الجـــزء الخامس

تقويم نشاط الرقابة والمتابعة فى البنوك الإسلامية[1]

(١) أعد هذا الجزء د. صالح سلطان وعاونه فى جمع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد.

الجزء الخامس
تقويم نشاط الرقابة والمتابعة فى البنوك الإسلامية

تقـديم:

يعتبر نشاط الرقابة والمتابعة إحدى المراحل الأساسية فى العملية الإدارية، والتى من خلالها يمكن التحقق من درجة الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية، وتحديد معدلات الانحراف عن هذه الخطط والسياسات تمهيدا لاتخاذ القرارات العلاجية اللازمة لتدارك الخطأ فى التوقيت المناسب.

وفى الجزء التالى من البحث نعرض تقويم نظم الرقابة والمتابعة المطبقة فى البنوك الإسلامية مجال الدراسة، وذلك من خلال مجموعة المعايير التالية فى محاولة للتحقيق من صحة الفرض القائل بأن هناك العديد من أوجه القصور التى تعتدى نظام الرقابة المطبق بالبنوك الإسلامية:

١- مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم.

٢- مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى.

٣- مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

٤- مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة.

٥- مدى ايجابية النظم الرقابية.

٦- مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة.

٧- دور هيئة الرقابة الشرعية فى نظام الرقابة المطبق فى البنك.

معايير تقويم الرقابة والمتابعة

(١) مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبتهم:

إن وجود معايير قياسية يمثل المرحلة الأولى والأساسية فى نظام الرقابة وبدونها تضيع كل الجهود المبذولة فى متابعة الأداء داخل البنك، ولا يقتصر الأمر على مجرد وجود هذه المعايير بل يتعداه إلى إتفاقها مع رسالة وأهداف البنك، ونصوصها بالنسبة للعاملين، وكفايتها لقياس مستويات الأراء.

ويعرض الجدول رقم (١٣٤) رأى العاملين فى البنوك الإسلامية فى مدى توافر معايير قياسية ومحددة لقياس مستويات الأداء وتشير النتائج فى الجدول المذكور إلى تقارب الاستجابات على مستوى الدراسة بشكل عام ومستوى البنوك الإسلامية المصرية وفى بنك دبى.

فعلى مستوى البحث بشكل عام نجد أن ٣١٪ من العاملين المشاركين فى البحث يقرون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء، وفى الوقت نفسه يؤكد ٣٧٪ منهم عدم وجود مثل هذه المعايير، كما أن ٣٢٪ من هؤلاء العاملين لا يعرفون إذا كانت هذه المعايير موجودة أم لا.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن ٣٠٪ يذكرون وجود معايير قياسية واضحة ومحددة، أما ٣٩٪ يعترفون بعدم وجود هذه المعايير كما أن ٣١٪ من العاملين المشاركين فى البحث على مستوى البنوك الإسلامية المصرية فلا يعرفون بوجود هذه المعايير من عدم وجودها. وفى بنك دبى نجد أن الذين يقررون بوجود معايير قياسية واضحة ومحددة من العاملين فى هذا البنك تصل نسبتهم إلى ٣٥٪ أما الذين يؤكدون عدم وجود معايير فتصل نسبتهم إلى ٣٠٪ فى حين أن ٣٥٪ منهم لا يعترفون شيئا عن هذه المعايير.

وتؤكد النتائج السابقة رأى الإدارة العليا للبنوك الإسلامية، والذى يعرضه الجدول رقم (١٣١) فى مدى توافر معايير قياسية واضحة ومحددة لقياس مستويات الأداء.

جدول رقم (١٣٠)

(رأي العاملين)

مدي توافر معايير لقياس الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٨	٣٦	٧	٢٨	٥	٢٥	٢٠	٣٠	٦	٣٥	٣٦	٣١
لا	٨	٣٦	١٠	٤٠	٨	٤٠	٢٦	٣٩	٥	٣٠	٣١	٣٧
لا أعرف	٦	٢٨	٨	٣٢	٧	٣٥	٢١	٣١	٦	٣٥	٢٧	٣٢
إجمالي	٢٢	١٠٠٪	٢٥	١٠٠٪	٢٠	١٠٠٪	٦٧	١٠٠٪	١٧	١٠٠٪	٨٤	١٠٠٪

فنلاحظ أنه على مستوى الدراسة بشكل عام يؤكد ٣٩٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث على وجود معايير قياسية واضحة ومحددة، أما بالنسبة الأكبر منهم ٦١٪ فتؤكد عدم وجود هذه المعايير.

