإسلامى
- () - تأكيد استجابة البنك الإسلامى لاحتياجات المجتمع
- () - تأكيد عمومية وشمولية رسالة البنك الإسلامى
- عناصر أخرى - رجاء تحديدها
- ()
- ()

٦- ماهى من وجهة نظرك أهم العوامل التى يجب أن يكون لها تأثير فى صياغة رسالة البنك الإسلامى ؟

- برجاء الترتيب الأهم فالهم -

() تاريخ وخبرة البنك الإسلامى -

() الميزات التنافسية للمتنافسين -

() الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية -

() مصالح وأهداف أصحاب المصالح -

() المصادر والموارد المتاحة للبنك الإسلامى -

() القيم والفلسفات السائدة بالقطاع المصرفى -

() التهديدات البيئية المحتملة -

عوامل أخرى - رجاء تحديدها :

()

()

٧- هل تعتقد أن مجالات وأنشطة البنك الرئيسية يجب أن تحكمها وتوجهها أصول وأحكام الشريعة الإسلامية أم الأصول والمبادئ المصرفية والاستثمارية؟

() - أصول وأحكام الشريعة الإسلامية (بالدرجة الأولى)

() - الأصول والمبادئ المصرفية والاستثمارية (بالدرجة الأولى)

٨- ما مدى فعالية الدور الذى تمارسه هيئة الرقابة الشرعية بالبنك لديكم فى الرقابة على المجالات والأنشطة الرئيسية بالبنك ؟

دور مؤثر وفعال دور محدود إلي حد ما د هامشي وشكلي

() () ()

٩- مامدى نشاط البنك لديكم للمجالات والأنشطة التالية :

مدى تغطية البنك لتلك الأنشطة

المجالات والأنشطة

كاملة جزئية غير مغطاه

مجال الأعمال المصرفية وأهم أنشطته :

() () ()

- الحساب الجارى

- () () () - حساب التوفير
- () () () - حساب الوديعة
- () () () - حساب الاستثمار المخصص
- () () () - التحويلات النقدية
- () () () - الشيكات المصرفية
- () () () - بيع وشراء العملات الأجنبية
- () () () - الشيكات السياحية
- () () () - أخرى

مجال الأعمال الاستثمارية وأهم أنشطته :

- () () () - بيع المراجعة
- () () () - بيع المساومة
- () () () - التمويل بالمضاربة
- () () () - الاستصناع :
- () () () - أخرى

مجال الأعمال الاجتماعية وأهم أنشطته :

- () () () - صندوق الزكاة
- () () () - صندوق وحسابات الصدقات
- () () () - صندوق وحسابات التبرعات
- () () () - تنفيذ الوصايا
- () () () - أخرى

مجالات أعمال وأنشطة متنوعة :

- () () () - الاعتمادات المستندية
- () () () - بوالص التحصيل
- () () () - خطابات الضمان
- () () () - الصراف الآلى
- () () () - الهاتف الآلى

- بطاقات الفيزا () () ()

- الخدمات المصرفية والاستثمارية للسيدات

مجالات أخرى - رجاء تحديدها :

() () ()

() () ()

() () ()

١٠- هل الأهداف الخاصة بالبنك واضحة ومحددة بمختلف المستويات التنظيمية ؟

لا نعم إلى حد ما

() () () - على مستوى البنك بشكل عام

() () () - على مستوى القطاعات والإدارات العامة

() () () - على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام

() () () - على مستوى الوحدات

() () () - على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية

١١- هل أهداف المستويات التنظيمية بالبنك تخاطب كل من المدى الطويل وال المدى القصير « سنة فأقل »

المدى القصير المدى الطويل

() () - على مستوى البنك بشكل عام

() () - على مستوى القطاعات والإدارات العامة

() () - على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام

() () - على مستوى الوحدات

() () - على مستوى الوظائف والأعمال الفردية

١٢- مامدى مشاركة العاملين بالبنك فى عملية صياغة

وتحديد الأهداف ؟

مشاركة كبيرة مشاركة محدودة لاتوجد مشاركة

() () ()

١٣- ماهى صورة المشاركة إن وجدت ؟

- الاشتراك فى اللجان التخطيطية
- تطبيق سياسة الباب المفتوح
- تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
- صناديق الاقتراحات
- الاجتماعات العامة بين الإدارة والعاملين
- الاجتماعات الدورية داخل الوحدات التنظيمية
- صور أخرى - أذكرها من فضلك .

.....
.....

١٤- من وجهة نظرك هل ترى أن مشاركة العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف مجدية؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

١٥- مامدى توافر الخصائص التالية فى الأهداف الخاصة بالبنك :

الخصائص	متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة
- ان تكون واضحة ومحددة	()	()	()
- أن تكون مفهومة للعاملين	()	()	()
- أن تكون مقبولة من العاملين	()	()	()
- أن تكون مشروعة	()	()	()
- أن تكون كمية قابلة للقياس	()	()	()
- أن تكون قابلة للتحقيق	()	()	()
- أن تكون متحديّة محفزة للعاملين	()	()	()
- أن تكون متوافقة مع بعضها البعض	()	()	()
- أن تكون منبثقة من رسالة البنك	()	()	()

١٦- ماهى مجالات التخطيط بالبنك لديكم وماهو المدى الزمنى لكل منها :

المجالات التخطيط

قصير	متوسط	طويل المدى	
()	()	()	- تخطيط المجالات التنظيمية والإدارية
()	()	()	- تخطيط القوى العاملة
()	()	()	- تخطيط المجالات المصرفية.....
()	()	()	- التخطيط التسويقى لنشاط البنك
()	()	()	- تخطيط الأنشطة الاستثمارية
()	()	()	- تخطيط الأنشطة الاجتماعية للبنك
()	()	()	- التخطيط التكنولوجى لتحديث البنك
()	()	()	- مجالات أخرى - أذكرها من فضلك :
()	()	()
()	()	()

١٧- هل يتم ترجمة تلك الخطط إلى برامج عمل ؟

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لايتم
()	()	()	()	()

١٨- هل السياسات لديكم بالبنك محددة ومكتوبة أم شفوية وضمنية؟

- محددة ومكتوبة

- شفوية وضمنية

- البعض مكتوب والآخر شفهي

١٩- ماهى مجالات السياسات بالبنك ؟

()	- سياسة التوظيف
()	- السياسات الإدارية
()	- السياسات المصرفية
()	- السياسات الاستثمارية
()	- السياسات الاجتماعية

- سياسات التطوير والتحديث
 - أخرى - أذكرها من فضلك ؟
 ()
 ()

٢٠- هل تعتقد أن هذه السياسات تتفق مع رسالة البنك الإسلام ؟

إلى حد كبير ()
 إلى حد ما ()
 لاتتفق ()

٢١- هل هناك اختصاصات محددة ومكتوبة لكل وحدة تنظيمية ولكل وظيفة بالبنك ؟

لكل الوحدات والوظائف ()
 لبعض الوحدات والوظائف ()
 لاتوجد ()

٢٢- هل يتم مراجعة الاختصاصات بالبنك على فترات دورية ؟

دائما ()
 غالبا ()
 أحيانا ()
 نادرا ()
 لا يتم ()

٢٣- مامدى المام العاملين بالاختصاصات المحددة لكل منهم ؟

إمام تام ()
 إمام متوسط ()
 إمام ضعيف ()

