

## الجزء السادس

أهم النتائج والتوصيات  
لتقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية



## الجزء السادس أهم النتائج والتوصيات لتقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية

تقديم:

اشتملت الدراسة الخاصة بتقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية على خمسة أجزاء رئيسية ممثلة فيما يلي:

١- تقويم مدى فعالية عملية التخطيط للبنوك الإسلامية.

٢- تقويم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية.

٣- تقويم عملية التنظيم للبنوك الإسلامية.

٤- تقويم عملية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

٥- تقويم عملة الرقابة والمتابعة للبنوك الإسلامية.

وفيما يلي تتناول أهم النتائج والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة

أولاً: تقويم مدى فعالية عملية التخطيط للبنوك الإسلامية:

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١- عدم وجود اهتمام كافي بالتخطيط طويل المدى.

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

٣- إفتقار السياسات للبنوك الإسلامية إلى توافق كامل مع رسالة هذه البنوك، فضلاً عن إفتقارها الى الوضوح والتحديد.

٤- لا توجد سياسات إدارية مكتوبة وفيما يتعلق بالعاملين والعملاء.

ومن جماع هذا التقويم اتضح صحة الشق الأول من فرض الدراسة والذي يقضى بوجود العديد من أوجه القصور في عملية تحديد وصياغة مخرجات عملية التخطيط للبنوك الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بتحديد وصياغة كل من رسالة وأهداف وخطط تلك البنوك بحيث تتوافق مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية.

وبناء على هذا التقويم لسياسات وخطط البنوك الإسلامية يمثل لجنة تقويم الجوانب الإدارية في البنوك الإسلامية إلى التوصية كما يأتي تحقيقاً لرفع فعالية وكفاءة عملية التخطيط للبنوك الإسلامية:-

- ١- وجوب الأخذ بالتخطيط طويل المدى وأن يمتد هذا التخطيط ليشمل كافة مجالات وأنشطة البنوك الإسلامية .
- ٢- ضرورة الإهتمام والحرص على ترجمة وتحويل كافة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.
- ٣- وجوب الالتزام بأن تكون كافة سياسات البنوك الإسلامية سياسات مكتوبة ومحددة ما أمكن.
- ٤- ضرورة التنسيق والتوافق بين السياسات الإدارية بالبنوك الإسلامية ورسالة هذه البنوك بوسيلة أو بأخرى.

ثانيا: تقوم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية:

أوضحت الدراسة وجود جوانب القصور التي يعاني منها العملاء والتي عبروا عنها من وجهة نظرهم فى الدراسة وتمثلت فى :

أ - قصور نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء مما يجعلنا نوصي بما يلي:

- ١ - تحسين أسلوب الاستقبال والتعامل مع العملاء.
- ٢ - الارتفاع بمستوى خدمات الاستعلام وإرشاد العملاء
- ٣ - تهيئة أماكن استقبال وانتظار للعملاء.
- ٤ - الارتفاع بمستوى النظافة والنظام بالبنوك الإسلامية.
- ٥ - توفير أماكن انتظار لسيارات المتعاملين.
- ٦ - الارتفاع بمستوى الخدمة البنكية المقدمة لكبار السن والمرضى.

ب - عدم رضاء نسبي للمتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات بالبنوك الإسلامية.

ونوصى بالآ تركن البنوك الإسلامية إلى أن عددا محدودا فقط من العملاء هم الذين يبدون عدم رضاهم عن العائد وانما يجب عليها أن تعمل باستمرار على كسب ثقته واطمئنان عملائها على التوظيف الشرعى لودائعهم وأموالهم وكذلك التوظيف الاقتصادى الفعال والمجزى لتلك الأموال والودائع حتى يمكنها الحفاظ على استمرار ولاء عملائها فى المدى الطويل.

ج - شعور قطاع كبير من المتعاملين بعدم وجود تميز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية، ومن ثم فنوصي في هذا الصدد:

بوجوب دراسة العوامل والاسباب وراء هذا الشعور والعمل على بلورة وتأكيد تميز البنوك الإسلامية خاصة فيما يتعلق بالتوجه الاسلامى لهذه البنوك.