وبالنسبة للبنوك الإسلامية المصرية تزيد نسبة غير الموافقين على وجود معايير قياسية إلى ٦٧٪، وتقل نسبة الموافقون على وجود هذه المعايير إلى ٣٣٪، وفى بنك دبى النسبة ٥٠٪ بين موافق على وجود معايير قياسي وجود هذه المعايير.

جدول رقم (١٣١)
رأي الإدارة العليا
مدي توافر معايير لقياس الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبى		الإجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	٤	٥٧	١	٢٠	٢	٢٢	٧	٣٣	٥	٥٠	١٢	٣٩
لا	٣	٤٣	٤	٨٠	٧	٧٨	١٤	٦٧	٥	٥٠	١٩	٦١
الإجمالى	٧	٪١٠٠	٥	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠

وتكاد تتفق نتائج الدراسة بالنسبة للمعايير المطبقة فى البنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء، وذلك وفقا لما يعرضه الجدول رقم (١٣٢) رأى الإدارة العليا حيث نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة على مستوى الدراسة بشكل عام هى نسبة الإستثمارات السنوية، عدد المضاربات السنوية، عدد المرابحات السنوية فى رأى ١٧٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث، ثم يلى ذلك معدلات الإيداع الشهرية، ومعدلات السحب الشهرية فى رأى ١٢٪ منهم ثم قيمة الديون المعدومة سنويا فى رأى ١٠٪ من هؤلاء المدربين.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن أهم المعايير القياسية المطبقة تتمثل فى معدلات الإيداع الشهرية، ونسبة الاستثمارات السنوية، وعدد المضاربات السنوية، وعددالمرابحات السنوية ومعدلات السحب الشهرية، وذلك فى رأى ١٤٪ من المديرين فى هذه البنوك، ثم تأتى معدلات الإقراض الشهرية ومعدلات الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية فى رأى ١١٪ منهم، مع ملاحظة أن بنك ناصر الاجتماعي لم يشارك بالرأى فى التساؤل عن أهم المعايير القياسية المطبقة فى البنك.

وفى بنك دبى تركزت المعايير القياسية المطبقة فى نسبة الاستثمارات السنوية، وعدد المضاربات السنوية، وعدد المرابحات السنوية وذلك فى رأى ٢٢٪ من المدربين فى هذا البنك، ثم قيمة الديون المعدومة سنويا رأى ١٣٪ من هؤلاء المدربين، ثم معدلات الإيداع الشهرية، ومعدلات سنويا فى رأى ١٣٪ من هؤلاء المدربين، ثم معدلات الايداع الشهرية، ومعدلات السحب الشهرية فى رأى حوالى ٩٪ من هؤلاء المدربين، مع ملاحظة عدم وجود معيار خاص بمعدلات الانفاق على الأنشطة الاجتماعية بهذا البنك.

وبناء على هذه النتائج نوصى بضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها تكون أساساً لقياس مستوى أداء العاملين ومحاسبتهم، وعلى أن يتحدد مقدما نسب الانحرافات المسموح بها زيادة ونقصا عن هذه المعايير.

جدول رقم (١٣٢)

(رأي الإدارة العليا)

المعايير المطبقة بالبنوك الإسلامية لقياس مستويات الأداء

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– معدلات الإيداع الشهرية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
– نسبة الإستثمارات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
– معدلات الإقراض الشهرية	٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	١	٤	٥	٨
– معدلات الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية	٣	١١	١	١٢,٥			٤	١١	–	–	٤	٧
– عدد المضاربات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
– عدد المرابحات السنوية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٥	٢٢	١٠	١٧
– قيمة الديون المعدومة سنويا	٢	٧	١	١٢,٥			٣	٨	٣	١٣	٦	١٠
– معدلات السحب الشهرية	٤	١٤,٢	١	١٢,٥			٥	١٤	٢	٨,٥	٧	١٢
اجمالى	١٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠			٦٣	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠	٥٩	٪١٠٠

(٢) مدى اتفاق معايير القياس المطبقة مع رسالة وأهداف البنك الإسلامي:-

إنه من الأهمية بمكان اتفاق المعايير القياسية فى نظام الرقابة المطبق فى البنك الإسلامى مع رسالة وأهداف هذا البنك على اعتبار أن هذه المعايير مشتقة أصلا من الأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد كشفت الدراسة جدول رقم (١٣٣) إلى أى مدى تتفق المعايير القياسية المطبقة مع رسالة وأهداف البنك، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام نجد أن المعايير القياسية ليست متفقة إلا فى رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث، ولكنها متفقة إلى حد ما عند حوالى ٨١٪ منهم.