٢٤- مامدى كفاية السلطات الممنوحة للأفراد للقيام بمسئولياتهم؟

كافية جدا ()
 كافية إلى حد ما ()
 غير كافية ()

٢٥- هل ترجع الفروع أو الإدارات الفرعية إلى المركز الرئيسى أو الإدارات الرئيسية ؟

دائما ()
 غالبا ()
 أحيانا ()
 نادرا ()
 لا ترجع ()

٢٦- ماهى المجالات التى يتم الرجوع فيها إلى المركز الرئيسى أو الادارات الرئيسية ؟

- شئون العاملين
 ()
 - مجالات التحديث والتطوير
 ()

- () - مجالات التدريب والتنمية والابتعاث
- () - مجالات الاستثمار
- () - مجالات الترقى
- () - تعديل الهياكل التنظيمية
- () - سياسات الأقرض
- () - مجالات أخرى - برجاء ذكرها :
-
-

٢٧- مامدى استخدام وسائل الاتصال التالية بين وحدات وأقسام البنك ؟

- | نادرا | أحيانا | غالبا | |
|-------|--------|-------|------------------------------|
| () | () | () | - المكاتبات الرسمية |
| () | () | () | - الاتصالات الهاتفية |
| () | () | () | - الاتصالات الشفهية المباشرة |

٢٨- ماهى فى رأيك أهم المعوقات التى تحول دون فعالية الاتصال بين وحدات البنك ؟

- () - التمسك بالاختصاصات الوظيفية
- () - المغالاج فى التخصص وتقسيم العمل
- () - الولاءات والانتماءات المتعددة للعاملين
- () - قصور فى الدورات المستندية
- () - الصراعات بين العاملين
- () - انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين
- () - عدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات
- () - عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لدى بعض العاملين
- () - أخرى - انكرها من فضلك :
- ()

٢٩- أى من وسائل الاتصال التالية تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين؟

الوسيلة	تستخدم كثيرا	قليلا	لاستخدم
- الاجتماعات واللقاءات العامة	()	()	()
- الاجتماعات الدورية	()	()	()
- التقارير الدورية	()	()	()
- مجلات الحائط	()	()	()
- صندوق الاقتراحات والشكاوى	()	()	()
- سياسة الباب المفتوح	()	()	()
- اللجان المتنوعة	()	()	()
- وسائل أخرى - رجاء ذكرها :			

٣٠- هل يتاح للعاملين مع البنك فرص لإبداء آرائهم لإدارة البنك ؟

نعم	إلي حد ما	لا
()	()	()

٣١- هل يتوافر لدى البنك وسائل اتصال فعالة بالمتعاملين والأجهزة الحكومية ؟

نعم	إلي حد ما	لا
()	()	()

٣٢- هل التنظيم الداخلى لمكان العمل يتيح الفرصة لتيسير تدفق العمل ولتسهيل اداء الخدمة للمتعاملين

إلي حد كبير	إلي حد ما	لايتيح
()	()	()

٣٣- ماهو عدد الرؤوسين المباشرين الذين تشرف عليهم ؟

العدد ()

٣٤- هل تعتقد أن هذا العدد ؟

أكثر من اللازم	مناسب	أقل من اللازم
()	()	()

٣٥- هل الخريطة التنظيمية بالبنك معلومة للعاملين ؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

٣٦- هل يتوافر لدى البنك دليل واضح للإجراءات التنظيمية ؟

نعم () لا ()

٣٧- هل يتم مراجعة الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بشكل دوري؟

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () لا يحدث ()

٣٨- مامدى قوة العلاقات والاتصالات بين البنك وبين كل من الجهات التالية؟

أكثر من ممتازة ممتازة جيدة إلى حد ما سيئة

() () () () () - البنوك الإسلامية داخل الدولة

() () () () () - البنوك الإسلامية خارج الدولة

() () () () () - البنوك الأخرى التقليدية

() () () () () - الأجهزة والمنظمات الحكومية

() () () () () - الأجهزة والمنظمات الدولية

() () () () () - الأجهزة الشعبية والسياسية

- أجهزة أخرى - برجاء ذكرها :

.....

٣٩- ماهى الوسائل التى يستخدمها البنك فى استقطاب وجذب العمالة للعمل بالبنك ؟

() - الإعلان فى الصحف القومية

() - الإعلان فى الصحف المحلية

() - الإعلان فى الصحف المتخصصة

() - الجامعات والمعاهد العليا

() - مكاتب القوى العاملة الحكومية

() - ترشيحات من قبل العاملين بالبنك

- مكاتب التوظيف الخاصة
 ()
 - التنظيمات والنقابات المهنية
 ()
 - لوحات الاعلانات بالبنك
 ()
 - أخرى - برجاء تحديدها :

٤٠- هل للعوامل التالية تأثير على عملية اختيار العاملين بالبنك ؟

تأثير كبير	محدود	لاتأثير لها	
()	()	()	- اللغة
()	()	()	- الجنس
()	()	()	- الاعتبارات الشخصية
()	()	()	- الكفاءة
()	()	()	- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية
()	()	()	- المعرفين
			- أخرى
		

٤١- هل يواجه البنك نقص وقصور في تدبير واستقطاب نوعيات العمالة التالية ؟

نعم	إلى حد ما	لا	
()	()	()	- الخبراء والمستشارون الشرعيون
()	()	()	- المستويات الإدارية العليا
()	()	()	- المستويات الإدارية الوسطى
()	()	()	- المستويات الإدارية المباشرة
()	()	()	- الاختصاصيون
()	()	()	- الفنيون
()	()	()	- العمالة المعاونة والخدمات
			- أخرى - رجاء نكرها
		

٤٢- من له الدور المؤثر والفعال في اختيار العاملين؟

- () - الرئيس المباشر بالوحدة صاحبة الاحتياج
- () - عضو مجلس الإدارة المختص
- () - رئيس مجلس الإدارة
- () - لجنة شؤون العاملين بالبنك
- () - لجنة خاصة للاختيار
- () - جهات خارجية - حكومية أو غير حكومية -
- () - مجلس الإدارة
- () - جهات أخرى :

٤٣- مامدى مناسبة اجراءات تعيين العمالة التى وقع عليها الاختيار للعمل بالبنك ؟

- اجراءات طويلة ومعقدة () مناسبة إلي حد ما () سهلة وميسرة ()

٤٤- بشكل عام هل تعتقد أن عدد العاملين بوحدات العمل المختلفة بالبنك يتناسب مع احتياجات العمل؟

- () - أقل من حاجة العمل
- () - يتناسب مع حجم العمل
- () - أكثر من حاجة العمل

٤٥- هل يتوفر توجيه للعاملين الجدد لتعريفهم بالبنك وبوظائفهم ؟

- نعم () لا ()

٤٦- ماهى أسس تحديد الاحتياجات التدريبية بالبنك ؟

- () - استقصاء الرؤساء المباشرين
- () - تحليل تقارير الأداء
- () - تحليل العمل
- () - مقارنة معدلات أداء الأقسام المختلفة

- الاستناد للخبرة السابقة لمسئولى التدريب () () ()
- الرغبات التى تأتى من العاملين بالبنك () () ()
- تحليل الخطط والتوجهات المستقبلية للبنك () () ()
- أخرى - يرجى ذكرها