د - أما فيما يتعلق بتقويم دور هيئة الرقابة الشرعية فهناك شعور بوجود قصور في الدور الذي تلعبه هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية.

وعليه فإننا نوصى بوجوب الإهتمام بتدعيم دور الرقابة الشرعية فى البنوك الإسلامية.

ثالثاً:- تقوم عملية التنظيم بالبنوك الإسلامية:

وفيما يتعلق بتقويم عملية التنظيم الإدارى للبنوك الإسلامية محل الدراسة وبعد العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية، نجد أن الفرض الخاص بوجود خلل فى الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية بما يعوق تحقيق أهداف تلك البنوك قد تحقق جزئياً، وذلك لوجود بعض المثالب التنظيمية التالية والتي من شأنها إعاقه فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية كأدوات إدارية لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية:

١- عدم وضوح الإختصاصات وتداخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية مع عدم الإلمام التام لإختصاصات العاملين بما يساعد على التهرب من المسئولية والدفع بعدم الاختصاص.

٢- قلة إهتمام الادارة بمراجعة الاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها لتواكب التغيرات والتطورات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية.

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

٤- وجود مظاهر للمركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال، وإعاقه تفريخ الصف الثانى للإدارة.

٥- عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين، سواء أكان أكثر من اللازم بما يؤثر على مدى فعالية الإشراف على المرؤوسين أو أقل من اللازم بما يؤدي إلى اهدار بعض الطاقات الإدارية.

٦- ضعف التنظيم الإدارى فى تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة، وذلك بسبب التقصير فى توفير دليل الاجراءات التنظيمية، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم فى البناء التنظيمى للبنك.

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

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

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

التوصيات الخاصة بتنظيم البنوك الإسلامية:

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

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

٢ - العمل على تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية، وبحيث تكفي هذه السلطات للقيام بالواجبات والمسئوليات ولا تطغى إحداها على الأخرى، ففي هذا ضمان للتشغيل السليم للتنظيم الإداري.

٣ - مراعاة تخفيف حدة مركزية إتخاذ القرارات في الإدارة العليا للبنك وذلك من خلال تفويض بعض السلطات للفروع والإدارات الفرعية تخفيفا لعبء العمل عن الإدارة العليا، وتحقيقا لسرعة إنجاز الأعمال وتدريباً لرؤساء الفروع ومديري الإدارات الفرعية على عملية إتخاذ القرارات.

٤ - مراعاة توافر المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري بالشكل الذي يحقق تسهيل تدفق أداء العمل وتيسير أداء الخدمات المصرفية، وذلك وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في البناء التنظيمي وتحديد علاقاتهم الأفقية والرأسية والعناية بتوفير دليل للتنظيم يفصل الإختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية مع العمل على أن يكون نطاق إشراف كل رئيس مناسباً لقدراته ولطبيعة النشاط الذي يؤدي.

٥ - على الإدارة أن تقوم بتشجيع العاملين بإجراء الاتصالات المباشرة معها، وذلك من خلال تدعيم سياسة الباب المفتوح، والاجتماعات الدورية، والمشاركة في اللجان

المختلفة، وكذلك تشجيع الاتصالات غير المباشرة من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوى ومجلات الحائط، وعليها في هذا الخصوص الاهتمام بكل ما ينقل إليها من آراء وأفكار حتى يشعر العاملون بجدية هذه الاتصالات وجدواها في رسم الخطط والسياسات الخاصة بالبنك الإسلامي.

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

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

٨ - العمل على تدعيم وتقوية علاقة البنك الإسلامي بمنظمات البيئة الخارجية للبنك سواء أكانت بنوكا إسلامية أخرى أو بنوكا تقليدية أو أجهزة حكومية أو منظمات دولية أو أجهزة شعبية، ففي ذلك تدعيم لرسالة وأهداف البنك الإسلامي.

