

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 (٦, 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 المكتسب 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

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

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	٪٢٣,٢	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	٣٢	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٢	٪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	٪٢٣,٢	١٠	٪٤٥,٥	١	٪١٠	٥	٪١٢,٥	١	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	١	٪١٢,٥	-	-	٢	٪٢٢,٢	٣	٪١٣,٦	١	٪١٠	١	٪١٠	١	٪١٠	٤	٪١٢,٥
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٢	٪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	٪٢٧,٦	٤	٪١٢,٥	٤	٪١٢,٥
	-	-	-	-	٣	٪٣٠	٤	٪١٧,٤	١	٪١٠	١	٪١٠	١	٪١٠	٤	٪١٢,٥
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣٢	٪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	٪٣٣,٣	١٤	٪٦٦,٧	٢	٪٢٠	٤	٪٥٠	٩	٪٢٩
	٤	٪٥٠	-	-	٦	٪٧٥	١٤	٪٦٦,٧	٨	٪٨٠	٢٢	٪٧١	٤	٪٥٠	٢٢	٪٧١
	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠
	٤	٪٥٠	١	٪٢٠	٢	٪٢٥	٧	٪٣٣,٣	١٤	٪٦٦,٧	٢	٪٢٠	٤	٪٥٠	٩	٪٢٩
عنصر رقم (٥) متوافر تماماً إلى حد ما غير متوافر الإجمالي	٥	٪٨٣,٣	٢	٪٤٠	١	٪١٤,٣	٨	٪٤٤,٤	٧	٪٦٦,٧	٩	٪٢٩	١	٪١٦,٧	١٧	٪٦٠,٧
	١	٪١٦,٧	-	-	٦	٪٨٥,٧	٧	٪٤٤,٤	١	٪١٠	١	٪١٠	١	٪١٠	٨	٪٢٨,٦
	٦	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٨	٪٤٤,٤	١٠	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠
	٥	٪٨٣,٣	٢	٪٤٠	١	٪١٤,٣	٨	٪٤٤,٤	٧	٪٦٦,٧	٩	٪٢٩	١	٪١٦,٧	١٧	٪٦٠,٧

- 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

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		نسبي		اجمالي		البيان	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
عنصر رقم (١)	تأثير كبير	١	٪١٢,٥	١	٪٢٠	-	-	٢	٪١١,١	١	٪١٠	٣	٪١٠,٧	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
	محدود	٧	٪٨٧,٥	١	٪٢٠	٢	٪٤٠	١٠	٪٥٥,٦	٥	٪٥٠	١٥	٪٥٣,٦	عنصر رقم (١)	محدود
	لاتأثير لها	-	-	٣	٪٦٠	٣	٪٦٠	٦	٪٣٣,٣	٤	٪٤٠	١٠	٪٣٥,٧	عنصر رقم (١)	لاتأثير لها
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	عنصر رقم (١)	الإجمالي
عنصر رقم (١)	تأثير كبير	٢	٪٢٥	٤	٪٨٠	-	-	٦	٪٣٣,٣	٢	٪٢٠	٨	٪٢٨,٦	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
	محدود	٥	٪٦٢,٥	١	٪٢٠	٥	٪١٠٠	١١	٪٦١,١	٥	٪٥٠	١٦	٪٥٧,١	عنصر رقم (١)	محدود
	لاتأثير لها	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥,٦	٣	٪٣٠	٤	٪١٤,٣	عنصر رقم (١)	لاتأثير لها
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	عنصر رقم (١)	الإجمالي
عنصر رقم (١)	تأثير كبير	٥	٪٦٢,٥	١	٪٢٥	-	-	٦	٪٢٥,٣	٣	٪٣٠	٩	٪٣٣,٤	عنصر رقم (١)	تأثير كبير
	محدود	٢	٪٢٥	٣	٪٧٥	٢	٪٤٠	٧	٪٤١,٢	٣	٪٣٠	١٠	٪٣٧	عنصر رقم (١)	محدود
	لاتأثير لها	١	٪١٢,٥	-	-	٣	٪٦٠	٤	٪٢٣,٥	٤	٪٤٠	٨	٪٢٩,٦	عنصر رقم (١)	لاتأثير لها
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	عنصر رقم (١)	الإجمالي
عنصر رقم (٤)	تأثير كبير	٢	٪٢٥	-	-	-	-	٢	٪١١,٨	٣	٪٣٠	٥	٪١٨,٥	عنصر رقم (٤)	تأثير كبير
	محدود	٦	٪٧٥	٣	٪٦٠	١	٪٢٥	١٠	٪٥٨,٨	٦	٪٦٠	١٦	٪٥٩,٣	عنصر رقم (٤)	محدود
	لاتأثير لها	-	-	٢	٪٤٠	٣	٪٧٥	٥	٪٢٩,٤	١	٪١٠	٦	٪٢٢,٢	عنصر رقم (٤)	لاتأثير لها
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠	عنصر رقم (٤)	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 للمتنافسين.
- 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 علي 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