٤٧- هل يتوافر لدى البنك خطة للتدريب ؟

- ربع سنوية نصف سنوية سنوية لأكثر من سنة
- () () () ()

٤٨- ماهى مجالات التدريب الأساسية بالبنك ؟

- () - المجالات الوظيفية المتخصصة
- () - المجالات السلوكية
- () - المجالات الإدارية
- () - مجالات المعارف الإسلامية ...
- () - مجالات أخرى :

٤٩- هل تعتقد أن برامج التدريب تعطى أولوية لـ :

- () - تنمية مهارات وقدرات العاملين
- () - لتزويدهم بالمعلومات والمعارف
- () - لتغيير اتجاهاتهم

٥٠- ماهى الأساليب المستخدمة فى التدريب وما مدى مناسبة كل منها ؟

- | غير مناسبة | مناسبة | الأساليب المستخدمة | |
|------------|--------|--------------------|----------------------|
| () | () | () | - المحاضرات |
| () | () | () | - الندوات |
| () | () | () | - المؤتمرات |
| () | () | () | - اللقاءات الدورية |
| () | () | () | - المباريات الادارية |

- المناقشات الجماعية () () ()
- دراسة الحالات () () ()
- تمثيل الأدوار () () ()
- المختبر السلوكي () () ()
- التدريب على رأس العمل () () ()
- أخرى

٥١- ماهى من وجهة نظرك دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية ؟

- لأن الترقية مرتبطة بالتدريب ()
- حب المعرفة والتنمية الذاتية ()
- لأن هذه هى سياسة البنك ()
- لأن الرئيس يأمره بذلك ()
- لوجود حوافز مادية ومعنوية للتدريب ()
- للتهرب من ضغط العمل ()
- أخرى:

٥٢- ماهى الجهات التى تساهم فى تدريب العاملين بالبنك ؟

- مؤسسات تدريب خاصة ()
- مؤسسات تدريب حكومية ()
- ادارة التدريب بالبنك ()
- ادارة التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى
- ادارات التدريب بالبنوك التقليدية
- أخرى:

٥٣- من يشارك فى التدريب بصفة أساسية - كمحاضرين ومدربين ؟

- برجااء ترتيبهم حسب الأهمية -
- مدير البنك..... ()

- () - مديرو البنوك الإسلامية الأخرى
- () - مديرو البنوك التقليدية
- () - اساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية
- () - أخصائيو التدريب بالبنك
- () - أخصائيو التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى
- () - علماء الدين

٥٤- ماهى معايير اختيار المحاضرين والمدربين بالبنك ؟

- برجاء الترتيب طبقا للأهمية -
- () - التخصص الوظيفى
- () - الكفاءة فى أداء الوظيفة
- () - السلوك والقُدوة الإسلامية
- () - المستوى العلمى
- () - الخبرة السابقة

٥٥- هل تعتقد أن هناك أستفادة من البرامج التدريبية ؟

- | | | |
|-------------|--------------|--------------|
| بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة محدودة |
| () | () | () |

٥٦- ماهى المعايير التي يأخذ بها البنك في الترقية للوظائف الأعلى ؟

- برجاء ترتيبها طبقا للأهمية -
- () - الأُمنية
- () - الجدارة والكفاءة
- () - الانتماء والولاء للبنك
- () - اجتياز البرامج التدريبية المطلوبة
- () - الالتزام بالسلوك الإسلامى
- () - أخرى :

٥٧- هل يتم الترشيح للترقى :

- () - من داخل الادارة فقط

٥٧- من داخل القطاع ()

٥٨- من داخل البنك ككل ()

٥٩- من داخل وخارج البنك ()

٥٨- ماهو أساس وضع المرتبات فى البنك ؟

٥٩- اجتهادات شخصية..... ()

٥٩- مستوى المرتبات بالبنوك الإسلامية الأخرى..... ()

٥٩- تطبيق خطة تقويم الوظائف..... ()

٥٩- أخرى..... ()

٥٩- هل تعتقد أن الرواتب بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية ؟

إلى حد كبير إلى حد مناسب أقل من المناسب

() () ()

٦٠- هل تعتقد أن الزيادة السنوية فى المرتبات (العلاوات) كافية ومناسبة ؟

نعم إلى حد ما لا

() () ()

٦١- هل تعتقد أن البنك كبنك إسلامى يجب أن تتميز المرتبات به عن المرتبات بالبنوك الأخرى؟

نعم لا

() ()

٦٢- هل يتم تحريك مرتبات العاملين بالبنك كلما جد تغيير ملموس فى ... ؟

نعم إلى حد ما لا

() () ()

٦٢- المسئوليات والواجبات الوظيفية

() () ()

٦٢- المستوى العام للمعيشة.....

() () ()

٦٢- مستوى المرتبات فى البنوك الإسلامية

() () ()

٦٢- مستوى المرتبات فى البنوك التقليدية

() () ()

٦٢- مستوى المرتبات فى الدولة.....

() () ()

٦٢- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل

٦٢- فيما يتعلق بظروف العمل بالبنك ما مدى رضاؤك عن:

- | غير راض | محدود | رضاء تام | |
|---------|-------|----------|-------------------------------|
| () | () | () | - العلاقة بالزملاء والمرؤوسين |
| () | () | () | - العلاقة بالرؤساء |
| () | () | () | - مكان العمل |
| () | () | () | - المتعاملين بالبنك |
| () | () | () | - أسلوب العمل |
| () | () | () | - سياسات البنك |

٦٤- ماهى نقاط التركيز فى تقويم أداء العاملين بالبنك ؟

- () المواظبة والانتظام فى العمل
- () النتائج أو الأهداف المحققة
- () اتباع الاجراءات واللوائح الداخلية للعمل
- () التقيد بالنهج الإسلامى فى المعاملة
- () العلاقة مع الزملاء والرؤساء (التعاون)
- () مدى استخدام العامل لحقه فى الأجازات
- () الجزاءات التى تعرض لها أثناء فترة التقويم
- () أخرى (يرجى نكرها)
-

٦٥- هل تعتقد أن فرص الترقى امام العاملين بالبنك ؟

- | | | |
|--------|--------|-------|
| محدودة | مناسبة | كبيرة |
| () | () | () |

٦٦- هل يوجد نقل وانتداب للعاملين من وإلى ؟

- () البنوك الإسلامية الأخرى
- () البنوك التقليدية
- () المنظمات الإسلامية
- () الجهات الحكومية
- () لا يوجد نقل وانتداب

٦٧- أى أنواع الحوافز مطبقة بالبنك ؟

- () - الحوافز المالية
- () - الحوافز المادية (نقل، علاج، خدمات، سكن)
- () - الحوافز المعنوية (شهادات تقدير)
- () - نظام المعاشات والتعويضات
- () - الحج والعمره

٦٨- ما مدى رضا العاملين بالبنك عن نظام الحوافز بالبنك ؟

- رضاء كبير رضاء متوسط رضاء محدود
- () () ()

٦٩- مامدى ارتباط نظم الحوافز بتقويم الأداء ؟

- ارتباط كبير ارتباط محدود لا يوجد ارتباط
- () () ()

٧٠- هل يستخدم البنك نظام حوافز فردية أم جماعية ؟

- فردية جماعية الاثنين معا
- () () ()