رابعاً: تقييم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية:

انطلقت الدراسة في هذا الجزء من الفرض الذي يقول إن «عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية في البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية»

ولقد أشرنا في مقدمة هذا الجزء إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربعة التالية:

- ١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة.
- ٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة.
- ٣ - سياسات وأسس تقييم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك محل الدراسة.
- ٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها لتجرى مدى وجود هذه المؤشرات في البنوك محل الدراسة وانتهت الدراسة إلى مايلي:-

أ- فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية:  
ولقد تم استخدام عدة معايير لتجربى مدى مصداقيه فرض الدراسة فيما يتعلق  
بهذا البعد وكانت النتائج كما يلي:

١ - مدى تنوع وسائل الإستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية  
إتضح أن الاعتماد الأساسى فى وسائل الاستقطاب هو الإعلان فى الصحف  
القومية يليها الإعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم عليها الإعلان فى  
الصحف المحلية، وهى وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية  
إلا أنها قاصرة على الاعتماد على العاملين ومعارفهم، وهو باب كبير لدخول  
الوساطة فى التعيين والمفروض تنويع وسائل الاستقطاب.

٢ - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين.  
إتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتى إلا فى المرحلة الثانية من الأهمية بعد  
الاعتبارات الشخصية والمعرفون، وهو ما يرجح عدم الإعتماد على مبدأ الجدارة  
والاستحقاق فى اختيار العاملين، كما أن سابقه فى البنوك الإسلامية ليست ذات  
أهمية كبيرة فى الاختيار.

٣ - مدى تحرى روح السماحة الإسلامية فى تيسير إجراءات التعيين:  
يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الإجراءات الخاصة بالتعيين  
مناسبة أو سهلة، وهى نقطة ايجابية فى البنوك محل الدراسة.

٤ - مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:  
إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع  
حجم العمالة الموجودة ، إلا أن ربع العاملين فقط يرونه أن العمل أكثر من اللازم.  
ولكن كما ذكرنا العبرة برأى أغلبية مفردات العينة، وهى نقطة إيجابية أيضا فى  
البنوك محل الدراسة.

٥ - مدى الحرص على إستقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى:  
ليس الالتزام بالسلوك الإسلامى من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب  
وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

الخلاصة : إذن إن أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية لا تهتم بمعايير  
الجدارة، ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامى ولا تهتم كثيراً بتنويع مصادر الإستقطاب  
وتعتمد على المعرفة كثيراً والعلاقات الشخصية، وإن كانت تراعى تيسير إجراءات  
التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين، وهو ما يؤيد بصفة  
عامة الفرض محل الدراسة فى هذا الصدد.

وبصفة عامة يخرج الباحثون بالتوصيات التالية لرفع كفاءة ومصداقية أساليب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية.

١ - العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية، وعدم الاعتماد كلية على الإعلان في الصحف فقط.

٢ - التقليل من تدخل وتأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية وزيادة الاعتماد على سياسات ومبادئ الجدارة والكفاءة.

٣ - يوصى الباحثون بوضع معايير واضحة للأداء تكون مرشداً في سائر إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية مثل تحديد عدد العاملين في كل تقسيم تنظيمي وتقويم أداء العاملين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وغير ذلك.

٤ - يوصى الباحثون أيضاً بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية. وإلا يكون ركن هام من الأركان لاستراتيجية قد شابهه النقص في إدارة هذه البنوك.

ب: فيما يتعلق بالبعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية:

وقد تم استخدام عدة معايير لقياس هذا البعد. وكانت النتائج تدل على ما يلي:-

١ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية

تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية، وإن كانت نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ يرون أنها ناقصة فهي تحتاج لبعض الاهتمام.

٢ - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية

إن الأساليب الموجودة غالباً تعتمد على الخبرة السابقة لمسئول التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين، وهو ما يعنى عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية مما يتقضى الاهتمام بمراعاتها.

٣ - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية

تشير نتائج الدراسة أن الإهتمام بهذه المجالات يأتى في المرتبة الثانية في البنوك المصرية، وفي المرتبة الثالثة بينك دى - مما يعنى ضرورة زيادة الإهتمام بهذه المجالات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية.

٤ - مدى تنوع أساليب التدريب: تشير النتائج إلى التركيز على أسلوبى المحاضرات والنوات وهو ما يعنى ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب.