والنتيجة على مستوى البنوك الإسلامية المصرية لاتختلف عن ذلك كثيرا فالمعايير القياسية متفقة مع رسالة وأهداف البنك فى رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا

المشاركين فى البحث من هذه البنوك، ولكن هذه المعايير متفقة إلى حد ما فى رأى ٧٥٪ منهم.

وأيضا على مستوى بنك دبى نلاحظ أن المعايير القياسية فى نظام الرقابة متفقة مع رسالة وأهداف البنك فى رأى حوالى ١٣٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث فى هذا البنك، أما حوالى ٨٨٪ منهم فيشير إلى أن المعايير القياسية متفقة إلى حد ما مع رسالة وأهداف البنك.

وهذه النتائج مدعاة إلى إعادة النظر فى المعايير القياسية المطبقة وتعديلها بما يجعلها متفقة تماما مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى ، وبما يحقق الوحدة العضوية لنظام العمل الكلى، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التى قد تحدث فى البيئة المحيطة.

جدول رقم (١٣٣)

(رأى الإدارة العليا)

مدي اتفاق المعايير القياسية المطبقة مع رسالة وأهداف البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
متفقة جدا	–	–	–				–	–	–	–	–	–
متفقة	١	٢٠	–				١	١٢,٥	١	١٢,٥	٢	١٢,٥
إلى حد ما	٣	٦٠	٣	١٠٠			٦	٧٥	٧	٨٧,٥	١٣	٨١,٢٥
غير متفقة	١	٢٠	–				١	١٢,٥	–	–	١	٦,٢٥
غير متفقة بالمرة	–	–	–				–	–	–	–	–	–
الإجمالي	٥	٪١٠٠	٣	٪١٠٠			٨	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	١٦	٪١٠٠

(٣) مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة:

لا شك أن البنك الإسلامى كمنظمة له إرتباطات وعلاقات بالمنظمات الأخرى فى البيئة المحيطة، تلك البيئة الدائمة التغير والتطور وفقا لطبائع الأمور، ومن الضرورى للبنك أن يواكب التغيرات فى البيئة المحيطة من خلال إعادة النظر فى السياسات والخطط وأيضا فى المعايير القياسية المحيطة فى نظام الرقابة.

وقد أظهرت الدراسة من خلال الجدول رقم (١٣٤) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن المعايير القياسية أحيانا يعاد النظر فيها لتعديلها فى رأى ٣٥٪ من المشاركين فى البحث، فى حين يرى ٥٣٪ منهم أنه نادراً ما يعاد النظر فى هذه المعايير.

أما على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، فيرى حوالى ٣٤٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة من هذه البنوك أنه أحيانا يعاد النظر فى المعايير القياسية المطبقة، فى حين يرى حوالى ٤٥٪ منهم أنه نادراً ما يعاد النظر فى المعايير القياسية المطبقة.

وفى بنك دبى يذكر حوالى ٣٨٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة من هذا البنك أنه أحياناً يعاد النظر فى المعايير القياسية المطبقة فى حين يرى حوالى ٦٢٪ منهم أنه نادرا ما يعاد النظر فى المعايير القياسية المطبقة.

وتؤكد النتيجة السابقة ما سبق أن ذكرناه فى عرض الجدول السابق رقم (١٣٣) من أن المعايير القياسية المطبقة ليست متفقة تماما مع رسالة وأهداف البنك، وذلك لأنه رغم التغيرات والتطورات التى قد تحدث فى البيئة المحيطة بالبنك نادراً ما يعاد النظر فى هذه المعايير لمراجعتها وتعديلها وفقا لما يحدث من تطور فى البيئة الخارجية ولذلك فإننا نوصى بالإهتمام بتطوير المعايير القياسية المطبقة كلما تطلب الأمر ذلك مع إعادة النظر فى هذه المعايير بشكل دورى تناسب الظروف والمتغيرات المحيطة.

جدول رقم (١٣٤)

(رأى الإدارة العليا)

إلى أى مدى يعاد النظر فى المعاييرالقياسية المطبقة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
دائما	–	–	–	–			–	–	–	–	–	–
غالبا	١	٢٠	–	–			١	١١	–	–	١	٦
أحيانا	٢	٢٠	١	٣٣			٣	٣٣٫٥	٣	٣٧٫٥	٦	٣٥
نادرا	٢	٤٠	٢	٦٧			٤	٤٤٫٥	٥	٦٢٫٥	٩	٥٣
لا يحدث	–	–	–	–	١	١٠٠	١	١١	–	–	١	٦
الإجمالي	٥	٪١٠٠	٣	٪١٠٠	١	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠

(٤) مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الآداء وأثر ذلك علي تكاليف نظام الرقابة:

وعن الطرق والاساليب التى يستخدمها البنوك الاسلامية مجال البحث فى متابعة مستويات الأداء يوضح الجدول رقم (١٣٥) وعلى مستوى الدراسة بشكل عام أن التفتيش الميدانى يأتى فى مقدمة هذه الأساليب من وجهة نظر ٣٣٪ من رجال الإدارة

العليا المشاركة فى البحث، ثم يلى ذلك الحسابات الختامية السنوية فى رأى ٢١٪ منهم، ثم يأتى كل من تقارير المتابعة الدورية عن أداء النشاط، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام فى رأى ١٩٪ من هؤلاء المديرين، أما سجلات النشاط بالبنك فتعتبر أقل الطرق استخداما فى المتابعة فى رأى ٨٪ فقط من المديرين.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية تأتى النتيجة متفقة تماما فى ترتيب اهمية الطريقة المستخدمة وإن اختلفت بعض الشئ فى النسب فمثلاً التفتيش الميدانى ذكره ٣٤٪ من المديرين المشتركين فى البحث فى هذه البنوك والحسابات الختامية السنوية ٢١٪ أيضا، أما تقارير المتابعة الدورية فذكرها ١٨٪ من المديرين، وملاحظة رؤساء الأقسام والإدارات ذكرها ١٦٪ أما سجلات النشاط بالبنك فذكرها ١١٪ من المديرين.

وفى بنك دبى لا تستخدم سجلات النشاط بالبنك فى متابعة مستويات الأداء، والاعتماد الأكبر على التفتيش الميدانى، وملاحظة رؤساء الإدارات والأقسام فى رأى ٢٩٪ من المديرين المشاركين فى البحث فى هذا البنك ثم يأتى كل من تقارير المتابعة الدورية للأنشطة، والحسابات الختامية السنوية وذلك فى رأى ٢١٪ من هؤلاء المديرين.

جدول رقم (١٣٥)

(رأى الادارة العليا)

أهم الطرق والأساليب المستخدمة في متابعة مستويات الأداء في البنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
– سجلات النشاط بالبنك	٢	١٣٫٢٥	٢	١٥	–	–	٤	١١	–	–	٤	٨
– تقارير متابعة دورية	٥	٣٣٫٥	١	٨	١	١٠	٧	١٨	٣	٢١	١٠	١٩
– التفتيش الميدانى	٣	٢٠	٤	٣١	٦	٦٠	١٣	٣٤	٤	٢٩	١٧	٣٣
– ملاحظة رؤساء الادارات	٢	١٣٫٢٩	٢	١٥	٢	٢٠	٦	١٦	٤	٢٩	١٠	١٩
– الحسابات الختامية السنوية	٣	٢٠	٤	٣١	١	١٠	٨	٢١	٣	٢١	١١	٢١
الإجمالـــــي	١٥	١٠٠٪	١٣	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٣٨	١٠٠٪	١٤	١٠٠٪	٥٢	١٠٠٪

أما عن مدى اقتصادية نظام الرقابة المطبق فى البنك الإسلامى فيوضح الجدول رقم (١٣٦) رأى الإدارة العليا فى مدى ارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه، حيث يوافق ٢٤٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى الدراسة بشكل عام على ارتفاع هذه التكاليف، فى حين يرى ٢٨٪ منهم أن تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه يعتبر مرتفعا إلى حد ما وفى الوقت نفسه يرفض ٤٨٪ منهم هذه المقولة.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية نجد أن مفردة واحدة فقط (بنك فيصل) تعترف بارتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه، أما ٣٣٪ من عدد المشاركين فى البحث من هذه البنوك من رجال الإدارة العليا فترى أن التكاليف الخاصة بنظام الرقابة تعتبر مرتفعة إلى حد ما بالقياس بالعائد منه، ولكن ٦٠٪ منهم يرفض هذا القول.

ومشكلة ارتفاع نظام الرقابة المطبق تظهر أكثر فى بنك دبى حيث يعترف ٥٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركين فى البحث فى هذا البنك بأن تكاليف نظام الرقابة تفوق العائد منه، كما أن ٢٠٪ منهم يرى ارتفاع هذه التكاليف إلى حد ما، ولكن ٣٠٪ منهم يرفض هذا القول.

وعلى أى الأحوال فإن نظام الرقابة الجيد يجب أيضا أن يكون اقتصاديا بمعنى أن يكون هناك توازن بين تكاليف تطبيقه والعوائد المحققه من ورائه سواء كانت تخفيض بعض الإسراف، أو تقليل الانحرافات عن الخطط والسياسات ومعالجة أى انحرافات تحدث فى الوقت المناسب، وعلى ضوء النتائج السابقة فإن الأمر يقتضى إعادة النظر فى تكاليف نظم الرقابة المطبقة لتكون اكثر اقتصادية خاصة فى بنك دبى.