٧١- ماهى الطرق المستخدمة فى تقويم الأداء ؟

- () - الملاحظة الشخصية للرؤساء
- () - التقارير الدورية للرؤساء المباشرين
- () - تقارير اللجان المتخصصة عن مدى تحقق الأهداف
- () - التقارير التى يقدمها العاملون عن ادائهم

٧٢- مامدى مشاركة المرؤسين لرؤسائهم فى اتخاذ القرارات ؟

- مشاركة كبيرة إلي حد ما لا يشاركون
- () () ()

٧٣- هل ترى أن المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية ضرورية ؟

- ضرورية جدا إلي حد ما غير ضرورية
- () () ()

٧٤- هل ترى ان هناك عقبات تحول دون التفاهم المشترك بينك وبين مرؤسيك ؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا توجد

() () ()

٧٥- ماهى أهم العقبات التى قد تحول دون التفاهم بين الرؤساء ومرؤسيهم فى البنك بصفة عامة؟

- () - فارق السن والخبرة بينهما
- () - اختلاف مجالات اهتمام كل منهما
- () - مشغولية الرؤساء بالعمل اليومى
- () - سوء اختيار المرؤسين للوقت والأسلوب المناسب للاتصال
- () - عدم طلب الرؤساء المعلومات من المرؤسين (Feedback)
- () - معرفة حقيقة الأمور
- () - حاجة الرؤساء للتدريب على أساليب الإنصات الجيد
- () - أسباب أخرى (يرجى ذكرها)

٧٦- هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين فى البنك :

ممتازة جيدة عادية أقل من عادية سيئة

() () () () ()

٧٧- هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء وبعضهم البعض تتصف بـ :

التعاون التنافس الصراع بكثرة المشاكل

() () () ()

٧٨- ماهى السياسات التى يتبعها البنك لرفع مستوى التعاون والروح المعنوية العالية بين الموظفين؟

- برجاء الترتيب حسب الأولوية -

- () - الأنشطة الاجتماعية المشتركة
- () - المشاركة الجماعية فى المناسبات الاجتماعية
- () - الرحلات الجماعية والمصايف

- () - اهتمام الإدارة بحل المنازعات والخلافات التي تنشأ بين الموظفين
 () - الاهتمام بالمناسبات الدينية وبت روح الجماعة بين الموظفين
 - أخرى

٧٩- إذا اتاحت لك فرصة العمل فى بنك آخر بمرتب أعلى فهل :

- تقبل فوراً تتردد بعض الشيء ترفض
 () () ()

٨٠- هل تعتقد أن معدل دوران الموظفين بالبنك مقارنة بالبنوك التقليدية :

- أعلى من البنوك الأخرى مناسب أقل من البنوك الأخرى
 () () ()

٨١- ماهى أهم العوامل والاعتبارات التى يتم على أساسها تقرير المكافآت للعاملين المتميزين بالبنك؟

- () - الاجتهاد والاخلاص فى العمل
 () - المواظبة والانتظام فى العمل
 () - العلاقات الشخصية مع قيادات البنك
 () - الروح الطيبة مع الرؤساء والزملاء
 () - القيام بمجهودات غيرعادية فى أوقات تزايد ضغط العمل
 () - الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامى
 () - التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين اجراءات العمل
 - أخرى

٨٢- ماهى العوامل التى تجذب العاملين للعمل بالبنك ؟

- رجاء الترتيب طبقاً للأهمية -
 () - المرتب العالى
 () - المكافآت والحوافز الجزية
 () - عدم توافر فرصة أخرى للعمل
 () - موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك
 () - تفضيل العمل فى بنك إسلامى عن أى شىء آخر ..

- الروح الطيبة بين الزملاء والرؤساء والمرؤسين ()

- اعتبارات أخرى ()

٨٣- لو وجدت مرؤسا متكاسلا فى الأداء أو غير ملتزم فى سلوكه فهل :

- تحوله للتحقيق ()

- تعطيه إنذاراً ()

- تنصحه بأن يعدل من سلوكه ()

- توصى زملاءه بأن ينصحوه بتعديل سلوكه ()

- تجلس معه وتتعرف على مشكلاته ()

- تلاحظه عن بعد لمدة أطول ()

- أخرى ()

٨٤- هل تعتقد أن الرؤساء بالبنك يهتمون أكثر بـ :

العاملين بالبنك العمل الأثنين معا

() () ()

٨٥- هل توجد معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء بالبنك ؟

نعم لا

() ()

٨٦ - اذا كانت الاجابة السابقة « بنعم » فما هى هذه المعايير ؟

- معدلات الایداع الشهرية ()

- معدلات السحب الشهرية ()

- نسبة الاستثمارات السنوية ()

- معدلات الاقراض الشهرية ()

- معدلات الانفاق على الانشطة الاجتماعية ()

- عدد المضاربات السنوية ()

- عدد المرابحات السنوية ()

- قيمة الديون المدومة سنويا ()

- أخرى ()

٨٧- من وجهة نظرك - هل تعتبر هذه المعايير كافية لقياس مستوى أداء نشاط البنك؟

كافية جدا كافية إلى حد ما غير كافية غير كافية بالمرّة
() () () () ()

٨٨- إلى أى مدى تتفق المعايير القياسية المستخدمة مع الأهداف المرجوة بالبنك؟

متفقة جدا متفقة إلى حد ما غير متفقة غير متفقة بالمرّة
() () () () ()

٨٩- إلى أى مدى يعاد النظر فى المعايير القياسية المستخدمة بالبنك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا لا يحدث
() () () () ()

٩٠- ماهى أهم الطرق والأساليب المستخدمة فى متابعة مستويات الأداء الفعلية بالبنك؟

- () سجلات النشاط بالبنك
- () تقارير متابعة الأداء الدورية
- () التفتيش والمتابعة الميدانية
- () ملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام
- () الحسابات الختامية السنوية
- () أخرى :

٩١- ماهى الجهة التى لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية لتصحيح الانحرافات؟

- () الإدارة العليا بالبنك
- () هيئة الرقابة الشرعية
- () رؤساء الإدارات والأقسام كل فيما يخصه ..
- () قسم الرقابة والمتابعة بالبنك
- () جهات أخرى

٩٢- هل نظام الرقابة بالبنك يساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب ؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

٩٣- هل تعتقد أن تكلفة نظام الرقابة مرتفعة بالمقارنة بالعائد منه ؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

٩٤- أى الجهات التالية تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك ؟

- () - مجلس الإدارة
- () - الجهات الحكومية (البنك المركزى)
- () - الرؤساء المباشرين وإدارات البنك المختلفة
- () - هيئة الرقابة الشرعية
- () - العاملون أنفسهم
- () - وحدة الرقابة والمتابعة بالبنك
- () - المتعاملون مع البنك
- () - جهاز التخطيط بالبنك
- ٩٥- هل ترى أن إجراءات نظام الرقابة بالبنك ؟

- () - واضحة ومقننة ومبسطة
- () - معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج لبعض التعديل
- () - معقدة ومطولة ومرهقة وتحتاج لتطوير جذرى .