٥ - دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية: الدافع الذاتى للمعرفة والتنمية الذاتية كما تشير نتائج الدراسة إلى أنه يعد من أهم الدوافع، ولكن التهرب من ضغط العامل عامل هام أيضاً.

٦ - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب: تشير النتائج أن إدارة التدريب فى البنك نفسه من أهم الجهات فى البنوك المصرية، ولكن فى بنك دى تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية الأولى.

٧ - مدى تحرى المعرفة والقنوة الإسلامية فى المدربين: تشير النتائج أن هذا ليس من ضمن المعايير الهامة فى اختيار المدربين.

الخلاصة: إذن أن برامج التنمية والتدريب فى البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف، تتمثل فى عدم تنوع أساليب التدريب؛ وعدم وجود أسلوب علمى لقياس الاحتياجات التدريبية، وضعف الحافز الذاتى لدى بعض المتدربين وعدم تحرى السلوك الإسلامى عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية. ولذلك يوصى الباحثون بتنوع أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، وزيادة الاهتمام بالتدريب على حالات المعارف الإسلامية والسلوكية وتنوع أساليب التدريب، وزيادة تحفيز العاملين على التدريب، وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية فى جهود التدريب وتجرى القدرة فى مدى البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية:

ثم استخدام عدة معايير فى تقييم هذا البعد، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلى:

١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية: كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية (فى البنوك المصرية) والولاء (فى بنك دى).

٢ - أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما، ولكن هناك نسبة لا ترى ذلك ويقتضى الأمر تحرى أسباب قولهم هذا.

٣ - ليس هناك إتفاق حول عوامل تقويم الأداء فهى تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإدارى، والتقييد بالمنهج الإسلامى فى المعاملة يأتى فى المرتبة الثالثة فى رأى العاملين ببنك دى- ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية فى رأى الإدارة العليا فى بنوك مصر، وهو ما يستحق الإهتمام بإدراج الالتزام بالمنهج الإسلامى فى معايير تقويم الأداء.

٤ - لا توجد سياسة أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية والمنظمات الإسلامية عند شغل المناصب القيادية.

الخلاصة: إذن أن أسس وسياسات تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية تتم على أسس مصرفية تقليدية وأسس لتشجيع الروح الإسلامية مما يتفق مع فرض الدراسة.

وهذه النتائج تجعل الباحثين يفضلون أن يقدموا التوصيات التالية لإدارة البنوك الإسلامية لأخذها في الإعتبار عند تحديد أسس وسياسات تقويم الأداء بها:-

١ - التخلي عن مبدأ الأقدمية في معايير التقويم والترقية، ووضع مبادئ الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامي في المقام الأول عند تقويم الأداء.

٢ - لا بد من البحث عن أسباب إحساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والتغيرات الموجودة، وذلك بإعادة النظر باستمرار في هذا النظام.

٣ - الاهتمام بتشكيل لجنة على مستوى البنوك الإسلامية ككل لوضع سياسة واضحة لتقويم الأداء والترقيات، بحيث تكون معلنة وواضحة أمام الجميع عاملين وإداريين وتكون حافزاً على الاهتمام بالعمل والشعور بالرضاء الوظيفي في هذه البنوك.

٤ - ضرورة النص على سياسة تفضيل النقل والانتداب من العاملين بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض «بشرط ألا يكون النقل أو الانتداب لسوء أداء أو سوء سلوك بعض العاملين، ولكن لمراعاة ظروفهم الاجتماعية والعائلية، وبحيث يكون الأمر حافزاً لهم لمزيد من الولاء والانتماء لفكرة البنوك الإسلامية، وللمنهج الإسلامي الحنيف السامح في التعامل.

البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية

تم استخدام عدة معايير للحكم على هذا البعد؛ وكانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ما يلي:

١ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية فالأغلبية ترى أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب بينما لم تر ذلك نسبة ليست كبيرة قد تصل إلى الثلث .