جدول رقم (١٣٦)

(رأى الادارة العليا)

إرتفاع تكاليف نظام الرقابة بالقياس بالعائد منه

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		اجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	١	١٤	–		–		١	٧	٥	٥٠	٦	٢٤
إلى حد ما	٣	٤٣	–		٢	٦٧	٥	٣٣	٢	٢٠	٧	٢٨
لا	٣	٤٣	٥	١٠٠	١	٣٣	٩	٦٠	٣	٣٠	١٢	٤٨
إجمالى	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٣	١٠٠	١٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٥	١٠٠

(٥) مدى إيجابية نظام الرقابة

إذا كانت الرقابة الإيجابية بشكل عام هى الرقابة التى تحول دون حدوث الأخطاء، فإذا ما حدثت بعض الأخطاء يتم اكتشافها فى الوقت المناسب بهدف اتخاذ بعض القرارات العلاجية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من مخرجات نظام الرقابة فى تطوير السياسات والخطط الموضوعة، فإنه يمكننا تشخيص نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية مجال الدراسة.

يبين الجدول رقم (١٣٧) رأى العاملين فى البنوك الإسلامية فى الدور الذى يمارس نظام الرقابة فى هذه البنوك، فعلى مستوى الدراسة بشكل عام يرى ٢٩٪ من هؤلاء العاملين أن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته، وهذا ولا شك إحدى صفات الرقابة السلبية، كما يرى ٤١٪ منهم أن نظام الرقابة يمارس دورا فى تطوير الخطط والتنظيم بالبنك فى حين أن ١٣٪ من هؤلاء العاملين يرى أن نظام الرقابة المطبق يكتشف الخطأ بعد وقوعة، ونفس النسبة ترى هذا على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبى.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يرى ٣٤٪ من العاملين فى هذه البنوك والمشاركين فى البحث أن نظام الرقابة المطبق يهدف إلى اكتشاف المخطئ لتوقيع العقوبة عليه، أما ٣٨٪ منهم يرى أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، فى حين يرى ١٥٪ من هؤلاء العاملين أن تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك أحد الأدوار التى يمارسها نظام الرقابة المطبق وكما قلنا فإن ١٣٪ منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه.

ويظهر أن نظام الرقابة فى بنك دبي أكثر إيجابية حيث يقرر حوالى ٥١٪ من العاملين بأن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية كما يرى حوالى ٢٣٪ منهم بأن نظام الرقابة يساعد فى تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك، أما ١٣٪ منهم فيرى بأن نظام الرقابة يعمل على اكتشاف المخطئ لمعاقبته، و ١٣٪ أيضا ترى أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه.

جدول رقم (١٣٧)

(رأى العاملين)

الدور الذي يمارس نظام الرقابة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
معاقبة المخطئ	١١	٣٩	٧	٢١	١٤	٤٤	٣٢	٣٤	٤	١٣	٣٦	٢٩
اكتشاف الخطأ بعد وقوعه	٣	١١	٨	٢٤	١	٣	١٢	١٣	٤	١٣	١٦	١٣
تجنب الأخطاء حاليا	٨	٢٩	١١	٣٤	٦	١٩	٢٥	٢٧	٧	٢٢م٥	٣٢	٢٦
تجنب الأخطاء مستقبلا	٢	٧	٣	٩	٥	١٦	١٠	١١	٩	٢٩	١٩	١٥
تطوير الخطط والنظم	٤	١٤	٤	١٢	٦	١٨	١٤	١٥	٧	٢٢م٥	٢١	١٧
الإجمالـــي	٢٨	٪١٠٠	٣٣	٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	٩٣	٪١٠٠	٣١	٪١٠٠	١٢٤	٪١٠٠

وعن رأى رجال الإدارة العليا فى نظام الرقابة المطبق فى البنك الإسلامى يوضح الجدول رقم (١٣٨) وعلي مستوى الدراسة بشكل عام أن ٣٠٪ منهم يذكر أن نظام الرقابة يكتشف الخطأ بعد وقوعه، أما ٤٦٪ منهم فيذكر أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، كما أن ١٦٪ يرى بأن تطوير خطط ونظم العمل بالبنك أحد أدوار نظام الرقابة، و ٨٪ فقط هى التى ترى بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف المخطئ لمعاقبته، وهى تقريبا نفس النسبة التى ترى ذلك على مستوى البنوك الإسلامية المصرية وبنك دبى.