٩٦- هل تعتقد أن نظام الرقابة الحالى بالبنك يركز أساسا على:

- () - اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها
- () - اكتشاف المخطئ لمعاقبته
- () - تجنب وقوع الأخطاء في المستقبل
- () - تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك
- () - تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها

٩٧- إلى أى مدى تتم الاستفادة من التقارير الرقابية بالبنك ؟

استفادة كبيرة () إلى حد ما () الاستفادة محدودة ()

ملحق رقم (٣)

استقصاء تقويم الجوانب الإدارية
بالبنوك الإسلامية « المتعاملين مع البنك »

برجاء وضع علامة () أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك :

١- من خلال تعاملك ومعاملاتك مع البنك، ما مدى رضائك عن العناصر التالية ؟

رضاء تام رضاء محدود غير راض

() () ()

- سرعة أداء الخدمة البنكية للعملاء

() () ()

- خدمات الاستعلامات وإرشاد العملاء

() () ()

- مستوى النظافة والنظام بالبنك

() () ()

- أماكن انتظار واستقبال العملاء

() () ()

- المصلى أو المسجد

() () ()

- حسن الاستقبال المعاملة للعملاء

() () ()

- تنوع مجالات الخدمة البنكية

() () ()

- العائد على الاستثمار والایداعات

() () ()

- نظام تلقي الشكاوى والمقترحات

() () ()

- الخدمة البنكية للسيدات

() () ()

- الخدمة البنكية لكبار السن والمرضى

() () ()

- أماكن انتظار سيارات المتعاملين

() () ()

- الثقة في إدارة وتعاملات البنك

() () ()

- مستوى الدقة في البيانات والحسابات

() () ()

- مرونة البنك في مواجهة مشكلات العملاء

(كفقد شيك)

() () ()

- مواعيد العمل والدوام بالبنك

() () ()

- التوظيف الإسلامي لأموال العملاء

٢ - ما هي أسباب تفضيالك للتعامل مع البنك دون غيره من البنوك.....؟

- السبب من البنوك الإسلامية من البنوك التقليدية
- الأمان والسمعة الطيبة للبنك
- نظام وأسلوب البنك في تعامله مع العملاء () ()
- موقع البنك وسهولة المواصلات من وإلى البنك () ()
- تنوع الخدمة البنكية التي يقدمها البنك () ()
- التزام البنك بالشريعة الإسلامية في تعاملاته () ()
- الربح والعائد المجزى () ()
- أخرى - رجاء التحديد () ()
.....
.....

٣ - الى أى مدى تتوافر لديك الثقة فى حقيقة التوجه الاسلامى للبنك وادارته.....؟

- لدى ثقة تامة الى حد ما الثقة منعدمة
- () () ()

٤ - هل هذا البنك من وجهة نظرك.....؟

- بنك كغيره من البنوك التقليدية ()
- بنك كغيره من البنوك الاسلامية ()
- بنك يتميز عن غيره من البنوك الاسلامية ()

٥ - هل تعتقد أن البنك يرمى مصالح المساهمين والمودعين والمشتريين بكفاءة وفعالية؟

- نعم الى حد ما لا
- () () ()

٦ - أى فئات أصحاب المصالح والمتعاملين مع البنك يلقى اهتمام أكبر من قبل البنك والعالمين به؟

- المؤسسين والمساهمين ()

- المودعين ()
- المستثمرين ()
- كبار العملاء ()
- صغار العملاء ()
- العملاء من الخارج ()
- العملاء من الداخل ()

٧ - هل تعتقد أن نوعية ومستوى الخدمة بالبنك؟

- أفضل من البنوك التقليدية ()
- أفضل من البنوك الاسلامية الأخرى ()
- أفضل من كليهما..... ()

٨ - هل تعتقد أن هيئة الرقابة الشرعية تمارس دورا فعالا ومؤثرا فى التوجيه والرقابة على نشاط البنك ومعاملاته؟..

- تمارس دورا فعال ومؤثر ()
- تمارس دورا محدود إلى حد ما ()
- استيفاء للشكل ولا تمارس أى دور ()
- ٩ - متى تفكر فى سحب إيداعاتك من البنك؟
- حينما ينخفض العائد الذى أحصل عليه ()
- حينما تهتز الثقة فى البنك ()
- حينما أشعر بأن البنك لا يختلف عن البنوك التقليدية فى شىء ()

١٠ - بصدق هل تعتقد بأن هناك فروق جوهرية بين طبيعة نشاط ومعاملات البنك وبين غيره من البنوك التقليدية؟

- | | | |
|-----|-----------|-----|
| لا | إلى حد ما | نعم |
| () | () | () |

وأخيراً:

١١- ما هي أهم مزايا التعامل مع البنوك الإسلامية من وجهة نظرك..؟

-
-
-
-

١٢- وما هي من وجهة نظرك - أهم عيوب ومخاطر التعامل مع البنوك الإسلامية..؟

-
-
-

١٣- أي إضافات أو ملاحظات تود اضافتها:

-
-
-
-
-

مع خالص الشكر والتقدير..

هيئة البحث

ملحق رقم (٤)
استقصاء تقويم الجوانب الإدارية
بالبنوك الإسلامية «العاملين بالبنك»

«برجاء وضع علامة صح (√) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.»

١ - هل تعتقد أن للبنك غاية أساسية واضحة ومحددة تنبثق منها كافة الأهداف والأنشطة بالبنك؟

لا () نعم ()

٢ - هل تعتقد أن الهيئة الرقابية الشرعية دور مؤثر وفعال في الرقابة على أهداف وأنشطة البنك.

لا () إلي حد ما () نعم ()

٣ - هل تعتقد أن الخدمات البنكية والمصرفية والاستثمارية والاجتماعية التي يقدمها البنك بالمقارنة بغيره من البنوك الإسلامية..؟

- أفضل وأكثر تنوعا من خدمات البنوك الإسلامية الأخرى ()
- تتساوى وتتماثل مع خدمات البنوك الإسلامية الأخرى ()
- أقل مستوى وتنوعا من خدمات البنوك الإسلامية الأخرى ()

٤ - وهل تتوافر أهداف تنظيمية ووظيفية واضحة ومحددة لكافة الوحدات والأفراد بالبنك؟

لا () إلي حد ما () نعم ()

٥ - مامدى مشاركة العاملين بالبنك فى عملية صياغة وتحديد الأهداف؟

مشاركة كبيرة () مشاركة محدودة () لاتوجد مشاركة ()

٦ - من وجهة نظرك هل ترى أن مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف بالبنك..؟

- فعالة ومجدية إلى حد كبير.... ()

- فعالة إلى حد ما وتحتاج لمزيد من الدعم والتطوير ()

- شكلية وهامشية إلى حد كبير ()

٧ - هل الاختصاصات الوظيفية بالوحدة التي تعمل بها بالبنك مكتوبة ومحددة بوضوح...؟

- مكتوبة ومحددة بوضوح ()

- مكتوبة بطريقة غير محددة وغير واضحة ()

- غير مكتوبة وغير واضحة أو محددة ()

- أخرى - رجاء ذكرها: ()

.....

.....