٢ - مدى اتفاق الراتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم: واضح من نتائج البحث أن البعض يشكو من أن الرواتب ليست مثلها مثل البنوك التقليدية، كما يرى البعض أن العلاوات الدورية ليست كافية ومضطربة وتحتاج إلى أساس سليم لإقناع العاملين بها ، مما يقتضى وجود أساس موضوعي يتمثل في تحليل وتصنيف الوظائف.

٣ - مدى رضا العاملين عن تحديد الرواتب والحوافز حيث يرى العاملون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز - ولو جزئياً - ما عدا المستقصرين من المصرف الإسلامي الذين يرى معظمهم ضرورة التعديل الشامل - حيث أن رضا معظم العاملين عن نظام الحوافز هو رضا متوسط.

٤ - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين فقد اتضح أنها طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت.

٥ - فيما يتعلق بمدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية ، فإن نتائج البحث تشير إلى أن هناك اختلافاً بين آراء العاملين والإدارة العليا، كما أن الإلتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي، يأتي في المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت في نظر العاملين في بنك دبي - أما باقي العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا في مرتبة متأخرة.

٦ - فيما يتعلق بمدى الإلتزام بتعيين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحرون التأنى والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء.

٧ - وأخيراً فإن المناخ التنظيمي بشكل عام (ومدى تفضيل العاملين للعمل بالبنك الإسلامي دون غيره بوجه خاص) ، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن معدل دوران العمل بالبنوك الإسلامية منخفض، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة رضا عن المناخ التنظيمي لأن الغالبية لديهم استعداد لترك العمل بالبنك الإسلامي إذا أتيحت لهم فرصة الحصول على مرتبة أعلى ببنك آخر.

ولقد أوصى الباحثون بالتوصيات التالية لرفع فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة:

١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها.

٢ - إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلاوات لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك.

٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز؛ بعد مناقشتها مع العاملين ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الإلتزام بمستوى عالي من السلوك الإسلامي.

٤ - الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حالياً بين العاملين وبين الرؤساء والرؤسين وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين؛ وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت.

٥ - وضع أسس من الموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية.

٦ - تقصى العوامل المؤثرة بالسلب فى الرضا الوظيفى بصفة مستمرة من أجل تحسين المناخ التنظيمى وزيادة ولاء وانتماء العاملين البنك الإسلامى.

خامساً: تقويم عملية المتابعة والرقابة بالبنوك الإسلامية:

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

١ - عدم الإهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساساً موضوعياً ومتفاعلين لمحاسبة العاملين، كما أن المعايير المطبقة حالياً لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية، بالإضافة إلى هذا فإن المعايير الحالية المطبقة تعتبر غير مرنة فى كثير من الأحوال ولا يعاد النظر فيها لتتناسب التغير فى الظروف المحيطة.

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

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

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

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

واسترشاداً بالنتائج التى أظهرتها الدراسة الميدانية يمكننا أن نحدد التوصيات التالية، والتى يمكن أن تساعد فى القضاء على القصور الذى ظهر فى نظم الرقابة المطبقة حالياً فى البنوك الإسلامية:

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

- ٢ - الإهتمام بإعادة النظر - بشكل دورى - فى المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك لتنفق بشكل تام مع رسالة وأهداف البنك الإسلامى، وبما يجعلها مواكبة للتغيرات التى قد تحدث فى البيئة الخارجية المحيطة بالبنك.
- ٣ - مراعاة الجانب الاقتصادى فى نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائه، وهذا يتطلب إعادة النظر فى تكاليف نظم الرقابة الحالية لتكون أكثر اقتصادية.
- ٤ - ضرورة اهتمام نظم الرقابة المطبقة فى البنوك الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء، مع اكتشافها -إذا حدثت- فى التوقيت المناسب لعلاجها قبل فوات الأوان، مع البعد عن التركيز على اكتشاف المخطئ لمعاقبته توفيراً للجهد الرقابى للجوانب الإيجابية.
- ٥ - من الأهمية بمكان تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة، وهذا يستدعى إعادة النظر فى الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٦ - ضرورة تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية فى العملية الرقابية خاصة فى مجال إتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن المعايير وذلك تدعيماً للصورة الإسلامية لنشاط هذه البنوك.