أما فى البنوك الاسلامية فيرى ٥٢٪ من رجال الادارة العليا المشاركين فى البحث فى هذه البنوك أن نظام الرقابة يعمل على تجنب حدوث الأخطاء فى الحال والاستقبال، كما يذكر ٢١٪ منهم أن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها، أما ١٩٪ من هولاء المديرين فيرى أن نظام الرقابة يعمل على تطوير خطط ونظم العمل بالبنك.

وفى بنك دبى تظهر الصفات السلبية لنظام الرقابة بشكل أكبر حيث يرى ٦٢٪ من رجل الادارة العليا فى هذا البحث بأن نظام الرقابة يحاول اكتشاف الأخطاء ولكن بعد وقوعها، كما يرى ٢٣٪ منهم أن نظام الرقابة يعمل على تجنب الأخطاء الحالية والمستقبلية، وأن حوالى ٨٪ منهم يرى أنه يمكن الاستفادة من نظام الرقابة فى تطوير خطط ونظم العمل بالبنك.

ولذلك نوصى بضرورة أن يركز نظام الرقابة فى البنك الإسلامى على منع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها - إذا حدثت - فى الوقت المناسب لعلاجها والا يكون أحد أهدافه اكتشاف المخطئ لتوقيع العقاب عليه وذلك حتى يمكن وصفه بالايجابية.

جدول رقم (١٣٨)

(رأى الإدارة العليا)

الدور الذي يمارسه نظام الرقابة

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
- اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها	٤	٢٦ر٥	٤	٢٩	٢	١٠ر٥	١٠	٢١	٨	٦٢	١٨	٣٠
- اكتشاف المخطئ لمعاقبته	٢	١٣ر٥	٢	١٤	-	-	٤	٨	١	٧ر٥	٥	٨
- تجنب وقوع الأخطاء فى المستقبل.	٤	٢٦ر٥	٤	٢٩	٨	٤٢	١٦	٣٣	١	٧ر٥	١٧	٢٨
- تطوير خطط وأنظمة العمل بالبنك	١	٧	٢	١٤	٦	٣٢	٩	١٩	١	٧ر٥	١٠	١٦
- تجنب الأخطاء قبل أو حال وقوعها.	٤	٢٦ر٥	٢	١٤	٣	١٥ر٥	٩	١٩	٢	١٥ر٥	١١	١٨
إجمالى	١٥	١٠٠٪	١٤	١٠٠٪	١٩	١٠٠٪	٤٨	١٠٠٪	١٣	١٠٠٪	٦١	١٠٠٪

(٦) مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة:

إن من خصائص نظام الرقابة السليم أن يكون واضحا ومفهوما وإجراءاته يسيره بالنسبة للعاملين الذين وضع من أجلهم هذا القطاع، ولكشف عن خصائص نظام الرقابة المطبق فى البنوك الإسلامية يوضح الجدول رقم (١٣٩) رأى العاملين فى هذه البنوك فى مدى وضوح نظام وإجراءات الرقابة حيث يذكر ٥٣٪ من هولاء العاملين بأن إجراءات الرقابة واضحة ومقننة ومبسطة وبالتالى فهى مفهومه من جانبهم، أما ١٢٪ منهم فيرى أن هذه الاجراءات معقدة ومطولة بعض الشئ ولذلك فهى فى حاجة إلى بعض التعديلات، ولكن ٣٥٪ من العاملين يذكر أن الإجراءات الرقابية معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذرى يمكن استيعابها وتحقيقها لأهدافها.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يشير رأى ٤٨٪ من العاملين إلى وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها، فى حين يرى ١٣٪ منهم بأنها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل، أما ٣٩٪ من هؤلاء العاملين فيرى أن إجراءات الرقابة معقدة ومرهقة وتحتاج إلى إعادة نظر لتطويرها جذريا.

ويبدو من نتائج الجدول السابق أن نظام الرقابة وإجراءاتها فى بنك دبى تعتبر فى وضع أفضل حيث يرى ٧٥٪ من العاملين المشاركين فى البحث فى هذا البنك أن نظام الرقابة واضحا وإجراءاته بسيطه مفهومة ومفردة واحدة فقط (٦٪) تذكر أن إجراءات الرقابة معقدة ومطولة الى حد ما وتحتاج بعض التعديل، فى الوقت الذى يرى فيه ١٩٪ منهم بأن اجراءات الرقابة معقدة ومرهقه وتحتاج إلى تطوير جذرى.