٨ - هل تعتقد أن كافة العاملين بالإدارة التي تعمل بها على دراية وإلمام كافٍ بالاختصاصات المحددة لكل منهم؟

نعم إالى حد ما لا

() () ()

٩ - هل التنظيم الداخلى لمكان العمل بالبنك يتيح الفرصة لتيسير تدفق وأداء العمل بكفاءة وتسهيل أداء الخدمة للمتعاملين؟

نعم إالى حد ما لا

() () ()

١٠ - هل العاملين بالإدارة التي تعمل بها على علم ودراية بالخريطة التنظيمية بشكل عام وللإدارة بشكل خاص؟

نعم إالى حد ما لا

() () ()

١١ - هل يتوافر لدى البنك دليل واضح للإجراءات التنظيمية الخاصة بالانشطة الرئيسية لإدارات البنك؟

نعم لا لأدرى

() () ()

١٢ - مامدى استخدام وسائل الاتصال التالية بين وحدات وأقسام البنك؟

نادرا	أحيانا	غالبا	
()	()	()	- المكاتبات الرسمية
()	()	()	- الاتصالات الهاتفية
()	()	()	- الاتصالات الشفهية المباشرة
()	()	()	- أخرى (حددها من فضلك)

١٣ - ماهى فى رأيك أهم المعوقات التى تحول دون فعالية الاتصال بين إدارات ووحدات البنك المختلفة؟

- () - التمسك بالاختصاصات الوظيفية
- () - المغالاة فى التخصص وتقسيم العمل
- () - الولاءات والانتماءات المتعددة للعاملين،
- () - قصور فى الدورات المستندية
- () - الصراعات بين العاملين
- () - انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين
- () - عدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات
- () - عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لدى بعض العاملين
- () - أخرى - أذكرها من فضلك

.....
.....

١٤ - أى من وسائل الاتصال التالية تستخدم للتعرف على آراء وأفكار ومشاعر العاملين؟

لايستخدم	تستخدم قليلا	تستخدم كثيرا	
()	()	()	- الاجتماعات واللقاءات العامة
()	()	()	- الاجتماعات الدورية
()	()	()	- التقارير الدورية
()	()	()	- مجلات الحائط

- صندوق الاقتراحات والشكاوى () () ()
 - سياسة الباب المفتوح () () ()
 - اللجان المتنوعة () () ()

- وسائل أخرى - أذكرها من فضلك

١٥ - هل يتاح للعاملين في البنك فرصة لبدء آرائهم لرؤسائهم ولإدارة البنك..؟

(نعم) (إلى حد ما) (لا)

() () ()

١٦ - من واقع تجربة توظيفك للبنك - كيف تعرفت على وجود وظائف شاغرة بالبنك...؟

- من خلال اعلان فى الصحف القومية ()
 - من خلال اعلان فى الصحف أو النشرات المحلية ()
 - من خلال اعلان فى الصحف المتخصصة ()
 - من خلال مكاتب التوظيف الخاصة ()
 - من خلال لوحة الإعلانات بالبنك ()
 - من خلال بعض العاملين بالبنك ()
 - من خلال بعض العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى ()
 - من خلال بعض العاملين بالبنوك التقليدية ()
 - بالصدفة ()

- أخرى - أذكرها من فضلك

.....

١٧- من خلال تجربتك - هل تعتقد أن العوامل التالية لها تأثير على عملية اختيار

العاملين المقبولين للعمل بالبنك..؟

تأثير كبير تأثير محدود لا تأثير لها

() () ()

() () ()

- القدرات الوظيفية

- الاعتبارات الشخصية

() () () - الجنس (ذكر/ انثى)

() () () - اللغة

() () () - سابقة العمل بالبنوك الإسلامية

() () () - سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية

() () () - سابقة العمل بالبنوك التقليدية

() () () - المعرفين.....

- أخرى - اذكرها من فضلك:

() () ()

() () ()

١٨ - ومن خلال تجربة توظيفك بالبنك هل تعتقد أن اجراءات التعيين بالبنك:

() - إجراءات طويلة ومعقدة

() - مناسبة إلى حد ما

() - سهلة وميسرة

١٩ - هل يقوم البنك بإعداد برامج لتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالبنك ووظائفهم.....؟

(لا) (نعم)

() ()

٢٠ - هل تعتقد أن برامج التدريب بالبنك مجدية وفعالة.....؟

(لا) (إلى حد ما) (نعم)

() () ()

٢١ - ماهى مجالات التدريب الأساسية ببرامج التدريب بالبنك ...؟

() - المجالات الوظيفية المتخصصة

() - المجالات السلوكية

() - المجالات الإدارية والتنظيمية

() - مجالات المعارف الإسلامية

() - مجالات أخرى - اذكرها

من فضلك
٢٢ - هل تعتقد أن برامج التدريب تعطى أولوية:

- ()
() لتتمية مهارات وقدرات المتدربين
() لتزويدهم بالمعلومات والمعارف
() لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم

٢٣ - من وجهة نظرك - ماهى أهم دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية...؟

- () - لارتباط الترقية بالتدريب
() - للتهرب من ضغط العمل
() - دافع ذاتى للمعرفة والتنمية الذاتية
() - للاستجابة لترشيح رئيسته المباشر له للتدريب
() - للاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية
() - أخرى برجاء تحديدها

٢٤ - هل تعتقد أن هناك استفادة حقيقية من البرامج التدريبية بالبنك...؟

(استفادة كبيرة) (استفادة متوسطة) (استفادة محدودة)

- () () ()

٢٥ - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الترقى بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية...؟

(نعم إلى حد كبير) (إلى حد ما) (لا)

- () () ()

٢٦ - من وجهة نظرك - هل تعتقد أن فرص الترقى المتاحة للأكفاء من العاملين...؟

- () - ضيقة ومحدودة
() - مناسبة إلى حد ما
() - متاحة وميسرة

٢٧ - مامدى رضا العاملين بالبنك عن نظام الحوافز المطبق...؟

(رضاء كبير) (رضاء متوسط) (رضاء محدود)

- () () ()

٢٨ - مامدى الارتباط بين نظام الحوافز وبين تقويم الأداء بالبنك...؟

- () - ارتباط كبير
() - ارتباط محدود
() - لا يوجد ارتباط

٢٩ - ماهى أنسب أنواع الحوافز من وجهة نظرك...؟

برجاء الترتيب حسب الأهمية :

- () - الحوافز المالية
() - الحوافز المادية (الإسكان - النقل - العلاج...)
() - الحوافز المعنوية (شهادات التقدير - حفلات التكريم)
() - الحج والعمرة
() - نظام المعاشات والتعويضات
() - أخرى - رجاء تحديدها

٣٠ - بخصوص نظام الحوافز المطبق بالبنك هل تعتقد أنه...؟

- () - نظام يحتاج إلى بعض التعديل
() - نظام يحتاج إلى إعادة نظر شاملة
() - نظام عادل وفعال

٣١ - مامدى الارتباط بين العوامل التالية وبين الترقى والنجاح الوظيفى للعاملين بالبنك من وجهة نظرك..؟

- | لا | ارتباط بدرجة كبيرة | إلى حد ما | |
|-----|--------------------|-----------|-----------------------------------|
| () | () | () | - اجتهاد وإخلاص العاملين فى العمل |
| () | () | () | - العلاقات الشخصية |
| () | () | () | - المؤهل والدرجة العلمية |
| () | () | () | - الممارسة والخبرة العملية |
| () | () | () | - التدريب والتنمية الذاتية |
| () | () | () | - الحظ والظروف |

- الالتزام بالسلوك الإسلامى () () ()

- أخرى - برجاء تحديدها:

() () ()

() () ()

٣٢ - هل تعتقد أن الرواتب بالبنك تتميز بالعدالة والموضوعية...؟

نعم إلى حد ما لا

() () ()

