

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، وتنعكس 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
البيان	٣	٢٧٥	٣	٦٠	٧	٧	١٣	٥٦٥	-	-	١٣	٣٩٥
لكل الوحدات والوظائف	٥	٦٢٥	٢	٤٠	٢	٢	١٠	٤٢٥	٦	٦٠	١٦	٤٨٥
لبعض الوحدات والوظائف	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	٤٠	٤	١٢
لا توجد	٨	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠
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

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	٢	٦٠	-	-	٦	٢٦	-	-	٦	١٨
الملم متوسط		٤	٥٧	٢	٤٠	١١	١٠٠٪	١٧	٧٤	٨	٨	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 المسئولة 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 نكره 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		الصرف 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 بالإدارة، 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 الإدارة 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 الرئيسى، 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 الرئيسى 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 الرئيسى 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	٢٣	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٪، 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 فتحل 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 الادارى 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 إلى حد ما لا	٧	٣٦	٩	٣٣	٤	٢١	٢٠	٢٧	١٠	٥٠	٢٠	٣٢
	١٥	٥٦	١٤	٥٢	١٣	٦٨	٤٢	٥٨	٧	٣٥	٤٩	٥٣
	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

البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
إلى حد كبير	٣	٤٢	٢	٤٠	٢	١٨	٧	٣٦	٢	٣٠	١٠	٢٠
إلى حد ما	٤	٥٧	٢	٤٠	٦	٥٥	١٢	٥٢	٧	٧٠	١٩	٥٧
لا يتبع	-	-	١	٢٠	٣	٢٧	٤	١٧	-	-	٤	١٢
إجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	١١	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠

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 ٣٦٪ 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	٧١	١٠٠	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	١٠	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 الإسلامى المصرى إلى ٥٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين من البنك فى الدراسة، وتتعدم هذه النسبة فى الصراف الإسلامى 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 الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دىى		إجمالى		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
١٤	٥٢	١٣	٥٤	٨	٤٤	٣٥	٥١	١٠	٥٠	٤٥	٥١	
٧	٣٦	٤	١٧	٥	٢٨	١٦	٣٣	٣	١٥	١٩	٢١	
٦	٢٢	٧	٢٩	٥	٢٨	١٨	٣٦	٧	٢٥	٢٥	١٨	
الإجمالى		٢٧	١٠٠٪	٢٤	١٠٠٪	١٨	١٠٠٪	٦٩	١٠٠٪	٢٠	٨٩	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	
نعم	٤	٥٠	٥	١٠٠	٨	٨٩	١٧	٧٧	-	-	٥٣
لا	٤	٥٠	-	-	١	١١	٥	٣٣	١٠	١٠٠	٤٧
الإجمالي	٨	١٠٠٪	٥	١٠٠٪	٩	١٠٠٪	٢٢	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٣٢

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 التغييرات 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 أن نطاق الإشراف الخاص بهم أكثر 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 أكثر 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 أكثر 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		غالبا		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 وفقا 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 غالبا 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
ك	٪	ك	٪	ك	٪	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
ك	٪	ك	٪	ك	٪	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)

(رأى 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)

(رأى 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) رأى 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 التي تستخدم بشكل قليل في الاتصالات بين الإدارة والعاملين، ثم يليها الاجتماعات الدورية والتقارير الدورية.

ومن وسائل الاتصال التي مازالت لا تستخدم في نقل آراء وأفكار ومشاعر العاملين هي 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 التي 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 في 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 الدورية
١٢٥	٥	١٥	٤	١٠٠	١	التقارير الدورية
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
- التمسك بالاختصاصات الوظيفية													
٥	٢٥	٢	١١	٤	١٢	٤	١٢	١١	١٦	٥	١٣	١٦	١٥
- المغالاة فى التخصص وتقسيم العمل.													
١	٥	١	٥	٦	١٩	٨	١٢	١	١٢	١	٣	٩	٨
- الانتماءات المتعددة للعاملين.													
٢	١٠	٤	٢٤	١	٢	٧	١٠	٨	٢١	٨	٢١	١٥	١٤
- قصور فى النورات المستندية.													
٣	١٥	-	-	٤	١٢	٧	١٠	١٠	٢	٢	٥	٩	٨
- الصراعات بين العاملين													
٢	١٠	١	٥	-	-	٣	٤	٣	٢	٢	٥	٥	٥
- انخفاض الروح المعنوية لبعض العاملين.													
٣	١٥	٤	٢٤	٧	٢٢	١٤	٢٠	١٤	٥	١٣	١٢	١٩	١٨
- عدم وضوح الأهداف والاختصاصات لبعض العاملين.													
١	٥	١	٥	٧	٢٢	٩	١٢	٩	١٠	٥	١٣	١٤	١٣
إجمالى													
٢٠	١٠٠	١٧	١٠٠	٢٢	١٠٠	٦٩	٢٨	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		٢	٢٩	١	٢٠	٦	٦٠	٩	٤١	-	-	٩	٢٨
الى حد ما		١	١٤	٢	٤٠	٤	٤٠	٧	٣٢	٧	٧٠	١٤	٤٤
لا		٤	٥٧	٢	٤٠	-	-	٦	٢٧	٣	٣٠	٩	٢٨
الإجمالي		٧	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

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	٣٦	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		إلى 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		إلى 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.