جدول رقم (١٣٩)

(رأي العاملين)

خصائص نظام واجراءات الرقابة بالبنك

البنك / اليان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
واضحة ومقننة وبسيطة	١٣	٥٧	١١	٤٢	٩	٤٥	٣٣	٤٨	١٢	٧٥	٤٥	٥٣
معقدة وتحتاج الى تطوير	٢	٨	٤	١٦	٣	١٥	٩	١٣	١	٦	١٠	١٢
معقدة وتحتاج لبعض التطوير	٨	٣٥	١١	٤٢	٨	٤٠	٢٧	٣٩	٣	١٩	٣٠	٣٥
إجمـــالـــى	٢٣	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٦	١٠٠	٨٥	١٠٠

أما عن رأى الإدارة العليا فى نظام الرقابة وخصائص إجراءاته المطبقة فيعرضه الجدول رقم (١٤٠) وتختلف فيه النتيجه بعض الشئ عن اتجاهات العاملين، فيوضح الجدول المذكور أن ٦٠٪ من رجال الإدارة العليا المشاركة فى الدراسة بشكل عام يرى وضوح إجراءات وبساطتها وهى بذلك لا تحتاج إلى تعديل، فى حين يرى ٢٠٪ بأن هذه الإجراءات معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل، ومثل هذه النسبة يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذرى.

وعلى مستوى البنوك الإسلامية المصرية يؤكد ٦٩٪ من رجال الإدارة العليا على وضوح إجراءات الرقابة وبساطتها، وحوالى ١٩٪ يراها معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج إلى بعض التعديل، وحوالى ١٢٪ يراها معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تعديل جذرى.

ولكن الصورة تبدو مختلفة جزئيا فى بنك دبى حيث يرى حوالى ٤٤٪ فقط أن هذه الإجراءات واضحة ومقننة ومبسطة، ويرى ٢٢٪ من رجال الإدارة العليا بأن إجراءات الرقابة معقدة ومطولة إلى حد ما وتحتاج بعض التعديل ويؤكد حوالى ٣٤٪ منهم بأن هذه الإجراءات معقدة ومرهقة وتحتاج إلى تطوير جذرى.

وكما قلنا فإن نظام الرقابة يجب أن يكون واضحا وإجراءاته مفهومه من جانب الذين يطبقونه والذين يطبق عليهم، والنتائج السابقة تحتم الاهتمام بإعادة التطرف إجراءات الرقابة لتبسيطها وتطويرها بما يتفق والأهداف الملطوب تحقيقها.

جدول رقم (١٤٠)

(رأي الإدارة العليا)

خصائص إجراءات ونظام الرقابة بالبنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالـــى	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
واضحة ومقننة ومبسطة	٣	٥٠	٤	٨٠	٤	٨٠	١١	٦٩	٤	٤٤ر٥	١٥	٦٠
معقدة ومطولة الى حد ما وتحتاج بعض التعديل	٢	٣٣	–	–	١	٢٠	٣	١٨ر٥	٢	٢٢	٥	٢٠
معقدة ومرهقة وتحتاج الى تطوير جذرى	١	١٧	١	٢٠	–	–	٢	١٢ر٥	٣	٣٣ر٥	٥	٢٠
الإجمـــالي	٦	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	١٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢٥	١٠٠

(٧) دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبقه في البنك:

وبخصوص دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية فى البنك الإسلامى فيوضح الجدول رقم (١٤١) رأى الإدارة العليا فى الجهات التى لها سلطة إتخاذ القرارات العلاجية لجوانب الانحراف الذى يكشفها نظام الرقابة، فنجد أن هذه السلطة مركزة أصلا فى الإدارة العليا بالبنك وأن دور هيئة الرقابة الشرعية لا يكاد يذكر فى هذا المجال وذلك سواء أكان على مستوى الدراسة بشكل عام أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية، أو بنك دبى.

كما أن الجدول رقم (١٤٢) يعرض الجهات التى تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك فى رأى الادارة العليا فنلاحظ أيضا أن هيئة الرقابة الشرعية بالبنك أقل الجهات استخداما واستفادة من نظام الرقابة المطبق بالبنك بإستثناء المتعاملين مع البنك – وذلك سواء على مستوى الدراسة بشكل عام أو على مستوى البنوك الإسلامية المصرية أو على مستوى بنك دبى.

ويمكننا القول إن هيئة الرقابة الشرعية يجب أن تلعب دوراً أكبر فى العملية الرقابية بالبنك، بحكم الطبيعة الإسلامية للنشاط الذى يجب أن تمارسه، وتدعيما للصورة الإسلامية فى نشاط هذه البنوك.