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

وعلى ضوء تلك النتائج يتبين الآتي:

١ - أن كلا من عنصر «تأكيد الاستجابة لاحتياجات المجتمع»، وعنصر «تحديد مجال أعمال البنك» يلقي 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 تلقي 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	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	١٢	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.

تقويم رسالة البنوك بشكل عام:

على ضوء التقويم 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 الفعالة لا تتوفر 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 بتقويم 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 تبايناً 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	٤	نعم	على مستوى البنك بشكل عام
١٥	٪٤٨,٤	٤	٪٤٠	١١	٪٥٢,٤	٤	٪٥٠	٤	٪٨٠	٤	٪٢٧,٥	٣	إلى حد ما	
١	٪٣,٢	-	-	١	٪٤,٨	-	-	-	-	-	٪١٢,٥	١	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
١٧	٪٥٦,٧	٥	٪٥٠	١٢	٪٦١,٤	٥	٪٨٠	٤	٪٨٠	٣	٪٢٧,٥	٣	نعم	على مستوى القطاعات والإدارات العامة
١٣	٪٤٢,٣	٥	٪٥٠	٨	٪٢٨,٦	٢	٪٢٠	١	٪٢٠	٥	٪٦٢,٥	٥	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣٠	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
١٥	٪٥٠	٥	٪٥٠	١٠	٪٧٥	٦	٪٥٠	٢	٪٥٠	٢	٪٢٥	٢	نعم	على مستوى الإدارات الفرعية والاقسام
١٥	٪٥٠	٥	٪٥٠	١٠	٪٢٥	٢	٪٥٠	٢	٪٥٠	٢	٪٧٥	٦	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣٠	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	الإجمالي	
١٢	٪٣٨,٧	٣	٪٣٠	٩	٪٤٢,٩	٦	٪٦٠	١	٪٢٠	٢	٪٣٢,٢	٢	نعم	على مستوى الوحدات
١٩	٪٦١,٣	٧	٪٧٠	١٢	٪٥٧,١	٤	٪٤٠	٤	٪٨٠	٤	٪٦٦,٧	٤	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	٦	الإجمالي	
٦	٪١٩,٤	٢	٪٢٠	٤	٪١٢,٥	١	٪٢٠	١	٪٢٠	٢	٪٢٥	٢	نعم	على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية
٢٥	٪٨٠,٦	٨	٪٨٠	١٧	٪٨٧,٥	٧	٪٨٠	٤	٪٨٠	٦	٪٧٥	٦	إلى حد ما	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
٣١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٨	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

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢٢	٢٤,٢٪	٦	٣٠٪	١٦	٢٢,٥٥٪	٤	٣٠٪	٥	٢٠٪	٧	٢٦,٩٪	نعم
٥٢	٥٧,١٪	١٣	٦٥٪	٢٩	٤٥,٩٪	٩	٤٥٪	١٥	٦٠٪	١٥	٥٧,٧٪	لا
١٧	١٨,٧٪	١	٥٪	١٦	٢٢,٥٥٪	٧	٣٥٪	٥	٢٠٪	٤	١٥,٤٪	إلى حد ما
٩١	١٠٠٪	٢٠	١٠٠٪	٧١	١٠٠٪	٢٠	١٠٠٪	٢٥	١٠٠٪	٣٦	١٠٠٪	الإجمالي

وعلى ضوء النتائج يتبين الآتي:

- 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 وللعاملين 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 في الأهداف بالبنوك الإسلامية:

والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة في 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		
	إلى حد ما	٥	٪٦٢,٥	١	٪٢٠	٣	٪٣٧,٥	٩	٪٤٢,٨	٢	٪٢٢,٢	١١	٪٣٦,٧		
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٤,٨	١	٪١١,١	٢	٪٦,٧		
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠		
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٪٣٧,٥	٣	٪٧٥	٢	٪٢٨,٦	٨	٪٤٢,١	-	-	٨	٪٢٩,٦		
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	-	-	٥	٪٧١,٤	٩	٪٤٧,٤	٧	٪٨٧,٥	١٦	٪٥٩,٣		
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	١	٪٢٥	-	-	٢	٪١٠,٥	١	٪١٢,٥	٣	٪١١,١		
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠		
أن تكون مقبولة للعاملين	متوافرة تماما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٤٠	-	-	٥	٪٢٥	-	-	٥	٪١٧,٩		
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	٣	٪٦٠	٧	٪١٠٠	١٤	٪٧٠	٧	٪٨٧,٥	٢١	٪٧٥		
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥	١	٪١٢,٥	٢	٪٧,١		
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠		
أن تكون مشروعة	متوافرة تماما	٥	٪٦٢,٥	٣	٪٦٠	٤	٪٦٦,٧	١٢	٪٦٣,٢	٥	٪٦٢,٥	١٧	٪٦٣		
	إلى حد ما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٤٠	٢	٪٣٢,٣	٧	٪٣٦,٨	٣	٪٣٧,٥	١٠	٪٣٣		
	غير متوافرة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠		
أن تكون كمية قابلة للقياس	متوافرة تماما	٤	٪٥٠	٢	٪٥٠	٣	٪٥٠	٩	٪٥٠	١	٪١٢,٥	١٠	٪٣٨,٥		
	إلى حد ما	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٥٠	٢	٪٣٢,٩	٧	٪٣٨,٩	٢	٪٢٥	٩	٪٣٤,٦		
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	١	٪١٦,٧	٢	٪١١,١	٥	٪٦٢,٥	٧	٪٢٤,٩		
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠		

تابع جدول رقم (٩)

البيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك		اجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أن تكون قابلة للتحقيق	متوافرة	٣	٪٣٧,٥	١	٪٣٣,٣٣	٥	٪٨٣,٣	٩	٪٥٢,٩	١	٪١٢,٥	١٠	٪٤٠
	إلى حد ما	٥	٪٦٢,٥	١	٪٣٣,٣٤	١	٪١٦,٧	٧	٪٤١,٢	٥	٪٦٢,٥	١٢	٪٤٨
	غير متوافرة	-	-	-	٪٣٣,٣٣	-	-	١	٪٥,٩	٢	٪٢٥	٣	٪١٢
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠
أن تكون متحدية ومحفزة للعاملين	متوافرة	٢	٪٢٥	١	٪٢٣,٣٣	١	٪١٤,٣	٤	٪٢٢,٢	١	٪١٢,٥	٥	٪١٩,٢
	إلى حد ما	٥	٪٦٢,٥	٢	٪٦٦,٦٧	٦	٪٨٥,٧	١٣	٪٧٢,٢	٤	٪٥٠	١٧	٪٦٥,٤
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥,٦	٣	٪٣٧,٥	٤	٪١٥,٤
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٧	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠
أن تكون متوافقة مع بعضها البعض	متوافرة	٣	٪٣٧,٥	١	٪٣٣,٣٣	١	٪١٦,٧	٥	٪٢٩,٤	٣	٪٣٧,٥	٨	٪٣٢
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	٢	٪٦٦,٦٧	٥	٪٨٣,٣	١١	٪٦٤,٧	٥	٪٦٢,٥	١٦	٪٤٤
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥,٩	-	-	١	٪٤
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	٦	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠
أن تكون منبثقة من رسالة البنك	متوافرة	٣	٪٣٧,٥	٢	٪٦٦,٧	٤	٪٦٦,٧	٩	٪٥٢,٩	٤	٪٥٧,١	١٣	٪٥٤,١
	إلى حد ما	٤	٪٥٠	١	٪٣٣,٣	٢	٪٣٣,٣	٧	٪٤١,٢	٣	٪٤٢,٩	١٠	٪٤١,٧
	غير متوافرة	١	٪١٢,٥	-	-	-	-	١	٪٥,٩	-	-	١	٪٤,٢
	الإجمالي	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 والمساءلة 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		البيان	
٪٥٣,٣	١٦	٪٦٠	٦	٪٥٠	١٠	٪٧٥	٦	٪٧٥	٣	٪١٢,٥	١	المدى الطويل	على مستوى		
٪٤٦,٧	١٤	٪٤٠	٤	٪٥٠	١٠	٪٢٥	٢	٪٢٥	١	٪٨٧,٥	٧	المدى القصير	البنك		
٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٨	الإجمالي	بشكل		
													عام		
٪٣٢,٣	١٠	٪٣٢,٣	٣	٪٣٢,٣	٧	٪١٢,٥	١	٪٨٠	٤	٪٢٥	٢	المدى الطويل	مستويات		
٪٦٦,٧	٢٠	٪٦٦,٧	٦	٪٦٦,٧	١٤	٪٨٧,٥	٧	٪٢٠	١	٪٧٥	٦	المدى القصير	القطاعات		
٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	الإجمالي	والإدارات		
													العامة		
٪٢٥,٨	٨	٪٣٦,٤	٤	٪٢٠	٤	-	-	٪٢٥	١	٪٣٧,٥	٢	المدى الطويل	مستوى		
٪٧٤,٢	٢٣	٪٦٣,٦	٧	٪٨٠	١٦	٪١٠٠	٨	٪٧٥	٣	٪٦٢,٥	٥	المدى القصير	الإدارات		
٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	١١	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٤	٪١٠٠	٨	الإجمالي	الفرعية		
													والاقتسام		
٪١٩,٤	٦	٪٤٤,٤	٤	٪٩,١	٢	-	-	-	-	٪٢٥	٢	المدى الطويل	مستويات		
٪٨٠,٦	٢٥	٪٥٥,٦	٥	٪٩٠,٩	٢٠	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٥	٪٧٥	٦	المدى القصير	الوحدات		
٪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		
٪٨٠	٢٤	٪٥٥,٦	٥	٪٩٠,٥	١٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪٧٥	٦	المدى القصير	الوظائف		
٪١٠٠	٣٠	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٨	الإجمالي	والأعمال		
													الفرعية		

ويتبين من هذه النتائج الآتي:

١ - أن الأهداف على مستوى البنك تتعلق بالمدى الطويل في رأى غالبية رجال الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية (٥٣,٣٪) 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

البنوك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
البيان		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مشاركة كبيرة		١	٣,٨٪	٢	٧,٤٪	٤	٣١٪	٧	٩,٧٪	١	٥,٣٪	٨	٨,٨٪
مشاركة محدودة		١٧	٦٥,٤٪	١٦	٥٩,٣٪	٩	٤٧,٤٪	٤٢	٥٨,٣٥٪	١١	٥٧,٩٪	٥٣	٥٨,٢٪
لاتوجد مشاركة		٨	٣٠,٨٪	٩	٣٣,٣٪	٦	٣١,٦٪	٣٣	٣١,٩٥٪	٧	٣٦,٨٪	٣٠	٣٣٪
الإجمالي		٢٦	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالى	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	٪٢٠٫١
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 المكتنفة 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	٥	٪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 الاستثمارية	متوافر	٨	٪١٠٠	٤	٪٥٠	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	٪٥٠	١٠	٪٦٠	٢٣	٪٧٨٫٣	١٠	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠
٥- تخطيط المجالات التشغيلية	متوافر	٨	٪١٠٠	٥	٪٦٢٫٥	٨	٪١٠٠	٢١	٪٩١٫٣	٩	٪٩٠	٣٠	٪٩٠٫٩
	غير متوافر	-	-	-	-	٢	٪٢٥	٢	٪٧٫٦	١	٪١٢٫٥	٣	٪٩٫١
	الإجمالي	٨	٪١٠٠	٥	٪٦٢٫٥	١٠	٪١٢٥	٢٣	٪٩١٫٣	١٠	٪١٢٥	٣٣	٪٩٠٫٩

تابع/ جدول رقم (١٦)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		البنوك الأخرى	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٨٤.٨	٢٨	١٠٠	١٠	٧٨.٢٦	١٨	٥٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٤- التخطيط التسويقي
١٥.٢	٥	-	-	٢١.٧٤	٥	٥٠	٥	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧.٢	٢	-	-	١١.١	٢	-	-	٤٠	٢	-	-	طويل المدى	البنك
١٠.٧	١٧	٨٠	٦	٦١.١	١١	٨٠	٤	٤٠	٢	٦٢.٥	٥	متوسط	
٣٢.١	٩	٤٠	٤	٢٧.٨	٥	٢٠	١	٢٠	١	٣٧.٥	٣	قصير المدى	
١٠٠	٢٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧٨.٨	٢٦	٨٠	٨	٧٨.٢٦	١٨	٨٠	٦	٨٠	٤	١٠٠	٨	متوافق	٥- تخطيط الأنشطة الاستثمارية
٢١.٢	٧	٢٠	٢	٢١.٧٤	٥	٤٠	٤	٢٠	١	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٣.٧	١	-	-	٥.٣	١	-	-	-	-	١١.١	١	طويل المدى	
٦.٧	١٨	٥٠	٤	٣٧.٧	١٤	٨٣.٢	٥	٧٥	٣	٦٦.٧	٦	متوسط	
٢٩.٦	٨	٥٠	٤	٢١	٤	١٦.٧	١	٢٥	١	٢٢.٢	٢	قصير المدى	
١٠٠	٣٧	١٠٠	٨	١٠٠	١٩	١٠٠	٦	١٠٠	٤	١٠٠	٩	الإجمالي	
٨١.٨	٢٧	٩٠	٩	٧٨.٢٦	١٨	٥٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٦- تخطيط الأنشطة الاجتماعية
١٨.٢	٦	١٠	١	٢١.٧٤	٥	٥٠	٥	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٣.٧	١	-	-	٥.٥	١	-	-	-	-	١٢.٥	١	طويل المدى	البنك
٢٥.٩	٧	٢٢.٢	٢	٢٧.٨	٥	٢٠	١	-	-	٥٠	٤	متوسط	
٧٠.٤	١٩	٧٧.٨	٧	٦٦.٧	١٢	٨٠	٤	١٠٠	٥	٣٧.٥	٣	قصير المدى	
١٠٠	٣٧	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
٧٥.٨	٢٥	٩٠	٩	٦٩.٦	١٦	٢٠	٣	١٠٠	٥	١٠٠	٨	متوافق	٧- التخطيط التكنولوجي لتحديث البنك
٢٤.٢	٨	١٠	١	٣٠.٤	٧	٧٠	٧	-	-	-	-	غير متوافق	
١٠٠	٣٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٥	١٠٠	٨	الإجمالي	
١.٦	٤	١١.١	١	١٨.٧٥	٢	-	-	٢٠	١	٢.٥	٢	طويل المدى	
٤.٠	١٠	٦٦.٧	٦	٢.٥	٤	-	-	٢٠	١	٣٧.٥	٣	متوسط	
٤.٤	١١	٢٢.٢	٢	٥٦.٢٥	٩	١٠٠	٣	٨٠	٢	٣٧.٥	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	٥٠%	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 شفهي	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 فغالبية رجال الإدارة العليا (٪٤٨ر٧) يرون أن تلك السياسات بعضها مكتوب والبعض الآخر شفهي، 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	٢١٧	٪	-	-	-	-	٥	١١٤	٣	١١٥	٨	١١.٤
السياسات الإدارية	٢	٨٧	٪	-	-	١	٤٨	٣	١٨	٣	١١٥	٦	٨.٦
السياسات المصرفية	٥	٢١٧	٪	-	-	٦	٢٨٦	١١	٢٥	٨	٣٠٨	١٩	٢٧.١
السياسات الاستثمارية	٤	١٧٤	٪	-	-	٦	٢٨٥	١٠	٢٢٧	٧	٢٧	١٧	٢٤.٣
السياسات الإجتماعية	٢	١٣١	٪	-	-	٧	٣٣٣	١٠	٢٢٧	٣	١١٥	١٣	١٨.٦
سياسات التطوير والتحديث	٤	١٧٤	٪	-	-	١	٤٨	٥	١١٤	٢	٧٧	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 حيوياً وضرورياً 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.