٣٣ - هل تعتقد أن الزيادة السنوية فى المرتبات «العلاوات» كافية ومناسبة..؟

نعم إلى حد ما لا

() () ()

٣٤ - هل تعتقد أن رواتب العاملين بوجه عام تتناسب مع ..؟

نعم إلى حد ما لا

() () ()

() () ()

() () ()

() () ()

- المسئوليات وأعباء العمل

- المستوى العام للمعيشة

- المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين

- الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين

٣٥ - هل تعتقد أن الراتب الذى تتقاضاه من البنك فى مستوى الراتب الذى يتقاضاه...؟

أعلى منهم فى مستواهم أدنى منهم

() () ()

() () ()

() () ()

() () ()

- نظراتك بالبنك

- نظراتك بالبنوك الإسلامية

- نظراتك بالبنوك التقليدية

- نظراتك بالمؤسسات والمنظمات الحكومية

٣٦ - هل يتم تحريك مرتبات العاملين بالبنك كلما جد تغير ملموس في...؟

لا	إلى حد ما	نعم	
()	()	()	- المسئوليات والواجبات الوظيفية
()	()	()	- المستوى العام للمعيشة
()	()	()	- مستوى المرتبات في البنوك الإسلامية
()	()	()	- مستوى المرتبات في البنوك التقليدية
()	()	()	- مستوى المرتبات في الدولة
()	()	()	- الظروف والحالة الاجتماعية للعامل

٣٧ - هل تعتقد أن حجم العمالة بإدارات وأقسام البنك...؟

- () - أقل من حاجة العمل
() - تتناسب مع حجم العمل
() - أكثر من حاجة العمل

٣٨ - فيما يتعلق بظروف العمل بالبنك مامدى رضائك عن...؟

غير راض	رضاء محدود	رضاء تام	
()	()	()	- نظام البنك وسياساته العامة
()	()	()	- أسلوب وإجراءات العمل
()	()	()	- تجهيز وتنظيم مكان العمل
()	()	()	- الإدارة العليا.....
()	()	()	- الرؤساء المباشرين
()	()	()	- الزملاء.....
()	()	()	- العملاء والمتعاملين.....

٣٩ - هل تعتقد أن البنك كبنك إسلامي يجب أن تتميز به.....؟

لا	نعم	وذلك من حيث :
()	()
()	()
()	()

- () () - التعيينات عن التعيينات بغيره من البنوك التقليدية
- () () - التدريب عن التدريب بغيره من البنوك التقليدية
- () () - تقييم الأداء عن تغيير الأداء بغيره من التقليدية
- () () - انتهاء الخدمة عن انتهاء الخدمة بغيره من

البنوك التقليدية

- () () - مواعيد الدوام والأجازات عنها بالبنوك التقليدية
- () () - نوعية الخدمات البنكية بالبنوك التقليدية

٤٠ - فى نطاق الادارة التى تعمل بها - مامدى مشاركة المرؤسين لرؤسائهم فى اتخاذ القرارات؟

مشاركة كبيرة	مشاركة محدودة	لا توجد مشاركة
()	()	()

٤١ - هل ترى أن مشاركة المرؤسين لرؤسائهم فى اتخاذ القرارات....؟

- () - ضرورية وهامة جدا
- () - ضرورية وهامة إلى حد ما
- () - غير ضرورية وغير هامة على الاطلاق

٤٢ - هل تعتقد أن نظام وأسلوب تقييم أداء العاملين بالبنك...؟

- () - موضوعى وعادل
- () - إلى حد ما
- () - غير موضوعى وغير عادل

٤٣ - من وجهة نظرك - ماهى أهم العوامل التى يجب أن يسترشد بها فى تقييم أداء العاملين بالبنك...؟

رجاء الترتيب حسب الأهمية

- () - النتائج أو الأهداف المحققة
- () - المواظبة والانتظام فى العمل
- () - الالتزام بإجراءات ولوائح العمل
- () - الالتزام بالمنهج الإسلامى فى التعامل

- () - الجزاءات والمخالفات خلال فترة التقويم
- () - العلاقة والتعاون مع الزملاء
- () - العلاقة والتعاون مع الرؤساء
- () - العلاقة والتعاون مع المتعاملين والعملاء
- () - أخرى - اذكرها من فضلك
- ()

٤٤ - هل ترى أن العلاقات بين الرؤساء والمؤسسين فى البنك...؟

- (ممتازة) (جيدة) (عادية) (أقل من العادية) (سيئة)
- () () () () ()

٤٥ - ماهى أهم العقبات التى قد تحول دون تحقيق التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمؤسسين بالبنك...؟

- () - فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما
- () - فارق الثقافة والمعرفة الإدارية
- () - اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما
- () - الانشغال المستمر للرؤساء بأمرور العمل
- () - سوء اختيار المؤسسين لتوقيت واسلوب الاتصال المناسب
- () - عدم اهتمام الرؤساء بأراء وأفكار المؤسسين
- () - عدم حرص الرؤساء على طلب المعلومات بين الرؤساء والمؤسسين
- () - عدم توافر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمؤسسين
- () - أخرى - اذكرها من فضلك:.....

٤٦ - هل ترى أن العلاقات بين الزملاء وبعضهم البعض تتصف...؟

- (بالتعاون) (بالتنافس) (بالصراع) (بكثرة المشكلات)
- () () () ()

٤٧ - ماهى أهم الأساليب التى يتبعها البنك لتنمية روح التعاون والمعنوية العالية .. ؟

- () رجاء الترتيب حسب الأولوية
- () - الأنشطة الاجتماعية المشتركة

- المشاركة الجماعية فى المناسبات الخاصة والعامة ()
- الرحلات والمصايف ()
- الاهتمام بالمناسبات الدينية وتنمية الوازع الدينى ()
- الاهتمام بتنمية وسائل حل المنازعات والخلافات بين العاملين ()
- أخرى - اذكرها من فضلك. ()
- ()

٤٨ - ما هى أهم الاعتبارات والعوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تقرير المكافآت للعاملين المتميزين بالبنك....؟

- الاجتهاد والتفانى فى العمل ()
- المواظبة والالتزام بنظام العمل ()
- العلاقات الشخصية مع القيادات والمسئولين بالبنك ()
- الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء والرؤساء المباشرين ()
- القيام ببذل جهود غير عادية فى أوقات تزايد ضغط العمل ()
- الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامى ()
- التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل ()
- أخرى - رجاء ذكرها..... ()

٤٩ - إذا اتاحت لك فرصة العمل فى بنك آخر بمرتب أعلى فهل....؟

- تقبل فوراً تتردد وتتروي ترفض
- () () ()

٥٠ - هل تعتقد أن معدل دوران العمالة بالإدارة التى تعمل بها....؟

- معدل مرتفع (العمالة غير مستقرة) ()
- معدل مرتفع نوعاً ما ()
- معدل منخفض (الحالة مستقرة) ()

٥١ - ما هى فى رأيك أهم الدوافع الأساسية لحرص العاملين على العمل بالبنك؟

- المرتب العالى ()
- المكافآت والحوافز المجزية ()

- () - عدم توافر فرصة أخرى مناسبة للعمل
- () - لتفضيل العمل في البنك الاسلامي عن غيره من البنوك
- () - موقع البنك وسهولة المواصلات من والى البنك
- () - العلاقات الطيبة بين إدارة البنك والعاملين
- () - أخرى - رجاء ذكرها.....

٥٢ - هل تعتقد أن الرؤساء بالبنك يهتمون أكثر.....؟

- () - مشاكل العاملين
- () - بمشاكل وأمور العمل
- () - بالاثنين معا

٥٣ - هل توجد معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الإداء بالبنك؟

- | | | |
|-----|-----|---------|
| نعم | لا | لا أعرف |
| () | () | () |

٥٤ - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الرقابة بالبنك.....؟

- () - واضحة ومقننة وبمبسطة
- () - معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج لبعض التعديل
- () - معقدة ومطولة ومرهقة وتحتاج لتطوير جذرى

٥٥ - من وجهة نظرك - هل تعتقد أن نظام وإجراءات الرقابة بالبنك يتم استخدامها بصفة أساسية فى؟

- () - اكتشاف المخطيء لمعاقبته
- () - اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها
- () - تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها
- () - تجنب وقوع الأخطاء فى المستقبل
- () - تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك
- () - أخرى - رجاء ذكرها.....

- () - عدم التحديد الواضح للأهداف الوظيفية
- () - عدم التحديد الواضح لخطوات وإجراءات العمل
- () - الشك وعدم الثقة فى العاملين
- () - الاستجابة للضغوط الخارجية
- () - تركيز السلطات لدى القيادات الأعلى
- () - عدم التحديد الدقيق للاختصاصات والمسئوليات الوظيفية
- () - عدم وجود خطط وبرامج عمل للمدى الطويل
- () - عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين بالبنك
- ٥٩ - أى ملاحظات أو إضافات تود ذكرها:

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - القرآن الكريم.
- ٢ - صحيح الترمذى.
- ٣ - النشرة التعريفية، مصرف قطر الإسلامى، الدوحة، دار الشروق، ١٤١٠ هـ - ١٩٩٠ م.
- ٤ - بنك فيصل الإسلامى المصرى، استراتيجية البنوك الإسلامية، الخرطوم : المؤتمر العام الثانى للبنوك الإسلامية ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٨ م.
- ٥ - عباس محمود العقاد، عبقرية محمد، بيروت ، المكتبة العصرية، بدون تاريخ.
- ٦ - الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ج ١ ، ١٣٩٧ هـ.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1 - Byars, Lioyedl, Strategic Mangement, N.Y:Harper & Row Publishers, 1987.
- 2- Certo, Samuel C. & other, Strategic Management, N. Y., McGraw - Hill, Book. Co., 1990.
- 3 - David, Fred. R., Concepts of Strategic Management, Columbus:Merrill Pubilshing Co. 1989.
- 4 - Greenly, Gordon E., Strategic Mangement. N. Y. : prentice - Hill, 1989.
- 5 - Hultman, Charles W., The Enviroment of international Banking, N. Y :prentice - Hall, Inc., 1991.
- 6 - Roths Child, William E., Strategic Alternatives, N. Y : Amacom. 1979.

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .
- الوجيز في إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م . أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .
- نحو نظام نقدي عادل ، للدكتور محمد عمر شابرا ، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجعه الدكتور رفيق المصري ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م ، الطبعة الثالثة (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- نحو علم الإنسان الإسلامي ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله ، الطبعة الأولى ، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .
- منظمة المؤتمر الإسلامي ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائر ، الطبعة الأولى ، ١٤١٠هـ / ١٩٨٩م .
- تراثنا الفكري ، للشيخ محمد الغزالي ، الطبعة الثانية ، (منقحة ومزودة) ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- إصلاح الفكر الإسلامي ، للدكتور طه جابر العلواني ، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة . خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٥م ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامي :

- حجية السنة ، للشيخ عبد الغني عبد الخالق ، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م ، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .

- أدب الاختلاف فى الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (متفحة ومزودة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالى أجزاها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات فى الفكر والدعوة والحركة. للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- الجزء الثانى: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى: منهج بحث ومعرفة. للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر فى الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث ، للأستاذ محمد المبارك ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- الأسس الإسلامية للعلم ، (مترجماً عن الإنجليزية) ، للدكتور محمد معين صديقى ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى ، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- صياغة العلوم صياغة إسلامية ، للدكتور اسماعيل الفاروقى ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، للدكتور زغلول راغب النجار ، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى ، للأستاذ أحمد الريسونى ، الطبعة الأولى ، دار الأمان - المغرب ، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م ، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- الخطاب العربى المعاصر : قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨ - ١٩٨٧) ، للأستاذ فادى إسماعيل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعارية ، للأستاذ محمد محمد إمزيان ، الطبعة الثانية ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- المقاصد العامة للشريعة : للدكتور يوسف العالم ، الطبعة الأولى ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- التنمية السياسية المعاصرة : دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى ، للأستاذ نصر محمد عارف ، الطبعة الأولى ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م .

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشاف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم ، للأستاذ محى الدين عطية ، الطبعة الأولى ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- الفكر التربوى الإسلامى ، للأستاذ محى الدين عطية ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- الكشاف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى ، للأستاذ محى الدين عطية ، الطبعة الأولى ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة ، للأستاذ محى الدين عطية ، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م .

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

في شمال أمريكا :

المكتب العربي المتحد

United Arab Bureau
P.O Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service
10900 W. Washington St.
Indianapolis, IN 46231 U.A.S.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

في أوروبا :

المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, Leicestershire E6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244-944 / 45
Fox: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامي

Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامي

ص.ب : ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤
تليفون : 1-465-0818 (966)
فاكس : 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

ص.ب : ٩٤٨٩ - عمان
تليفون : 6-639992 (962)
فاكس : 6-611420 (962)

لبنان :

المكتب العربي المتحد

ص.ب : 135888 بيروت

تليفون : 807779

تيلكس : 21665 LE

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع

4 زنقة المأمونية

الرباط

تليفون : 723276 (212-7)

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع

٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة

تليفون : 3913688 (202)

فاكس : 340-9520 (202)

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.

P.O. Box 9725 Jamia Nager

New Delhi 100 025 India

Tel: (91-11) 630-989

Fax: (91-11) 684-1104

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس
عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
 - استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
 - إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
 - ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
 - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
 - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
 - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

جزء من موسوعة تشتمل على ستة أجزاء تتناول بالتحليل والتقويم والنقد أداء تجربة المصارف الإسلامية كما تم تطبيقها في العديد من الدول الإسلامية ، وقد اشتملت هذه الموسوعة على الاجزاء التالية :

- المدخل العام للموسوعة الذى بين منهجها وطريقة العمل فيها .
- تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية .
- تقويم الدور الاجتماعى للمصارف الإسلامية .
- تقويم الدور الاقتصادى للمصارف الإسلامية .
- تقويم الجوانب الادارية للمصارف الإسلامية .
- تقويم الجوانب المحاسبية للمصارف الإسلامية .

وهذه الموسوعة قد أنجزت فى حدود زمانية تستلزم المتابعة والتواصل حتى يمكن الاستمرار فى النقد والتقويم بقصد الترشيد وتجاوز مواطن الضعف والقصور لتؤدى المصارف الإسلامية دورها المأمول فى تحقيق النهوض والعمران فى المجتمعات الإسلامية وغيرها .