جدول (١٤١)

(رأى الإدارة العليا)

الجهات التي لها سلطة اتخاذ القرارات العلاجية

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الإدارة العليا بالبنك	٦	٤٦	٣	٥٠	٧	١٠٠	١٦	٦١ر٥	٩	١٠٠	٢٥	٧١ر٥
هيئة الرقابة الشرعية	٢	١٥ر٥	–	–	–	–	٢	٨	–		٢	٦
رؤساء الإدارات والأقسام	٣	٢٣	–	–	–	–	٣	١١ر٥	–		٣	٨ر٥
قسم الرقابة والمتابعة	٢	١٥ر٥	٣	٥٠	–	–	٥	١٩	–		٥	١٤
إجمـــالـــى	١٣	١٠٠٪	٦	١٠٠٪	٧	١٠٠٪	٢٦	١٠٠٪	٩	١٠٠٪	٣٥	١٠٠٪

جدول (١٤٢)

(رأى الإدارة العليا)

الجهات التي تستخدم وتستفيد من نظام الرقابة بالبنك

البنك / البيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
مجلس الإدارة	٦	٢١	٣	١٥	٣	٢٣	١٢	٢٠	٤	١٨	١٦	١٩ر٥
الجهات الحكوميه (البنك م.)	٦	٢١	٤	٢١	٢	١٥	١٢	٢٠	٢	٩	١٤	١٧
الرؤساء المباشرين	٣	١١	٢	١١	٢	١٥	٧	١٢	٥	٢٣	١٢	١٥
هيئة الرقابه الشرعية	٣	١١	٢	١١	–	–	٥	٨	–	–	٥	٦
العاملون أنفسهم	٣	١١	٢	١١	١	٨	٦	١٠	٣	١٤	٩	١١
وحدة الرقابة بالبنك	٣	١١	٤	٢١	٤	٣١	١١	١٨	٢	٩	١٣	١٦
المتعاملون مع البنك	٢	٧	١	٥	–	–	٣	٥	–	–	٣	٣ر٥
جهاز التخطيط بالبنك	٢	٧	١	٥	١	٨	٤	٧	٦	٢٧	١٠	١٢
الإجمـــالي	٢٨	١٠٠٪	١٩	١٠٠٪	١٣	١٠٠٪	٦٠	١٠٠٪	٢٢	١٠٠٪	٨٢	١٠٠٪

وباستعراض النتائج السابقه للدراسة الميدانية للعملية الرقابية يمكن القول إن الغرض الخاص بوجود العديد من أوجه القصور التى تعترى نظام الرقابة المطبق فى البنوك الإسلامية مجال الدراسة قد تحقق بشكل جزئى، حيث اتضحت النتائج التالية:

١- عدم الاهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساسا موضوعيا ومتفقا عليه لمحاسبة العاملين، كما أن المعايير المطبقة حاليا لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية، بالاضافة اى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبرغير مرنة فى كثير من الأحوال ولا يعاد النظر فيها لتناسب التغير فى الظروف المحيطة.

٢- ان النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حد ما غير اقتصادية حيث أن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها.

٣- تركز نظم الرقابة المطبقة على التعرف على المخطئ لمعاقبته فى بعض الأحيان، وكذلك الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها فى أحيان أخرى، وهذا يعتبر من سمات الرقابة السلبية.

٤- بعض إجراءات نظم الرقابة المطبقة معقدة ومطولة، وفى بعض الأحيان تكون مرهقة فى تنفيذها ولذلك تحتاج إلى تطوير جذرى.

٥- تقلص دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية.

التوصيات الخاصة بنظم الرقابة والمتابعة في البنوك الإسلامية:

إسترشاداً بالنتائج التى أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية والتى يمكن أن تساعد فى القضاء على القصور الذى ظهر فى نظم الرقابة المطبقة حاليا فى البنوك الإسلامية.

١ - ضرورة توفير معايير قياسية متفق عليها، لتكون أساساً موضوعيا لقياس مستوى الاداء الفعلى للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير، على أن يتحدد مقدما نسب الانحرافات المسموح بها زيادة ونقصا عن هذه المعايير.

٢ - الاهتمام بإعادة النظر- بشكل دورى- فى المعاير القياسية المطبقة وتعديلها إذ تطلب الأمر ذلك لتتفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التى قد تحدث فى البيئة الخارجية المحيطة بالبنك.

٣ - مراعاة الجانب الاقتصادى فى نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققه من ورائه، وهذا يتطلب اعادة النظر فى تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون اكثر إقتصادية.

٤ - ضرورة إهتمام نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها - اذا حدثت فى التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان، مع عدم الاقتصار على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيرا للجهد الرقابى للجوانب الإيجابية.

٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة، وهذا يستدعى إعادة النظر فى الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.

٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية خاصة فى مجال اتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير وذلك تدعيما للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك.