



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين
وآليات مواجهتها

محمد علي قرعان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ / 2013م

المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وآليات
مواجهتها

إعداد

محمد علي قرعان

بكالوريوس محاسبة - جامعة بيرزيت

المشرف: د. محمد حنيني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية
الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - المعهد العالي
للتنمية المستدامة - جامعة القدس

القدس . فلسطين

1434 هـ / 2013م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وآليات
مواجهتها

إعداد: محمد علي قرعان

الرقم الجامعي: (20912289)

المشرف: د. محمد حنيني

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2013/09/15 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|----------------|--------------------------------------|
| التوقيع: | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد حنيني |
| التوقيع: | 2. ممتحناً داخلياً: د. محمد بدر |
| التوقيع: | 3. ممتحناً خارجياً: د. أيمن الزرو |

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2013 م

إهداء....

إلى من قال فيهما رب العزة:

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

أمي وأبي.....

إلى رفيقة دربي وينبوع الأمل المتجدد في حياتي

زوجتي الغالية.....


إلى معين العلم وصناع الحياة

معلمي الأفاضل.....

محمد علي قرعان

إقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي، الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع : 

محمد علي قرعان

التاريخ: 15.09.2013

شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد حنيني لما بذله من جهد مبارك في الإشراف على هذه الرسالة، كما أقدم بالشكر الجزيل إلى كل من إدارتي البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي وذلك لما قدموه من تسهيلات في مجال جمع البيانات والمعلومات، والشكر دائما موصول لإدارة المعهد العالي للتنمية المستدامة وللهيئة التدريسية في جامعة القدس التي أغدقت علينا بعظيم علم واتحفنتنا ببديع خلق فكانت لنا بحق القدوة التي يحتذى بها.

محمد علي قرعان

المصطلحات

- الاعمال المصرفية : النشاط الذي يتضمن قيام المصارف المرخصة بقبول الودائع من الجمهور أو من مصادر التمويل الأخرى واجبة الدفع وذلك بغرض الاستثمار ومنح الائتمان. كما ويشمل الأنشطة التي تمارسها المصارف المتخصصة والأعمال التي تمارسها المصارف الإسلامية، وفق ما يسمح به القانون (سلطة النقد الفلسطينية، 2010).
- الخدمة : هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وليس بالضرورة أن يرتبط إنتاجها أو تقديمها بمنتج مادي ملموس (Kotler, 2000).
- بيع المرابحة : هي إحدى صيغ التوظيف الرئيسية في المصارف الإسلامية، حيث يقوم المصرف بشراء سلعة ما ويعرضها للبيع بالثمن الذي اشترت به مع زيادة ربح معلوم يدفعه المشتري حسب الاتفاق، على أن يتم بيع السلعة له لأجل (الخالدي، 2006).
- المصرف الإسلامي : المصرف الذي يرخص له بممارسة الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وأية أعمال أخرى لا تتعارض مع أحكام القانون (سلطة النقد الفلسطينية، 2010).
- المشاركة المصرفية : هي إحدى صيغ التمويل في المصارف الإسلامية، حيث تقوم هذه الصيغة على أساس اشتراك المصرف وطرف آخر أو أكثر في تمويل مشروع ما على أن تمتلك المشروع الأطراف الممولة له كما يمكن الاتفاق على آلية محددة لخروج المصرف من المشروع وذلك عن طريق بيع حصته (عاشور، 2002).
- التخطيط : مرحلة التنبؤ التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات باتجاه المستقبل وذلك عن طريق اختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها (عريقات وآخرون، 2011).
- التنظيم : أي هيكل أو إجراءات لتوزيع الأعمال حتى يتم تحقيق أهداف أو أغراض عامة (Shafritz, 1985).

- التوجيه الإداري : الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك (العلاق، 2008).
- الرقابة الإدارية : هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة لها الحق في ذلك من أجل التعرف على كيفية سير العمل والتأكد من حسن استخدام الأموال للأغراض المخصصة لها ومن أن التصرفات تحصل طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها، والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها، واقتراح وسائل علاجية لتفادي تكرارها مستقبلاً (الحري، 2008).
- الثقة : هي إحدى المكونات الأساسية للرأسمال الإنساني، وهي مجموعة المعلومات والمعارف والتفكير العقلاني السائد في المجتمع والتي تحكم طبيعة العلاقات بين أفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة (Harrisalo and Stenvall, 2002).
- إعادة التنظيم : هو التغيير في الهيكل التنظيمي والإجراءات، ويتمثل عادة في دمج إدارات وأقسام مع بعضها، أو رفع مستوى إدارة معينة، أو إدخال تغييرات على إجراءات الميزانية وشؤون الموظفين، وذلك من أجل زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي ومن أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر مهنية (Shafritz, 1985).

المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وبخاصة الادارية منها، كما تسعى إلى تحديد الآليات المقترحة لمواجهتها. فعلى الرغم من انسجام أهداف المصارف الإسلامية وأنشطتها الاستثمارية مع تطلعات المجتمع الفلسطيني وقيمه، إلا أن البيانات المالية المنشورة لهذه المصارف بالإضافة إلى البيانات المالية المنشورة لسلطة النقد الفلسطينية تشير إلى انخفاض مساهمتها السوقية مقارنة مع المساهمة السوقية للمصارف التجارية التقليدية العاملة في فلسطين. الأمر الذي يشكل مؤشراً سلبياً على حجم مشاركتها في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين، لذا فإن المشكلة الرئيسية التي سعت الدراسة لتسليط الضوء عليها تتلخص في السؤال التالي: ما هي المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وما هي الآليات المقترحة لمعالجتها؟

أجريت الدراسة على المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين في الفترة الواقعة ما بين كانون ثاني 2012 ولغاية أيلول 2013، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مجتمع البحث المكون من جميع العاملين في إدارات وفروع هذه المصارف معتمداً على العينة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين رئيسيتين وهما: طبقة موظفي ادارة المصرف وطبقة موظفي فروع المصرف ومن ثم قسمت هذه الطبقات الرئيسية إلى طبقات فرعية اعتماداً على المسميات الوظيفية على الهيكل التنظيمي، ولإحتساب حجم هذه العينة تم اعتماد المواقع الإحصائية الالكترونية الموثوقة. وقد قام الباحث بجمع البيانات من المبحوثين من خلال استمارة بحثية محكمة من ذوي الخبرة والاختصاص، بالإضافة إلى المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من المدراء العاملين في المصارف الإسلامية، كما اعتمد الباحث على تحليل البيانات المالية لهذه المصارف والبيانات المالية الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية والمتعلقة بأداء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين. حيث أشارت النتائج إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط هي سرعة التغيرات في البيئة المصرفية، يليها انخفاض مستوى مشاركة العاملين في التخطيط، ومن ثم انخفاض مستوى المرونة في الخطط المطبقة، وقد كان أقلها مقاومة العاملين للتغيير وقد بينت الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه عملية التنظيم هي عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي، يليها تعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز، ومن ثم جمود الهيكل التنظيمي للمصرف،

وقد كان أقلها عدم ارتباط أهداف المصرف بإجراءات العمل المطبقة. أما بالنسبة لمعوقات عملية التوجيه فقد كان أبرزها ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الإسلامي، يليها عدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الإدارية، ومن ثم ضعف التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة، وقد كان أقلها عدم وضوح التوجيهات المصدرة للعاملين. كما بينت الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه عملية الرقابة هو عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن، يليها الأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية، ومن ثم التطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف، وقد كان أقلها عدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الإسلامي. كما بينت الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة لمواجهة هذه المعوقات حيث كان أبرزها الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة، والاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل في المصرف، وبناء أنظمة تحفيز فعالة، بالإضافة إلى تطوير المعايير الرقابية المعتمدة. وقد توجهت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات بعضها لإدارة المصارف الإسلامية وبعضها لسلطة النقد الفلسطينية، فقد أوصت الدراسة الإدارة العليا للمصارف الإسلامية بضرورة إشراك الموظفين بشكل واسع في عمليات التخطيط، كما أوصت بضرورة إكمال التعيينات على الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى التطوير المستمر للكادر العامل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية للمصرف، أما على صعيد سلطة النقد الفلسطينية فقد أوصت الدراسة سلطة النقد بضرورة بناء جسم رقابي شرعي مستقل عن إدارة المصارف الإسلامية يشرف على التزام إدارة المصارف بالأحكام الشرعية، كما أوصت بتنظيم المؤتمرات المتعلقة بالعمل المصرفي الإسلامي وإتاحة الفرصة أمام الكادر الإداري العامل في المصارف الإسلامية للاحتكاك بالعلماء والخبراء المتخصصين في الاقتصاد الإسلامي من الدول العربية والإسلامية.

Institutional obstacles faced the Islamic banks operating in Palestine and response mechanisms

Prepared by: Mohammad Qura'an

Supervisor: Dr. Mohammad Hanini

Abstract

The study aimed at identifying the institutional obstacles faced by the Islamic banks in Palestine. It also aimed to identify the proposed mechanisms to face those obstacles. Despite the accordance of goals of these banks with the Palestinian society's values, the financial statements of these banks added to the statements of the Palestinian Monetary Authority indicated low market contribution compared with other traditional and commercial banks in Palestine which in turn formed a negative indicator in its contribution in supporting the development of the Palestinian economy. Consequently, the study shed light on a major problem summarized in the following question: what were the institutional obstacles faced by the Islamic banks in Palestine? and what were the proposed mechanisms to address them?

The study was conducted on Islamic banks in the West Bank from December 2012 to September 2013. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all employees in the administrations and branches of Islamic banks based on random class sample. It was divided into two major classes: the class of the banks administrators, and class of employees in the branches of the bank. The two classes were divided into sub-classes based on job ranks. To calculate the sample size, the reliable statistical electronic sites were adopted. The researcher collected data through a questionnaire, added to interviews with some managers of the Islamic banks. The researcher relied on analyzing the financial data issued by these banks and the Palestinian Monetary Authority regarding performance of Islamic banks in Palestine. The study concluded to define the most administrative obstacles for planning process, organization, directing, and supervision.

The results revealed that the most prominent obstacles for planning process were the rapid change in banking environment, followed by the low level of employees' participation in planning, the low level of flexibility in the applied process, and finally the employees resistance towards change process. The study also revealed that the most prominent obstacles to face the organization process was the nominations didn't meet the organizational structure of the bank, followed by the dominance of official aspects over performance, then the immobility in organizational structure of the bank. The least obstacles was that there was no correlation between the bank goals and the applied procedures. Regarding the obstacles of direction process, the most prominent one was the

weakness of motives rules, followed by the absence of follow-up in the execution of administrative directions, then the little coordination between the bank departments. The least one was the unclear directions for the employees. The study showed that the most prominent obstacles to face the supervision was the unbalanced distribution for responsibilities on employees, followed by human errors that occurred when practicing supervision process, and finally the rapid development of technology used in banks. The least one was the absence of supervisory standards for the Islamic bank. The study presented set of proposed mechanisms to face those obstacles. The most eminent one was to utilize from the modern techniques in banks and to train, to develop the cadre in the bank, to establish effective motif systems, and finally to develop the accredited standards of supervision.

The study came to a set of recommendations for the Islamic banks administration and for the Palestinian Monetary Authority. The study recommended the supreme administration of the Islamic banks to allow employees to participate in planning process, to complete nomination according to organizational structure. Moreover, to develop the cadre specialized in Fatwa and supervision committee. Regarding the Palestinian Monetary Authority, the study recommended that it should build legitimate supervisory committee dependent from Islamic banks administration so as to make banks committed with the Islamic legitimate provision. The study also recommended the Palestinian Monetary Authority to organize conferences related with Islamic banking, and to give opportunity for the Islamic banks cadre to be in touch with scientists and experts of Islamic economic from Arab and Islamic countries.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

ينظر للمصارف في الدولة المعاصرة اليوم على أنها عصب الحياة الاقتصادية فهي بمثابة الأوعية الاستثمارية التي يتم من خلالها تجميع المدخرات وإعادة توظيفها في صيغ استثمارية مختلفة .

وبما أن المصارف التقليدية تمارس أنشطة ربوية لا تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية (صالح، 2000) فقد أحجم العديد من المستثمرين في البلاد الإسلامية عامة وفي فلسطين خاصة عن التعامل مع المصارف التقليدية وبدأت الأنظار تتجه إلى مؤسسات مالية لا تتعامل بالربا وتمارس نشاطاتها وفق مبادئ الشريعة الإسلامية؛ ليستثمروا مدخراتهم من خلالها. ومن هنا بدأ ظهور المصارف الإسلامية التي عملت على تجميع الأموال وتوظيفها وفق أحكام الشريعة الإسلامية .

وبالرغم من انسجام أهداف المصارف الإسلامية وأنشطتها الاستثمارية مع تطلعات المجتمع الفلسطيني وقيمه، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى انخفاض مستوى مشاركتها في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين (مقداد وحلس، 2005) وذلك بسبب بروز العديد من المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل هذه المصارف وتحد من إقبال المستثمرين على التعامل معها وتضعف من قدرتها التنافسية في مواجهة المصارف التقليدية العاملة في السوق الفلسطينية، وتؤثر بالتالي على فعالية مساهمتها في

دعم وتنمية الاقتصاد الفلسطيني، ومن هذه المعايير تلك المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في هذه المعايير من أجل وضع حلول مقترحة لمواجهتها.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين العديد من المعايير المؤسسية التي تحد من إقبال المستثمرين على التعامل معها وتضعف من قدرتها التنافسية في مواجهة المصارف التقليدية العاملة في السوق الفلسطينية؛ وتؤثر بالتالي على فعالية مساهمتها في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني، حيث تبحث هذه الدراسة في أبرز المعايير المؤسسية- وخاصةً الإدارية منها- التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في الضفة الغربية في فلسطين والآليات المقترحة لمواجهتها.

3.1 مبررات الدراسة

1. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتحدث عن المصارف الإسلامية إلا أنها تعرض - في أكثرها - الاجتهادات الفقهية المرتبطة بالأنشطة الاستثمارية ومجالاتها المشروعة، مستعرضة المعايير الخارجية التي تواجه هذه المصارف والتي هي في الغالب خارج سيطرتها، في حين يوجد ندرة في الدراسات التي تعالج المعايير المؤسسية والتي يمكن لإدارات هذه المصارف التحكم بها وتطويرها، حيث سيتم توضيح هذا المبرر في المبحث المتعلق بمناقشة الدراسات السابقة وذلك في الفصل الثاني من الدراسة.

2. تتماشى طبيعة المجتمع الفلسطيني مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تشكل نسبة المسلمين غالبية أفراد المجتمع الفلسطيني، وعلى الرغم من أن عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني تتسجم مع فلسفة ومبادئ المصارف الإسلامية إلا أنه ومن خلال الإحصاءات المالية المنشورة لسلطة النقد الفلسطينية يتضح أن قدرة المصارف الإسلامية على استقطاب الودائع والاستثمارات مازالت محدودة إذا ما قورنت بقدرة المصارف التقليدية العاملة في السوق الفلسطيني حيث بلغت نسبة الودائع في المصارف الإسلامية 8.39% من حجم الودائع الإجمالي في القطاع المصرفي الفلسطيني (سلطة النقد، 2012). ومن هنا يأتي المبرر الذي يدفع للبحث عن المعايير المؤسسية التي تمنع المصارف الإسلامية من المساهمة بفاعلية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني.

4.1 الأهمية

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تشكل خصوصية المجتمع المبحوث أهمية ذات قيمة مضافة، حيث ينتظر المجتمع الفلسطيني منذ أمد بعيد ولادة دولته المستقلة ذات السيادة الكاملة، ولا يمكن لهذه الدولة المنتظرة أن ترى النور إلا إذا أرسدت القواعد لاقتصاد فلسطيني قوي، وتشكل المصارف بشقيها الإسلامية والتقليدية شريان الحياة الذي يغذي الاقتصاد ويسهم في تعزيزه واستقراره، وبما أن تنمية الاقتصاد هو من الأهداف الرئيسية التي تسعى المصارف الإسلامية لتحقيقها، فإن عدم نجاحها وقصورها في تحقيق هذا الهدف التنموي يؤثر سلباً على اقتصاد الدولة الفلسطينية المنتظرة.

2. تسعى هذه الدراسة لإيجاد حلول تطبيقية لمعالجة المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين.

3. تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم من المعوقات المؤسسية ألا وهو المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، لذا فإن هذه الدراسة - بما نتج عنه من تساؤلات - تفتح المجال أمام الباحثين للانطلاق بدراسات جديدة للبحث في المعوقات المؤسسية الأخرى التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، والتي لم تنطرق إليها الدراسة مثل المعوقات المؤسسية المتعلقة بالإجراءات والسياسات والثقافة التنظيمية في المصارف الإسلامية فضلاً عن المعوقات غير المؤسسية المرتبطة بالبيئة القانونية الناظمة لعمل هذه المصارف.

5.1 الأهداف

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، وخاصة تلك المعوقات التي تواجه العملية الإدارية، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- أ. التعرف إلى معوقات التخطيط في المصارف الإسلامية .
- ب. التعرف إلى معوقات التنظيم في المصارف الإسلامية.
- ج. التعرف إلى معوقات التوجيه والقيادة في المصارف الإسلامية.
- د. التعرف إلى معوقات الرقابة في المصارف الإسلامية.

2. التعرف إلى الوسائل المقترحة لمعالجة المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين.

6.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول:

ما هي أبرز المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في الضفة الغربية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية؟
2. ما هي أبرز معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية ؟
3. ما هي أبرز معوقات عملية التوجيه والقيادة في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية ؟
4. ما هي أبرز معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية ؟

السؤال الرئيس الثاني

ما هي أهم الوسائل التي يمكن للمصرف الإسلامي أن يتبناها لتجاوز المعوقات المؤسسية التي يواجهها؟

7.1 فرضيات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في الفرضيات الرئيسية التالية:

- إن معوقات عملية التخطيط هي أبرز المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين.
- إن عدم الاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل هو المعيق الأبرز من معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية.
- إن ضعف أنظمة التحفيز هو المعيق الأبرز من معوقات عملية التوجيه والقيادة في المصارف الإسلامية.
- إن مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة هو المعيق الأبرز من معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية.

كما تبحث الدراسة الفرضيات الديموغرافية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، عدد فروع المصرف، عدد العاملين).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، عدد فروع المصرف، عدد العاملين).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية التوجيه والقيادة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، عدد فروع المصرف، عدد العاملين).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، عدد فروع المصرف، عدد العاملين).

8.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2012-1-20 و 2013-9-15 .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية، وذلك بسبب بروز العديد من الصعوبات التي سيتم شرحها في محددات الدراسة.

الحدود البشرية: تستهدف الدراسة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة للمصارف الإسلامية في الضفة الغربية في فلسطين.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على المعوقات المؤسسية المرتبطة بالعملية الإدارية وهي: (معيقات التخطيط، معيقات التنظيم، معيقات التوجيه والقيادة، معيقات الرقابة) والتي يشار إليها في الدراسة بالمعيقات الإدارية، ولن تتطرق الدراسة إلى المعوقات الأخرى مثل المعوقات المؤسسية المتعلقة بالإجراءات والسياسات والثقافة التنظيمية في المصارف الإسلامية فضلاً عن المعوقات غير المؤسسية المرتبطة بالبيئة القانونية الناظمة لعمل هذه المصارف.

9.1 محددات الدراسة

شكلت المعوقات السياسية والانفصال الجغرافي عن قطاع غزة أحد أهم المحددات التي جعلت الدراسة تقتصر على فروع المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية. ومن الصعوبات التي واجهت

الباحث أيضا، انغماس الادارة العليا لهذه المصارف في العديد من الارتباطات المهنية والتي أدت الى تمديد الفترة اللازمة لجمع البيانات من المصارف، كما واجه الباحث ندرة في الدراسات التي تبحث في الجوانب الإدارية للمصارف الاسلامية في فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل الوقوف على ماهية المصارف الإسلامية، نشأتها في فلسطين، وفلسفتها، وأبرز التحديات الإدارية التي تواجهها. مستعرضاً مجموعة من الدراسات السابقة التي حاولت تسليط الضوء على عدد من المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية. وفي نهاية هذا الفصل يعقد الكاتب مقارنة بين هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة موضحاً الإضافة العلمية لها.

2.2 المبحث الأول: المصارف الإسلامية نظرة عامة

لا يوجد تعريف واحد محدد للمصرف الإسلامي فقد عرفت سلطة النقد الفلسطينية المصرف الإسلامي على أنه "المصرف الذي يرخص له بممارسة الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وأية أعمال أخرى لا تتعارض مع أحكام القانون" (سلطة النقد الفلسطينية، 2010). وقد عرف آخرون البنك الإسلامي على أنه "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها وفق أحكام الشريعة الإسلامية بما يحقق بناء مجتمع متكافل وبالتالي تحقيق عدالة التوزيع. فهو أداة لتحقيق وتعميم القيم الروحية المرتبطة بالإنسان والنهوض بالمجتمع بحيث يجمع بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة المالية والأنشطة الاقتصادية في آن واحد" (الحاج ودعاس، 2003).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المصرف الإسلامي هو: مؤسسة مالية مصرفية تزاول أعمالها بقبول الودائع واستثمارها وفق أحكام الشريعة الإسلامية (الخالدي، 2006). حيث تمارس المصارف الإسلامية نشاطاتها على أساس المشاركة في الربح والخسارة بدلاً من المبدأ الربوي الذي تقوم على أساسه البنوك التجارية التقليدية (Helles, 1988).

1.2.2 فلسفة البنوك الإسلامية

ترتكز فلسفة البنوك الإسلامية على مجموعة من الأفكار والمبادئ الأساسية والمستمدة من الشريعة الإسلامية ومن هذه الأفكار والمبادئ ما أورده مقداد وحلس (2005):

- التفويض والإثابة بين مالك المال والبنك الإسلامي .
- المخاطرة في أموال المساهمين والمودعين معاً من أجل الحصول على ربح .
- الشراكة بين البنك الإسلامي وأصحاب المال من جهة والبنك وأصحاب العمل من جهة أخرى (مقداد وحلس، 2005).

وبالإضافة إلى هذه المبادئ الثلاث يبرز مبدأ رابع يشكل ركناً هاماً من أركان فلسفة المصارف الإسلامية ألا وهو العدالة الاجتماعية وذلك من خلال تجميع الأموال وتوظيفها وفق أحكام الشريعة الإسلامية بما يحقق بناء مجتمع متكافل ويحقق عدالة التوزيع (الحاج ودعاس، 2003). كما يرى الدكتور رفعت العوضي أن منهج الاستثمار في الإسلام مبني على ثلاثة أسس تتمثل في: تحريم الربا، تحديد المعاملات المباحة شرعاً، ووضع الضوابط والمعايير للاستثمار (العوضي، 1990).

وقد أورد الخالدي (2006) مجموعة من القواعد والمعايير الشرعية التي تستند إليها أعمال البنوك الإسلامية منها:

- مبدأ رفض الفائدة الربوية
 - مبدأ الغنم بالغرم أي أنه لا توجد مشاركة في الأرباح دون المشاركة في المخاطر.
 - مبدأ الخراج بالضمان أي أن العائد لا يحل إلا نتيجة تحمل كافة المخاطر (الخالدي، 2006).
- وتتجلى رؤية البنوك الإسلامية في تغطية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال التمويل والاستثمار على أساس غير ربوي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة (المشهوراي، 2003).

ويرى بعض الباحثين (Othman and Owen, 2000) أن الامتثال والذي يعبر عن مدى التزام البنوك الإسلامية بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقدرتها على توفير منتجات وخدمات إسلامية متكاملة هو أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها فلسفة العمل المصرفي الإسلامي.

2.2.2 نشأة البنوك الإسلامية في فلسطين و البلدان العربية

بدأت أول تجربة للبنوك الإسلامية منذ عام 1963 وتجلت في ظهور بنوك الادخار في مصر، وقد كان ذلك بناءً على فكرة الدكتور أحمد النجار حيث تم إنشاء بنك الادخار المحلي بمدينة ميت غمر والذي يعمل على أساس الشريعة الإسلامية (جبر، 2001). وقد تبع هذه التجربة المصرفية الإسلامية في مصر تجربة أخرى في باكستان إلى أن تم تأسيس مصرف دبي الإسلامي سنة 1975 كأول بنك إسلامي يقدم الخدمات المصرفية المعتادة ولكن بدون التعامل بالفائدة الربوية، ثم توالى بعد ذلك المصارف الإسلامية حيث تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري وبيت التمويل الكويتي ثم بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي الأردني عام 1978 (مقداد وحلس، 2005).

وقد كان لإنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية سنة 1977 دور هام في انتشار هذه المصارف وزيادة ثقة المتعاملين معها، حيث هدف الاتحاد إلى الدفاع عن البنوك الإسلامية في المحافل الدولية وإلى دعم وتقوية الروابط بين المصارف الإسلامية (الصعيدى، 1981).

أما بالنسبة لنشأة المصارف الإسلامية في فلسطين، فتعتبر تجربة المصارف الإسلامية من التجارب الحديثة على الاقتصاد الفلسطيني، فقد ارتبطت نشأة المصارف الإسلامية في فلسطين بقدوم السلطة الوطنية، حيث تولت سلطة النقد الفلسطينية مهام الإشراف والرقابة والتنظيم للنشاطات المصرفية (المشهوراوي، 2003). فقد تأسس البنك الإسلامي العربي، كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين عام 1995 وهو شركة مساهمة عامة وقد باشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1996، ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة وفروعه المنتشرة في فلسطين والبالغة تسعة فروع ومكتب. وقد شكل افتتاح بنك القاهرة عمان - فرع المعاملات الإسلامية مساهمة هامة في تاريخ العمل المصرفي الإسلامي في فلسطين، حيث منحت سلطة النقد الفلسطينية ترخيصاً لبنك القاهرة عمان بفتح فرع للمعاملات الإسلامية في قطاع غزة عام 1996 (الخالدي، 2006) أما بالنسبة للبنك الإسلامي الفلسطيني؛ فقد تأسس كشركة مساهمة عمومية محدودة عام 1995 بموجب قانون الشركات لسنة 1929 وتعديلاته وحصل البنك على ترخيص سلطة النقد الفلسطينية عام 1997

حيث صرحت سلطة النقد الفلسطينية للبنك بمزاولة جميع الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وفي عام 2005 وقعت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني اتفاقية مع إدارة بنك القاهرة عمان تم بموجبها شراء صافي موجودات بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني بمبلغ وقدره ثلاثة ملايين دولار، ويمارس البنك الإسلامي الفلسطيني نشاطاته المصرفية عبر فروعه المنتشرة في فلسطين والبالغة خمسة عشر فرعاً ومكتباً. ومن التجارب الإسلامية الهامة في فلسطين تجربة بنك الأقصى الإسلامي حيث تم تأسيسه عام 1998 واستمر حتى بداية عام 2010 إلى أن أصدرت سلطة النقد الفلسطينية قراراً بتصفية البنك وإنهاء أعماله وشطب اسمه من قائمة البنوك العاملة في فلسطين حيث قام البنك الإسلامي الفلسطيني بشراء المحفظة البنكية لبنك الأقصى الإسلامي (سلطة النقد الفلسطينية، 2010)

3.2.2 المقارنة بين المساهمة السوقية للمصارف التقليدية و المصارف الإسلامية

المصرف الإسلامي بطبيعته هو مؤسسة إنمائية تعمل على تجميع المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار الذي يعود على المجتمع بالنفع والفائدة، وقد ورد في علم الاقتصاد الإسلامي مفهوم العمارة وهو مفهوم رديف للتنمية بل هو أوسع دلالة وأكثر شمولية منه حيث عرف العلماء مفهوم العمارة من الناحية الاقتصادية على أنه "العمل بشرع الله لتحقيق حد الكفاية للجميع وللوصول إلى نمو مستمر للطبقات وذلك بالاستخدام الأمثل لكل ما سخر الله لنا من موارد (علي، 1995).

وبالرغم من تطور الصناعة المصرفية الإسلامية في فلسطين خلال الأعوام القليلة الماضية، إلا أن مساهمتها في تمويل التنمية يبقى أقل من التوقعات المأمولة منها، ويكاد يكون محدوداً إذا ما تم مقارنته مع مساهمة البنوك التجارية التقليدية في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين، ويظهر ذلك من خلال تحليل البيانات المالية المعتمدة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية وجمعية البنوك في فلسطين.

وتتفاوت حجم المساهمة السوقية للمصارف العاملة في فلسطين سواء أكانت تقليدية أو إسلامية، حيث يمكن ملاحظة ذلك من خلال:

أولاً: تجميع الأموال المعطلة وادخارها: يعتبر الادخار أحد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على الاقتصاد. حيث تعمل المصارف الإسلامية على جذب الودائع والمدخرات من شريحة عريضة من المجتمع لا تحبذ الادخار في البنوك الربوية، وتشير الإحصاءات الصادرة عن سلطة النقد لعام 2012 أن حجم الودائع في المصارف الإسلامية قد بلغ 625,979,719 دولار وهو ما يشكل 8.39% من حجم الودائع في القطاع المصرفي الفلسطيني، بينما بلغ حجم الودائع في المصارف التقليدية حوالي

6,834,169,068 وهو ما نسبته 91.61% من حجم الودائع في القطاع المصرفي الفلسطيني ويمكننا مقارنة المدخرات من خلال الإحصائيات التالية:

جدول رقم (1.2) مقارنة ودائع المصارف الاسلامية بودائع المصارف التقليدية

الودائع في المصارف الاسلامية	نسبة الودائع في المصارف الاسلامية	الودائع في المصارف التقليدية	نسبة الودائع في المصارف التقليدية	الودائع في القطاع المصرفي الفلسطيني
625,979,719	8.39%	6,834,169,068	91.61%	7,460,148,787

* المصدر (احصاءات سلطة النقد، 2012)

يتضح من الجدول السابق تواضع حجم الودائع في المصارف الاسلامية مقارنة مع حجم الودائع في المصارف التقليدية. وستقوم هذه الدراسة من خلال الفصول اللاحقة بالوقوف على ابرز المعوقات المؤسسية التي من شأنها ان تضعف المركز التنافسي للمصرف وتحد من اقبال المودعين عليه.

ثانياً: دعم الاستثمار وتوفير السيولة اللازمة للمستثمرين: يعتبر النشاط الاستثماري للمصارف نشاطاً هاماً وذو طبيعة خاصة حيث يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معاً، حيث يساهم النشاط الاستثماري للمصارف على تشجيع الاستثمار بايجاد الفرص المناسبة وخلق الآليات التي تلبي احتياجات المستثمرين بالإضافة لتوفير رؤوس الأموال اللازمة لأصحاب المشاريع. وتتفاوت حجم مساهمة المصارف الاسلامية والمصارف التقليدية في دعم الاستثمار وتوفير السيولة حيث تشير الاحصاءات الصادرة عن سلطة النقد لعام 2012 أن حجم التمويلات المقدمة من المصارف الاسلامية قد بلغ 381,188,047 دولار وهو ما يشكل 9.26% من حجم التمويلات في القطاع المصرفي الفلسطيني، بينما بلغ حجم التمويلات المقدمة من المصارف التقليدية حوالي 3,737,083,228 دولار وهو ما نسبته 90.74% من حجم التمويل في القطاع المصرفي الفلسطيني ويمكننا مقارنة حجم التمويل من خلال الإحصائيات التالية :

جدول رقم(2.2) مقارنة تمويلات المصارف الاسلامية بتمويلات المصارف التقليدية

التمويل في المصارف الاسلامية	نسبة التمويل في المصارف الاسلامية	التمويل في المصارف التقليدية	نسبة التمويل في المصارف التقليدية	التمويل في القطاع المصرفي الفلسطيني
381,188,047	9.26%	3,737,083,228	90.74%	4,118,271,275

* المصدر (احصاءات سلطة النقد، 2012)

ومن الملاحظ أن حجم التمويلات الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية هي أقل بكثير من حجم التمويلات الممنوحة من المصارف التقليدية، مما يقلل من دور هذه المصارف في دعم الاستثمار وتشجيعه وبالتالي يحد من مساهمتها في دعم التنمية في فلسطين. ويمكن تفسير تساؤل هذه المساهمة بسبب بعض السياسات الادارية التي تنتهجها ادارة المصارف الاسلامية مثل التحوط والمبالغة في حجم ونوع الضمانات التي تطلبها من العملاء، كما ان طبيعة المصرف الاسلامي وانظمتها الرقابية تفرض عليه الصيغ التمويلية التي تتوافق مع مبادئ الشريعة الاسلامية وتمنعه من ممارسة النشاطات الاستثمارية الربوية والتي بالتالي تضيق عليه اوجه استثمارية عدة، هذا عدا عن ضرورة تطوير الكادر العامل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتأهيلهم من النواحي المالية والاقتصادية لدراسة المعاملات المالية العصرية وقياسها بصورة صحيحة على الاحكام الشرعية، حيث ان ذلك قد يفتح آفاقاً جديدة للاستثمار امام المصارف الاسلامية.

ثالثاً: توفير فرص عمل: تلعب المصارف في فلسطين دوراً هاماً في توفير فرص عمل لأبناء المجتمع الفلسطيني وذلك إما بالتوظيف المباشر أو عن طريق الاستثمارات والمشاريع التي تقوم بها هذه المصارف أو تمويلها، ونظراً لعدم توفير إحصائيات دقيقة حول أعداد العاملين المستفيدين من فرص العمل في المشاريع التي تقوم بها المصارف الإسلامية أو تمويلها فإننا سنقتصر على الإحصاءات التي تشير إلى دور المصارف الإسلامية في التوظيف المباشر لأبناء المجتمع الفلسطيني.

فقد بلغ عدد موظفي المصارف العاملة في فلسطين 4986 موظف وذلك حتى نهاية عام 2011 وقد كانت حصة المصارف الإسلامية من الموظفين حوالي 650 من إجمالي الموظفين العاملين في مجال الصيرفة في فلسطين (جمعية البنوك، 2012).

جدول رقم (3.2) مقارنة التوظيف في المصارف الاسلامية والتوظيف في المصارف التقليدية

عدد موظفي المصارف الاسلامية	نسبة التوظيف من القطاع المصرفي الفلسطيني	عدد موظفي المصارف التقليدية	نسبة التوظيف من القطاع المصرفي الفلسطيني	مجموع موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني
650	13%	4336	87%	4986

* المصدر (احصاءات سلطة النقد، 2012)

وبمقارنة عدد الموظفين في المصارف الإسلامية في نهاية عام 2002 مع عدد الموظفين لنفس المصارف عام 2013 نجد أن هنالك زيادة بأكثر من 90% على عدد موظفي هذه المصارف.

وعلى الرغم من هذه الزيادة الملحوظة في عدد الموظفين في المصارف الاسلامية الا ان هذه الاعداد لا تتجاوز اكثر من 13% من عدد العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني. ويمكن تفسير هذه النسبة المنخفضة من خلال سياسات المصارف الاسلامية الحذرة والمتحولة في مجال التوسع في التفرع وتنويع الاستثمار بالإضافة الى الاستغناء عن بعض الوظائف المدرجة على الهياكل التنظيمية لتلك المصارف وتحويل مهامها وصلحياتها لأقسام ودوائر عاملة اخرى .

رابعاً: حجم رأس المال للمصارف: بمقارنة حجم رأسمال المصارف الاسلامية مع حجم رأسمال المصارف التقليدية العاملة في فلسطين يتضح لنا تواضع حجم رأسمال المصارف الاسلامية حيث انه لا يتجاوز 10.6% من اجمالي رأسمال المصارف العاملة في فلسطين بينما تستحوذ المصارف التقليدية على 89.6% من حجم رأسمال المصارف العاملة في فلسطين. ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الجدول (4.2):

جدول رقم (4.2) مقارنة رأسمال المصارف الاسلامية برأسمال المصارف التقليدية

رأسمال المصارف الاسلامية	نسبته من رأسمال القطاع المصرفي	رأسمال المصارف التقليدية	نسبته من رأسمال القطاع المصرفي	مجموع رأسمال القطاع المصرفي الفلسطيني
94.844.691	10.6%	799.908.750	89.4%	894.753.441

*المصدر(احصاءات سلطة النقد،2012)

وبالنظر الى هذه النسبة المتدنية لحجم رأسمال القطاع المصرفي الاسلامي الفلسطيني نلاحظ ان ادارة المصارف الاسلامية مازالت تحجم عن زيادة رأس المال المدفوع فوق الحد الأدنى الذي فرضته سلطة النقد، وهذا يشير ايضا الى سياسة التحوط التي تتبناها ادارة هذه المصارف في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي في فلسطين.

وبالرجوع الى منشورات سلطة النقد الفلسطينية للأعوام السابقة (من خلال الإحصائيات المنشورة على الموقع الرسمي لسلطة النقد الفلسطينية) نرى أن المساهمة السوقية للمصارف الاسلامية العاملة في فلسطين في نمو متزايد، إلا أنها مازالت أقل من نظيرتها التقليدية التجارية وأن هنالك فجوة تنافسية واضحة بينهما. وتجدر الاشارة هنا ان الباحث (Govender, 1996) يرى أن أسعار الخدمات المصرفية أصبحت متقاربة إلى حد كبير، كما أصبحت عملية تقليد الابتكارات والبرامج المصرفية المحوسبة أسهل من قبل، وأن الوعي المصرفي للعملاء في ازدياد مضطرد حيث أصبح بمقدورهم بسهولة التمييز بين جودة خدمات المصارف، مما يزيد من صعوبة عملية التنافس بين المصارف المختلفة، ويدفعها لتوجيه اهتمامها نحو التطوير المؤسسي المستمر وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وقبل الشروع في ذلك فإنه يتوجب على المصارف الإسلامية التعرف الى المعايير الإدارية التي تواجهها وتحد من إمكانية تطورها على الصعيد المؤسسي وتؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي تحول دون امتلاكها القدرات التنافسية أمام المصارف التقليدية التجارية وتقل من مستوى مساهمتها في دعم التنمية في فلسطين.

3.2 المبحث الثاني: المعايير المؤسسية في المصرف الإسلامي

إن المعايير المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية هي كثيرة ومتشعبة، لذا سيقصر الحديث في هذا المبحث عن بعض المعايير المؤسسية المتعلقة بالعمليات الإدارية وهي معايير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

1.3.2 معايير عملية التخطيط في المصارف الإسلامية

يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية تختص مقدماً بتحديد الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة بالاستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة (عليان، 2010). ويعرف آخرون التخطيط بأنه مرحلة التنبؤ التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات باتجاه المستقبل وذلك عن طريق اختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها (عريقات وآخرون ، 2011).

من هنا نرى أن التخطيط هو أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات المؤسسة للتهيؤ لهذا المستقبل وظروفه، فهو يتضمن استقراء لماضي المؤسسة ودراسة حاضرها والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية (آل شبيب، 2010).

1.1.3.2 التخطيط في المصارف الإسلامية

يمكن النظر إلى التخطيط في المصارف الإسلامية على أنه أداة ووظيفة إدارية تحدد مسار البنك خلال فترة زمنية قادمة بالاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال ووضع أهداف المصرف في إطار يسهل من تنسيق القرارات التي تتخذ على مستويات المركز الرئيسي والفروع وبما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة للمصرف. كما يعتبر التخطيط من العمليات التي تؤكد الارتباط بين المستويات الإدارية المختلفة في المصرف وبين المركز الرئيسي وفروعه (صالح، 1996). والمؤسسات المصرفية سواء أكانت تجارية أو إسلامية والتي تصبو

إلى تحقيق النجاح هي مؤسسات تعتمد على التخطيط وعلى الإدارة بالأهداف كمرتكز رئيس في عملها وصولاً إلى التميز وقيادة السوق. فالمصارف الإسلامية الناجحة هي الأكثر استجابة وتفاعلاً مع المتغيرات والمستجدات واتجاهات السوق وذلك من خلال التزامها بعمليات التخطيط بإشراف ومشاركة جميع المستويات الإدارية في المصرف (وهبة، 2010).

2.1.3.2 أهمية التخطيط للمصارف الإسلامية

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل الوظائف الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه والتي من خلالها يمكن الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لهذا فهو من أهم الوظائف الإدارية حيث يسبقها في ممارسة مختلف الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، كما يمثل الأسلوب الهادف لتوجيه جميع الموارد في المؤسسة حسب المتغيرات البيئية (عريقات وآخرون، 2011).

ويرى الباحث كامل المغربي (المغربي، 2007) بأن التخطيط الجيد يقوم بدور فاعل في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة القدرة على مواجهة المنافسين، والقدرة على تحمل المتغيرات الطارئة والمفاجئة وتخفيف وطأتها، كما يؤدي إلى توحيد الأهداف والتنسيق بين الإدارات المختلفة (المغربي، 2007).

ويذهب الدكتور رحي عليان (عليان، 2010) في كتابه العمليات الإدارية أن أهمية التخطيط تكمن في:

1. وضع أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة.
2. تحديد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.
3. يحدد الإمكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها.
4. يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.
5. يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
6. يمثل التخطيط عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها (عليان، 2010).

كما ترى الباحثة نادية عدي صالح في دراستها تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، أن أهمية التخطيط للمصارف الإسلامية تكمن فيما يلي (صالح، 1996):

1. يساعد التخطيط على وضع سلم الأولويات والتفضيل الذي ينسجم مع هدي الإسلام الذي يحث على تقديم المصالح الهامة والضرورية على الأقل أهمية.

2. يؤدي التخطيط إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى إنتاج بأقل تكاليف، حيث يساهم بالوصول إلى أيسر الطرق وأقصرها لتحقيق الأهداف.
3. يعمل التخطيط على توحيد الجهود والطاقات في المصرف الإسلامي وذلك في سبيل تحقيق هدف المصرف.
4. يساعد التخطيط على الاستفادة من البيئة المحيطة ومن خبرات الامم في مجال التقدم العلمي وتسخيرها لخدمة مصلحة المصرف الإسلامي.
5. إن استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط يدفع قدرة المصرف الإسلامي على مواجهة المنافسين من البنوك التجارية (صالح، 1996).

3.1.3.2 عناصر التخطيط

تمثل عناصر التخطيط الأركان التي تعتمد عليها عملية التخطيط، حيث يمكننا حصرها بأربعة عناصر وهي:

1. الأهداف:

تمثل الأهداف الغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها وتحقيقها ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، وعادة ما يكون هنالك الأهداف العامة التي توضع على مستويات المنشأة ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة. ويجب أن يكون هنالك ترابط وانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الجزئية. (عليان، 2010).

ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة مجموعة من الشروط وذلك لضمان نجاح عملية التخطيط وهي:

- أ- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وذلك من خلال توافقها مع قدرة المؤسسة على التنفيذ من ناحية بالإضافة إلى انسجامها مع قيم المجتمع والقوانين والأنظمة السائدة من ناحية أخرى (المغربي، 2007).

ب- أن تتسم بالمرونة وقابليتها للتعديل بما يتوافق مع مستجدات البيئة (أل شبيب، 2010).

ج- أن تكون قابلة للقياس وذلك لتسهيل عملية تقييمها ومتابعة تنفيذها (عليان، 2010).

2. السياسات:

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية داخل المنظمة. فهي إطار موجه لعملية تنفيذ وتحقيق الأهداف، ويمكن تقسيم السياسات إلى

سياسات عامة تضعها الإدارة العليا وتوضح القواعد العامة لاتخاذ القرارات. والسياسات الفرعية التي تضعها الإدارة الوسطى وتطبق على نشاط محدد. والسياسات التنفيذية التي تضعها الإدارة الإشرافية وهي أكثر تفصيلاً وتطبق على الأنشطة اليومية (عريقات وآخرون، 2011).

3. القواعد:

وهي مجموعة التعليمات التي تصدر عن إدارة المنظمة وتتضمن الأمر والنهي وتبين للفرد ماذا يجب أن يقوم به من عمل وما الأعمال التي يجب عليه الابتعاد عنها، وتتصف هذه القواعد بأنها غير مرنة ولا تتيح للفرد حرية التصرف والاجتهاد، لذا يجب أن تكون واضحة ومفهومة ونابعة من السياسات والإجراءات (عليان، 2010).

4. الإجراءات:

وهي سلسلة من الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما، أي هي المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال، وتختلف الإجراءات عن السياسات بأنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به، كما أن الإجراءات متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ثابتة وهي قواعد تحكم عملية التنفيذ (العلمي، 2006).

4.1.3.2 خصائص التخطيط الفعال

يعتبر التخطيط وظيفة إدارية تهدف إلى تحدد مسار المصرف خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال ووضع أهداف المصرف في إطار يمكن من خلاله تنسيق القرارات التي تتخذ على مستويات المركز الرئيسي والفروع وبما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة للمصرف، وحتى يكون التخطيط فعالاً يجب أن يتميز بالمواصفات التالية (صالح، 1996):

1. وضوح الأهداف: حتى تتم عملية التخطيط بنجاح لا بد أن يكون للتخطيط أهدافاً محددة، وأن يتفهم الجميع هذه الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها وعادة ما تكون أهداف المصارف مبنوثة في الموازنات التقديرية لكل مصرف. وإلا فإن الإدارة العليا للمصرف تتولى وضع هذه الأهداف. وإن لم تكن هذه الأهداف مدرجة ضمن الموازنات التقديرية للمصرف ولم تقم الإدارة العليا للمصرف بوضع هذه الأهداف فإن على مدير الفرع أن يتعاون مع موظفيه لوضع أهداف واقعية ومتناسقة وقابلة للقياس وعادة ما تشمل هذه الأهداف زيادة أعداد الحسابات الجارية

وحسابات التوفير بالإضافة إلى خفض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة عدد ومجموع التمويلات الممنوحة من قبل المصرف (العلمي، 2006).

2. المرونة: تتميز البيئة المحيطة بالمصرف بالتغير والتطور المستمر ولكن هذه المتغيرات يجب أن لا تؤدي إلى إعاقة عمل المصرف. لذا على الإدارة وضع الخطط المرنة التي تسهل من عملية استيعاب التغيرات البيئية المستمرة بحيث يتمكن المصرف من تحقيق أهدافه بسهولة ويسر ودون زيادة في التكاليف (المغربي، 2007).

كما أن التخطيط المرن يساعد على التعامل مع الظروف المتوقعة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر سواء أكانت هذه الظروف من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية (عليان، 2010).

3. الشمولية: بحيث تتعامل الخطة مع كافة الأقسام والقطاعات وتستوعب مختلف أوجه النشاط في المؤسسة. وتهدف إلى إحداث تغيير في جميع جوانب العمل فشمولية التخطيط تؤدي إلى تحديد اتجاه المنشأة والوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيس. كما تؤدي إلى إيجاد إطار موحد للعمل يساعد على استغلال الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل الذي يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى الحد الأدنى وإلى تحقيق الانسجام بين الأهداف الفرعية والعامّة (عليان، 2010).

والتخطيط الجيد هو التخطيط الذي يفسح المجال للتنسيق بين جهود الأقسام المختلفة مستفيداً من مساهمة جميع الافراد العاملين في إنجاز الأهداف الموضوعة بأقصى كفاية ممكنة (المغربي، 2007).

4. الواقعية: التخطيط الواقعي هو التخطيط الذي يمكن تطبيقه في الواقع العملي للمنظمة. فعملية التخطيط بحاجة إلى موارد بشرية ومادية بالإضافة إلى الوقت. لذا يجب مراعاة تكاليف استخدام هذه الموارد بحيث يكون المردود المتوقع من استخدام هذه الموارد يفوق التكلفة وذلك لضمان نجاح عملية التخطيط (عريقات وآخرون، 2011).

وفي كثير من الأحيان تحتاج عملية التخطيط إلى جهود وأموال طائلة من أجل صياغة الخطة وتنفيذها كما تحتاج إلى وقت كاف لعملية التنبؤ، وعدم توافر هذه العوامل أمام المخطط تؤدي إلى الخلل في إعداد الخطة وإلى الفشل في تنفيذها (عليان، 2010).

5. المتابعة والتقييم: فبعد إقرار الخطة تقوم الجهات ذات العلاقة بالبدء في عملية التنفيذ كل حسب مسؤولياته وواجباته وفقاً لمراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة حيث تشمل عملية التنفيذ تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ والدور المطلوب منها وتوضيح الإجراءات والوسائل اللازمة للتنفيذ (عليان، 2010).

إن عمل المخطط لا ينتهي بمجرد إعداد التقرير وتقديمه بل يجب عليه أن يتابع عملية تنفيذ الخطة ليتعرف على نواحي الضعف والقوة فيها ليجري عليها ما يلزم من تعديلات تزيد من فاعليتها وتقلل من سلبياتها قدر الإمكان (المغربي، 2007).

وتشمل عملية المتابعة ملاحظة تنفيذ الأعمال والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة حسب خطة العمل ومحاولة اكتشاف أي انحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب هذا الانحراف واتخاذ الأسباب الكفيلة بمنع وقوعه (العلمي، 2006).

5.1.3.2 معوقات التخطيط في المصارف الإسلامية

1. ضعف قدرة المخططين على التنبؤ بالمستقبل: تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل وذلك بالاستناد إلى المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة واحتمالية الوقوع فيه (عليان، 2010).

وفي المصرف وبعد أن تنتهي كافة الأقسام من إعداد موازاناتها التشغيلية تعمل الإدارة المالية على ترجمة الاحتياجات التشغيلية إلى احتياجات مالية ونقدية وتبدأ عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات. وتتطلب هذه العملية الدقة المتناهية وذلك لأن التقدير إن كان أقل من حاجة الأقسام يؤدي إلى التعرض إلى مخاطر العسر المالي وبالتالي الموافقة على شروط دفع قاسية مما يكلف مبالغ إضافية. كما أن تقدير الاحتياجات بشكل مبالغ فيه يؤدي إلى ارتفاع التكاليف أيضاً وذلك لأنه يعني دفع فوائد أكثر في حالة الاقتراض أو عدم الاستفادة من استثمار الموجود النقدي (آل شبيب، 2010).

2. البيئة المتغيرة: توصف بيئة عمل المصارف الإسلامية بالمتغيرة، وذلك بالنظر إلى سرعة تغيير الظروف المحيطة بالمصرف، حيث يتوجب على إدارة المصرف التعرف على المتغيرات العالمية سواء فيما يؤثر مباشرة على المصرف أو تؤثر بشكل غير مباشر على البيئة المحيطة والتي بدورها تؤثر على الفرص المتاحة أمام المصرف. كذلك يتوجب على إدارة المصرف الإسلامي التعرف على الاتجاهات الحديثة للاستثمار العالمي سواء في المصارف المنافسة أو المنشآت

المالية الأخرى والتي يمكن الاستفادة منها في توجيه أنشطة المصرف. وبما أن هذه المتغيرات البيئية سواء أكانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية سريعة ومتتالية فإنها تشكل تحدياً أمام المصرف الإسلامي يتوجب عليه التعاطي معها والتغلب عليها (صالح، 1996).

3. عدم توفر الموارد اللازمة للتخطيط: إن عملية التخطيط تتضمن نشاطات عديدة ومتشعبة تمتد في مداها من مجرد الشعور بالمشكلة، إلى اتخاذ قرار نهائي بشأن من يقوم بالعمل، ومتى يجب القيام به، وأين يجب أن ينجز، وكيف يتم الإنجاز. فهو خليط من عناصر متعددة تتضمن جميع المعلومات الدقيقة وتحليلها وتنظيمها وفق منهج علمي من قبل عناصر بشرية ذات كفاءة تتميز بالخبرة والقدرة والاخلاص والاستعانة بالمعدات والأدوات المناسبة (المغربي، 2007).

لذا فإن عملية التخطيط بحاجة إلى تكاليف باهظة حيث تتطلب جهوداً وأموالاً طائلة عدا عن الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها والتي قد تفوق قدرة الإدارة وحتى بعد توفر هذه الموارد تظل هنالك احتمالية لوقوع الأخطاء البشرية والتي تتعلق بعدم قدرة الموارد البشرية أو القائمين على عملية التخطيط من وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة في ظل المتغيرات السريعة والطارئة مما يحد من فعالية عملية التخطيط (عليان، 2010).

4. غياب المرونة عن الخطة: وقد تغيب المرونة عن الخطة بسبب عوامل داخلية في المصرف أو بعض سلوكيات المدراء والعاملين. كما أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها أو تعديلها بسبب أن الجميع قد تعود عليها أو أن تغييرها وتعديلها يكلف الوقت والجهد والأموال الطائلة (عليان، 2010).

وبما أن البيئة المحيطة بالمصارف هي بيئة سريعة التغيير والتطور سواء على صعيد التطور التكنولوجي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو غيرها من التطورات فيجب أن تكون الخطة مرنة بحيث تواجه ظروف تلك البيئة وذلك حتى يكتب لها النجاح (عريقات وآخرون، 2011). فغياب المرونة التخطيطية تعيق إمكانية إحداث تغييرات للتكيف مع ظروف البيئة المحيطة وبالتالي تبرز صعوبات من شأنها أن تحد من فرص تقدم المصرف نحو تحقيق أهدافه (المغربي، 2007).

5. مقاومة التغيير: يفضل الكثير من العاملين البقاء على الخطط المعروفة لهم، وعدم الانتقال لتبني وتطبيق خطط جديدة وخصوصاً في ظل ظروف غير مستقرة، حيث يعملون على إعاقة تبني الخطط الجديدة ويعملون على مقاومة أي تغييرات قد تسعى الإدارة لتنفيذها. (عريقات وآخرون، 2011).

ويعتبر التخطيط وظيفة إدارية متحركة تتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات، ولكن هذا لا يروق للعديد من المدراء التقليديين الذين يخافون على مواقعهم وصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية. كما أن بعضهم يحب الاعتماد على خبراته ومعلوماته السابقة التي أصبحت قديمة وتشكل عبئاً على المخططين في ظل سرعة التغيير والتطور التكنولوجي والمصرفي الذي يشهده العصر الحالي، وقد يكون من الصعب أحياناً تحديث أفكار ومعلومات هؤلاء الإداريين (عليان، 2010).

6. انخفاض مستوى المشاركة في عملية التخطيط: قد تترك عملية التخطيط لأفراد متخصصين في الإدارات والأقسام المختلفة، بحيث يتم الفصل بين مهمة التخطيط ومهمة التنفيذ، وبالرغم من أن هذا النظام هو نظام علمي يعهد من خلاله بالتخطيط لأفراد غير أولئك الذين يقومون بمهمة التنفيذ بنفس الإدارة أو القسم؛ إلا أن المبالغة في الفصل بين التخطيط والتنفيذ يؤدي إلى وجود خلط وتضارب في المسؤولية بين المخطط والمنفذ في حال حدوث الخطأ. كما يفقد الرجل التنفيذي الرغبة في العمل ويشعره بضالة أهميته كما يؤدي ذلك إلى انخفاض معنويات العاملين (عريقات وآخرون، 2011).

وتتفاوت مستويات المشاركة في وضع الخطط من إدارة إلى أخرى وذلك بحسب قناعة الإدارة بأهمية التشاور والمشاركة في عملية التخطيط. فقد يقوم المدير بعملية التخطيط بالكامل لوحده. وقد يستشير زملائه في العمل أو خارج العمل في بعض الأحيان. وقد يعتمد بعض المدراء إلى وضع الخطوط العريضة للخطة ويترك للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وأما بالنسبة للخطة طويلة الأمد أو الخطط الاستراتيجية فغالباً يتم وضعها من قبل لجان متخصصة ولجان مشتركة تضم المدراء والمتخصصين في مجال التخطيط. إلا أن مستوى المشاركة ما يزال أقل من المستوى المطلوب حيث يؤدي ذلك إلى ضعف الترابط والانسجام بين الأهداف الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة والأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة بشكل عام وقد يظهر التناقض بين هذه الأهداف بسبب ضعف المشاركة في إعداد الخطة الأمر الذي يؤدي إلى فشل عملية التخطيط (عليان، 2010).

بالرجوع إلى الخطة الاستراتيجية للبنك الإسلامي الفلسطيني والتي تغطي الفترة ما بين 2012-2016 يتضح لنا أن المصارف الإسلامية في فلسطين تعاني من نقص حاد في الخبرات في مجال عمل المصارف الإسلامية وقد وضحت ذلك الخطة الاستراتيجية للبنك الإسلامي الفلسطيني في عرضها لنقاط الضعف في مجال الموارد البشرية بتشيدها على افتقار السوق الفلسطيني للخبرات في مجال البنوك الإسلامية.

كما اشارت الخطة الاستراتيجية الى استقطاب العناصر الكفوة والتي تعمل لدى البنك الاسلامي الفلسطيني من قبل مؤسسات الاقراض والمؤسسات المصرفية الاخرى مما يسهم في زيادة حدة النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التخطيط (الخطة الاستراتيجية، البنك الاسلامي الفلسطيني، 2012، ص14).

وقد تطرقت الخطة السنوية لعام 2013 للبنك الاسلامي العربي بشكل غير مباشر الى النقص في الموارد البشرية وضرورة وضع الآليات الضرورية لمعالجته حيث وضعت احد اهدافها الرئيسية تعزيز راس المال البشري وكفاءته واستكمال خطة التدريب الشاملة لموظفي البنك (التقرير السنوي، البنك الاسلامي العربي، 2012).

6.1.3.2 آلية مواجهة معوقات التخطيط

1. أن يعتمد المخططون على البيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة والحديثة، حيث يمكنهم الحصول عليها من مراكز الإحصاء والوزارات والدوائر الحكومية بالإضافة إلى المنظمات المحلية والإقليمية والدراسات والأبحاث العلمية حيث أن دقة هذه البيانات يحدد مدى دقة عملية التنبؤ في المستقبل الذي يعتمد عليها التخطيط (عليان، 2010).
2. أن يتعاطى المصرف بإيجابية مع الظروف البيئية المتغيرة وخصوصاً التكنولوجية منها بحيث يجمع المصرف بين كل مزايا العلوم المالية والاقتصادية والاستفادة من التقنيات المصرفية المتطورة والمعتمدة عالمياً بما يؤهله للارتقاء بخدماته إلى أعلى المستويات ويمكنه بالتالي من تحقيق ميزة تنافسية (الشمري، 2008).
3. اعتماد سياسات واضحة لتنفيذ الخطة، بحيث يتم توضيح الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها من خلال الخطة وتحفيز الموظفين للالتزام بها والتقليل من الغموض والتخوفات التي قد تنشأ عند البعض عند اعتماد الخطة ووضعها موضع التنفيذ (عريقات وآخرون، 2011).
4. إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط: فيجب على إدارة المصرف والأقسام جميعها أن تعمل بروح الفريق الواحد وبروح جماعية بحيث تتكامل الأهداف بين جميع المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تقديم خدمة مميزة والتحسين المستمر للخدمة والمنتج، وذلك من أجل تحقيق منفعة الفرد والمجتمع من ناحية وتحقيق الربحية المثلى من ناحية أخرى، فكلما سادت روح الفريق الواحد العمل المصرفي استطاع المصرف أن يواكب التقنيات وينمي الموارد البشرية وتصبح مساهمته أكثر فاعلية في تطوير المجتمع ورفاهيته وترتفع قدرته على توفير السلامة والأمان للمودعين والمستثمرين ويزيد من قدرته على استقطاب مدخراتهم (الشمري، 2008).

5. أن تتسم الخطة بالمرونة: بحيث تكون قادرة على استيعاب المتغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي. وحيث أن التغيير السريع والتطور المستمر من أهم السمات التي تميز بيئة الأعمال في العصر الحديث وأن عدم التكيف معها من شأنه أن يعرقل سير العمل أو يحدث زيادة مفاجئة في التكاليف فإنه يتوجب على المخططين أن يراعوا عنصر المرونة عند وضعهم للخطة بحيث يمكن استيعاب هذه التغيرات بكل سلاسة وهدوء وبدون تكاليف إضافية (المغربي، 2007).
6. توفير الموارد اللازمة: أن يراعي القائمون على عملية التخطيط إمكانيات المصرف المتاحة من حيث توافر الموارد المالية والكفاءات الإدارية والقدرات الابتكارية اللازمة لوضع الخطة موضع التنفيذ ويحقق الأهداف المرجوة منها بحيث يكون المردود المتوقع من تنفيذ الخطة يفوق التكاليف المترتبة عليها (عريقات وآخرون، 2011).
7. التقييم المستمر للخطة: يتوجب على المخططين إجراء تقييم مستمر لمدى فاعلية التخطيط، وذلك من خلال تقييم الأداء حيث يساعد هذا التقييم على توضيح الرؤية المستقبلية، كما يساعد على اكتشاف نواحي القوة والضعف في الخطة؛ مما يعطي الفرصة أمام الإدارة للتصحيح (عبوي، 2006).

2.3.2 معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية

التنظيم هو الطريقة العملية المنطقية لتنفيذ ما جرى تخطيطه من أهداف وسياسات وبرامج وإخراجه إلى حيز الوجود، حيث أن عملية التنظيم تشمل تحديد التقسيمات الإدارية للمنشأة وتحديد العلاقات وطرق الاتصال بين مختلف الأقسام مع توضيح الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها كل فرد يعمل في المنشأة (العلمي، 2006).

كما عرف آخرون التنظيم على أنه مرحلة أو عملية تصميم هيكل وتقسيم العمل بشكل منطقي مع تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد من خلال تحقيق الوحدة والتكامل بين وحدات المنظمة باتفاق وانسجام وفاعلية مع امتزاج عوامل الكفاءة والسرعة والاقتصاد في الجهد والأداء والتكلفة بدون اختلاف من أجل تحقيق الهدف المشترك (عريقات وآخرون، 2011).

ويمكن اختزال هذه التعريفات للتنظيم الإداري في أنه تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما عبر وسائل اتصال مناسبة وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكنها من ممارسة أعمالها ولتسهيل الرقابة والإشراف. وعملية التنظيم هي الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف محدد (عليان، 2010).

1.2.3.2 التنظيم الإداري في المصرف الإسلامي

يعتمد التنظيم الإداري لأي مؤسسة على الهدف الذي قامت عليه هذه المؤسسة. لهذا يجب تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف ثم القيام بتقسيم الأعمال إلى وحدات إدارية وتعبئتها بكفاءات تتلاءم مؤهلاتها وخبراتها مع أعمال هذه الوحدات الإدارية. والمصرف الإسلامي كغيره من المشروعات يتم تأسيسه على شكل شركة مساهمة لتتناسب مع أحكام القانون. وهذه الشركة - المصرف - تحتاج إلى إعداد هيكل تنظيمي وتدريب وتنمية للقوى العاملة فيه، كما يحتاج إلى تطوير وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث التكنولوجيا المستخدمة، وبناء العلاقات العامة، وتعزيز الثقة المصرفية. لذا فإن المصرف الإسلامي يحتاج إلى تطبيق أدوات الإدارة الحديثة من أجل تحقيق أهدافه وتنمية وتطوير البلد الذي يعمل فيه (آل علي، 2002).

وتعد عملية إدارة العلاقات التنظيمية المرتكز الحيوي والمهم في خلق التجانس المتكيف بين وحدات العمل في المنظمة وفي رسم الآلية السلوكية للأداء المعياري وربطه بالنشاط الإنساني الفعلي عبر منظومة من الإجراءات النظامية والقواعد الإجرائية، وخطوط السلطة، والصلاحيات القيادية في ممارسة المسؤوليات، ومن ثم إقامة التنسيق اللازم بين مراكز الوحدات وتوزيع الأعباء والمهام والإجراءات بين الموظفين مما يؤكد مبدأ عدالة التنظيم (الفهداوي، 2003).

ويمكن النظر إلى تنظيم المصرف على أنه نتاج مجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متفاوتة، حيث تتضمن هذه المتغيرات وظائف المصرف ورغبات واتجاهات الزبائن بالإضافة إلى مهارات العاملين وظروف البيئة المحيطة. فالمصرف الإسلامي لا يمكن أن يعمل بمعزل عن هذه المتغيرات فهو نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة ويتفاعل معها ثم يقدم مخرجاته إلى باقي الأنظمة الأخرى في المجتمع. فالتنظيم الإداري للمصرف الإسلامي لا بد أن يراعي أثر هذه المتغيرات على تحديد مهمة المصرف وأهدافه وأنشطته حيث يصبح التنظيم ترجمة فعلية للأساليب التي تمكن المصرف من أداء وظائفه المختلفة ومن ثم تحقيق أهدافه (صالح، 1996).

2.2.3.2 عناصر التنظيم الإداري في المصرف الإسلامي

1. يركز التنظيم الإداري للمصرف الإسلامي على تحديد الأعمال والأنشطة التي يمارسها المصرف في سبيل تحقيق أهدافه، حيث يمكن النظر للمصرف الإسلامي على أنه مؤسسة وساطة مالية تقدم الخدمات المالية والمصرفية إلى وحدات الطلب والعجز في المجتمع. وبالتالي فهي تلعب دور

الوسيط ما بين وحدات الفائض ووحدات العجز في المجتمع، وحيث ترد الأموال للمصرف على شكل ودائع فإن المصرف يتحمل تكاليف مصرفية وذلك من خلال إدارته لهذه الودائع، ولتغطية هذه التكاليف فإنه يتوجب على المصرف القيام بأنشطة وعمليات لإدارة هذه الأموال واستثمارها بكفاءة من أجل تعظيم الأرباح (الشمري، 2008).

2. الموارد البشرية العاملة على اختلاف مستوياتها العملية والفنية هي إحدى العناصر اللازمة لأي بناء تنظيمي حيث يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه في اختيار الهيكل التنظيمي، فكلما زاد عدد العاملين في المنظمة وزادت الحاجة إلى التخصصات والخبرات العاملة كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وتفصيلاً وذلك ليعكس التراتبيات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة (عليان، 2010).

فالتنظيم الإداري السليم للمصرف الإسلامي يتطلب التنسيق بين النظام الإداري للمصرف القائم على الموارد البشرية والنظام الفني المتمثل بالأقسام الفنية المختلفة حيث يتم تحديد الخدمات المصرفية الرئيسية ويخصص لكل منها قسم فني خاص بها. وكلما تعددت العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمة المصرفية يخصص لها قسم فني، وكلما قلت هذه العمليات يتم دمج نوع أو أكثر من الخدمات في قسم فني واحد. وبعد تحديد الأقسام والوحدات الإدارية للمصرف يتم تحديد الاختصاصات والواجبات المنوطة بالأشخاص القائمين على هذه الأقسام والوحدات مع تفويض قدر من السلطة يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتق كل منهم حيث يتم توضيح تدرج المسؤولية من المستويات الدنيا إلى العليا حتى تسهل عملية الاتصال والرقابة والمتابعة بالإضافة إلى محاسبة المسؤولين (عريقات وعقل، 2010).

3. الهيكل التنظيمي للمصرف والذي يحدد التركيب الداخلي ويبين التقسيمات المختلفة للمصرف والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم على إنجاز مختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المصرف، كما يوضح العلاقات بين أقسام المصرف المختلفة وخطوط السلطة. وتتشابه المصارف الإسلامية إلى حد كبير مع المصارف التقليدية في الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي حيث يتضمن الهيكل التنظيمي لها جمعية عمومية ومجلس إدارة، ومدير شؤون التمويل، وإدارة للخدمات المصرفية، ودوائر للمالية والشؤون الإدارية والقانونية. وبالرغم من هذا التشابه بين الهياكل التنظيمية المكونة للمصارف الإسلامية والهياكل المكونة للمصارف التجارية، إلا أن الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية يمتاز بوجود قطاعات إضافية ناشئة من الصفة الإسلامية للمصارف الإسلامية مثل هيئة الرقابة الشرعية، بالإضافة إلى وجود إدارة للاستثمار تقع على

عانتها استثمار أموال المصرف وأموال المودعين المشاركين في الريح بالطرق الشرعية وذلك لتحقيق الأرباح للمصرف والمودعين (آل علي، 2002).

4. الإمكانيات المادية والموارد المتاحة وهي تشمل المواد والطاقة والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في المصرف، ويحتاج التنظيم الناجح إلى هذه الإمكانيات والموارد بنسبة كبيرة. إلا أنه وفي بعض الأحيان لا تتمكن المنظمة من توفير هذه الإمكانيات بالكميات المطلوبة، لذا يتوجب عليها أن توازن بين هذه الإمكانيات وتسعى لتوفير أكثرها أهمية بالنسبة لأعمال المنظمة. فالتنظيم الجيد يساعد على التمييز بين الأنشطة الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف وبين الأنشطة الثانوية وغير المهمة. فتعطي الأولوية لاستخدام الإمكانيات والموارد لتنفيذ الأنشطة الأساسية المهمة مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع وكذلك التكلفة.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي. فهي تحدد عدد ونوع الوظائف، حيث إن علاقات العمل بين الأفراد والوظائف تكتسب درجة تعقيد كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة (عريقات وآخرون، 2011).

5. السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي: إن عملية التنظيم المصرفي تتضمن تحديد نطاق الإشراف والذي يقصد به تحديد عدد الموظفين الذين يخضعون لإشراف شخص واحد، كما تتضمن عملية التنظيم تقسيم العمل إلى أقسام مختلفة مما يؤدي إلى تنمية المهارة في العمل وتقليل التكاليف وزيادة الجودة من الخدمة المصرفية كما يؤدي ذلك إلى تحقيق الانسجام والتكامل في أعمال المصرف، ومن الضروري لأي تنظيم إداري حصر المسؤولية الإدارية عند منح الصلاحيات وذلك من خلال تحديد واجبات المسؤولين عن الأقسام من الناحية الإدارية والفنية بالمقدار الذي يمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الأكمل. فيصبح رئيس كل قسم مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن الموظفين التابعين له ضمن تسلسل السلطة في المصرف وذلك تبعاً لحجم العمل فيه وعدد المسؤولين ومستوى درجاتهم الوظيفية (الشمري، 2008).

6. الإجراءات والطرق المحددة لأداء الأعمال والأنشطة في المصرف: وهي تمثل الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل وكيفية إنجازه والمسؤول عنه في كل مرحلة وهي تساعد على رفع كفاءة العاملين بسبب معرفتهم بطرق إنجاز العمل. ويجب أن تكون هذه الإجراءات شاملة ومرتبطة بالأهداف وأن تستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤوليات من قبل المنفذين وأن تتسم

بالمرونة وعدم الجمود بحيث يمكن تحديثها لكي تواكب التغيرات في البيئة المحيطة. وأن تكون واضحة ومفهومة من قبل العاملين (عليان، 2010).

كما يجب على إدارة المصرف الإسلامي تبني الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة من حيث تطبيق أهم مبادئ الإدارة والتنظيم وذلك عند تصميمها لإجراءات العمل في المصرف الإسلامي. كما يجب عليها مراعاة الرؤية المستقبلية لما سيكون عليه المصرف في المستقبل بما يتيح إمكانية التغيير والتطوير في إجراءات العمل والتوسع في الأنشطة المختلفة دون الإخلال بالهيكل التنظيمي للمصرف (عريقات وعقل، 2010).

3.2.3.2 خصائص التنظيم الإداري الفعال

1. التخصص: ويقصد به تقسيم العمل في المصرف إلى وحدات متخصصة بحيث يؤدي ذلك إلى تنمية المهارة في العمل وزيادة الجودة في الخدمة وتقليل التكاليف (الشمري، 2008).

ويعتمد التنظيم الإداري الفعال على مقدرة المسؤولين على تقسيم الأعمال المختلفة إلى وحدات تكاملية مفيدة تجمع كل وحدة منها المهام والأعمال التي توجد بينها علاقات وروابط متينة. فيتوجب على المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة أن يقوموا بتقسيم الأعمال التي تقع ضمن سلطاتهم إلى وحدات أصغر فأصغر حتى يمكن في النهاية إيجاد وحدة تنظيمية يشغلها شخص واحد (المغربي، 2007).

ومن الجدير بالذكر أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينفي إتقانه للأعمال الأخرى في الوحدات التنظيمية المختلفة، وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله واستيعابه له بدرجة كبيرة وتملكه المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه وبما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (عليان، 2010).

2. المرونة: يجب أن يتميز التنظيم الإداري للمصارف بالمرونة بحيث يتناسب مع زيادة حجم العمل في المصرف دون المساس بالأسس الرئيسية لنظام العمل بحيث يستطيع المتعامل مع المصرف الاستفادة من الخدمات المقدمة بسهولة ويسر وبأقل وقت ممكن (الشمري، 2008).

يشهد العصر الحديث تطوراً تكنولوجياً كبيراً بالإضافة إلى ارتفاع المنافسة بين المصارف كما يشهد تعدداً وتنوعاً في حاجة العملاء ولمواجهة هذه المتغيرات المتزايدة يتطلب ذلك درجة عالية من المرونة

في البناء التنظيمي لمواجهة أي تغيير يحدث في بيئة الأعمال، وقد يستلزم الأمر إنشاء وحدات تنظيمية جديدة تساعد على اكتشاف المستقبل والتهيؤ له (اللوزي وآخرون، 1997).

3.التنسيق: ويقصد بالتنسيق تحقيق الترابط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإداري الواحد وذلك من أجل تحقيق أهدافه. كما يساعد على تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة (عليان، 2010).

إن التنظيم الجيد يساهم في تنسيق الجهود بين الوحدات الوظيفية بحيث يمنع الازدواجية ويوفر التكاليف ويحقق الاستخدام الأقل للموارد المادية والمعنوية المتاحة (عريقات وآخرون، 2011).

ويرتبط التنسيق بعملية التوجيه والاتصالات، فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح والتي تمر عبر نظام اتصالات قادر على نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات إلى جميع الأقسام والوحدات المعنية بفاعلية يسهل عملية التنسيق (نصار، 2005).

4.إعطاء الأولوية للأنشطة الرئيسية: الأنشطة تختلف من حيث الأهمية فمنها ما هو ثانوي ومنها ما هو أساسي وعلى الإدارة الاهتمام بالنشاط الأساسي أولاً ومن ثم النشاط الثانوي. ومن خصائص التنظيم الفعال أنه يساعد على تحديد الأنشطة الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتم إعطاء الأولوية لهذه الأنشطة مما يقلل من التكلفة والوقت الضائع (عليان، 2010).

5.الاتصال الفعال: إن للاتصال الفعال داخل التنظيم دوراً كبيراً في تعزيز فعالية العلاقات الإنسانية ورفع مستويات الأداء، حيث أن عملية الاتصال تساعد المسؤولين على ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (عامر، 2010).

فمن خلال عملية الاتصال يتم نقل البيانات والتعليمات من كافة مستويات التنظيم داخل المنظمة وخارجها بالشكل الصحيح وبما لا يخالطه غموض، بحيث تتمكن الإدارة من توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة من ناحية ويستطيع العاملون عبر نظام الاتصال من نقل مقترحاتهم وابتكاراتهم للإدارة من ناحية أخرى، مما يساهم في تنمية ملكة الخلق والإبداع لديهم وتمنحهم الثقة بأن مقترحاتهم ستعكس على جودة العمل (عريقات وآخرون، 2011).

6. تحقيق الرقابة الذاتية: إن التنظيم الفعال يساعد على أن يتحمل الفرد مسؤولية إنجاز الأعمال المنوطة به على أكمل وجه، بحيث تتولد لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية تدفعه للعمل على نحو متقن

(عليان، 2010). فالرقابة الذاتية من أهم أنواع الرقابة وأكثرها حيوية فهي تمنع الموظف من الانحراف عن مبادئ المصرف وأهدافه المرسومة، كما أنها تولد في نفسه المبادرة لتصحيح أي انحراف يضر في معاملات المصرف الإسلامي (عريقات وعقل، 2010).

ومن هنا يتضح أن التنظيم الجيد يتميز باعتماد سياسة رقابة فعالة تساهم في تنمية حس الرقابة الذاتية في نفس الموظف، بحيث تكون مرشداً وموجهاً لسلوك المرؤوسين مبتعداً قدر الإمكان عن ممارسة الرقابة والمراجعة الروتينية لجميع الأعمال والأنشطة (نصار، 2005).

7. استقرار التنظيم: إن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يتيح إمكانية التوسع بصورة فاعلة دون الاخلال في الهيكل التنظيمي (عريقات وعقل، 2010).

ويتميز التنظيم الإداري الجيد بقدرته على التعامل بشكل فعال مع الظروف والتغيرات المتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية. بحيث لا يجري أي تعديلات جوهرية في بنية التنظيم إلا إذا كان هنالك أسباب قوية تبرر ما يبذل من جهد ووقت ومال في إعادة التنظيم (عليان، 2010). وفي حال عدم قدرة التنظيم على استيعاب المتغيرات البيئية فإن ذلك يولد ما يسمى بالتوتر التنظيمي حيث يرافقه زيادة في معدلات الدوران الوظيفي وكثرة الغيابات والحوادث مما يؤدي إلى تراجع البناء التنظيمي (عامر وقنديل، 2010).

8. وحدة القيادة: ويقصد بها أن يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات وخطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي بشكل واضح ويعرف كل مرؤوس من هو رئيسه ومدى سلطاته ومسؤولياته (عليان، 2010).

وتتضمن وحدة القيادة أن يقوم كل فرد في التنظيم بتنفيذ أوامر رئيسه وتوجيهاته بحيث لا تتضارب التعليمات الصادرة من الرؤساء ويتجنب المرؤوسين ازدواجية التوجيه (عريقات وآخرون، 2011).

وفي المصرف الإسلامي يقوم المدير العام بممارسة مهامه وفقاً لقرارات مجلس الإدارة، حيث يقوم بتوجيه العاملين في إدارات المصرف المختلفة وله سلطة إصدار القرارات النهائية. كما يقوم بمراقبة العاملين في إدارات المصرف وفروعه، بحيث تقوم كل دائرة من الدوائر بممارسة مهامها ووظائفها دون ازدواجية ووفقاً لخطوط السلطة وقنوات الاتصال المبينة في الهيكل التنظيمي للمصرف (عريقات وعقل، 2010).

4.2.3.2 معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية.

1. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص: يهدف التخصص إلى إنجاز الأعمال بأقل كلفة وأقل جهد، إلا أن زيادة التخصص تؤدي إلى أن يهتم المتخصصون بمجال تخصصهم فقط، مما يدفع الموظفين للتهرب من المسؤولية بداعي أن هذا العمل ليس من اختصاصهم ويأخذوا بالاهتمام بالواجبات المحددة وفق مجال تخصصهم، الأمر الذي قد يشكل خطراً يهدد البناء التنظيمي (عوض، 2008).

كما أن تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجب تجزئة العمل إلى جزئيات وتخصيص إدارات وأفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية مما يجعل الهيكل التنظيمي أكبر وأكثر تعقيداً (عبوي، 2006).

2. سرعة التغيرات في بيئة المصرف: يتأثر البناء التنظيمي بشكل كبير بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية فكلما كانت بيئة العمل أكثر استقراراً وتجانساً كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً والتنظيم أكثر استقراراً (عليان، 2010).

فعلى سبيل المثال إن التغيرات السريعة في سياسات المصرف تؤثر سلباً في نفوس العاملين وتؤثر في مستوى الهدف الوظيفي وبالتالي يقلل الإنتاجية، وقد تدفع تلك التغيرات العديد من العاملين للتفكير بترك المصرف والانتقال إلى بيئات عمل أكثر استقراراً مما يؤثر سلباً على استقرار الهيكل الوظيفي (عبوي، 2006).

3. نقص الكفاءات التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: يتطلب العمل المصرفي الإسلامي كوادر بشرية تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية، وتعتمد المصارف الإسلامية بالأساس على العمالة الوافدة من المصارف التقليدية والتي غالباً ما تكون غير ملمة بفلسفة ومبادئ المصارف الإسلامية عدا عن عدم تعمقها في فهم حقيقة المعاملات الإسلامية، حيث إن معظم العاملين بها من أصحاب التكوين القانوني والاقتصادي الحديث ولا علم لهم بقواعد الاقتصاد الإسلامي، ويعود ذلك إلى عدم توافر المعاهد العلمية الخاصة بالاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية، مما يترتب عليه أن تواجه المصارف الإسلامية نقصاً في عدد الكوادر التي تتوفر فيها المعايير اللازمة لشغل الوظائف على الهيكل التنظيمي (علي، 2009).

4. قلة المرونة: إن مرونة التنظيم تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة المحيطة دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي حتى يستطيع الاستمرار ضمن بيئة العمل الداخلية والخارجية (عبوي، 2006).

والإدارة الناجحة هي التي تقوم على بناء تنظيمي ناجح ومتوازن في مستوياته المختلفة وفي نقل التعليمات وتلقي التقارير بشكل سلس، بحيث لا يتضخم الهيكل التنظيمي أكثر من اللازم فيؤخر العمل أو يقلص أكثر من اللازم، فيزيد من أعباء العمل على المستويات المختلفة (نصار، 2005).

إن عدم مراعاة الرؤية المستقبلية لما سيكون عليه المصرف الإسلامي في السنوات القادمة وعدم استطلاع آراء المسؤولين والعاملين في المصرف حول تطلعاتهم لتطوير الأقسام التي يعملون فيها يجعل من الصعوبة التوسع في الهيكل التنظيمي للمصرف وبالتالي يؤدي إلى جمود الهيكل التنظيمي (عريقات وعقل، 2010).

5. تعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز: إن الاهتمام الزائد في الإجراءات الرسمية والمبالغة في التقيد بها والتعامل معها على أنها مؤشر للكفاءة بغض النظر عن القيود والعوائق التي تنشأ عنها، يحد من قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات البيئية الطارئة. كما أن المغالاة في تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش يؤدي إلى انحراف الإبداع وروح الابتكار إلى السلبية وذلك لتحدي التنظيم الرسمي وممارساته الأمر الذي يشكل عائقاً أمام عملية التنظيم (عريقات وآخرون، 2011).

كما أن المدراء في الإدارات المباشرة غالباً ما يمتلكون العديد من المهارات التخصصية مما يجعلهم يسعون للتجديد والتطوير، إلا أن الاهتمام بالجوانب الرسمية يجعل الهيكل التنظيمي أكثر جموداً مما يؤدي إلى حدوث أزمة الاستقلال بين المديرين الراغبين بالمشاركة في صنع القرار من جهة والإدارة العليا التي تتقيد بالجوانب الرسمية للتنظيم مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وخصوصاً بين مديري الإدارات المباشرة (عامر وقنديل، 2010).

6. قلة الوعي التنظيمي: يجب أن يتمتع القائمون على عملية التنظيم في المصارف الإسلامية بدرجة عالية من الوعي التنظيمي، من حيث الاطلاع على الهياكل التنظيمية لأكثر من مصرف إسلامي في دول مختلفة، بالإضافة إلى مراعاة حجم وتطور المصرف الإسلامي المراد تنظيمه، مع مراعاة

الخطط التوسعية لما سيكون عليه المصرف الإسلامي في المستقبل، بحيث تتاح له إمكانية التوسع بالإضافة إلى الإلمام بالاتجاهات الحديثة في التنظيم والإدارة (عريقات وعقل، 2010). وقد اشارت الخطة الاستراتيجية للبنك الاسلامي الفلسطيني الى زيادة حدة المنافسة المحلية وظهور مؤسسات تمويلية تقدم الخدمات المصرفية الاسلامية مما يزيد من حدة الدوران الوظيفي لدى البنك وذلك بسبب انتقال موظفي البنك للعمل في تلك المؤسسات التمويلية وهذا قد يترك شواغر وظيفية على الهيكل التنظيمي يصعب ملؤها وخصوصا اذا كان العاملون في هذه المواقع من الموظفين الاكفاء وذوي الخبرة المتميزة (الخطة الاستراتيجية، البنك الاسلامي الفلسطيني، 2012).

وبالوقوف على الهيكل التنظيمي للبنك الاسلامي العربي يتبين لنا وجود مواقع ادارية متقدمة شاغرة مثل نائب المدير العام ومدير التسويق والعلاقات العامة وبشكل شغور مثل هذه المواقع تحديات امام الادارة التنفيذية للمصرف حيث يضطرها ذلك الى تحويل صلاحيات ومسؤوليات هذه المواقع الادارية الى موظفين آخرين مما يزيد من الابعاء الادارية الملقاة على عاتقهم ويؤثر بالتالي على جودة مخرجات العملية الادارية (التقرير السنوي، البنك الاسلامي العربي، 2012).

وقد تطرقت الخطة الاستراتيجية للبنك الاسلامي الفلسطيني الى نقاط القوة التي يرتكز عليها البناء المؤسسي للبنك فقد ذكرت وجود اوصاف وظيفية وخطط سنوية لبعض الدوائر ووجود لجان عمل داعمة لعمل مجلس الادارة وتعدد البيئة الرقابية الداخلية وفعاليتها، عدا عن وجود دليل حوكمة معتمد، الا انها اقرت بوجود ظروف بيئية خارجية تعيق مراحل العمل المؤسسي.

5.2.3.2 آليات مواجهة المعوقات التنظيمية

1. استخدام معيار التخصص بشكل فعال: وذلك من خلال تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة، بحيث يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة على أفضل وجه وإعطائهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك (عليان، 2010).

2. التقليل من حدة الرسمية في العمل وتحقيق مناخ وثقافة تنظيمية منفتحة وإتاحة الفرصة لتكوين علاقات غير رسمية حيث يؤثر ذلك في قدرة التنظيم على التكيف والتجانس مع البيئة المحيطة (عبوي، 2006) فالرسمية في العمل تحدث تماسكا في التنظيم إلى حد معين، ولكن زيادة الرسمية تؤدي إلى تركيز السلطة بين المستويات الإدارية العليا واعتقاد الرؤساء بضرورة تنفيذ أوامره ولو كانت خاطئة (عوض، 2008).

3. مواكبة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتشمل مستوى التغيير التقني في المجتمع ومدى توفر الخبرة الفنية ودرجة الإبداع والابتكار ومقاييس السيطرة والنوعية، وذلك من أجل رفع كفاءة التنظيم الإداري وزيادة الانتاجية وتحسين الأداء العام (عبوي، 2006).

4. تصميم هيكل تنظيمي مرن حتى يتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية على بنيته (عبوي، 2006). فزيادة عدد الخطوات التي يجب أن يمر بها الإجراء الإداري وضرورة مروره على عدد من المستويات الإدارية وفقاً لتسلسل إداري ثابت دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة، يزيد من تدمير الموظفين ويهدر مصالح الأفراد ويهدد استقرار التنظيم (عوض، 2008).

5. تخطيط الموارد البشرية: إن تحديد الأعداد المناسبة من العمالة ونوعياتها بشكل سليم ومخطط يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف؛ مما يؤدي إلى اضطراب في العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون، لذا يجب على إدارة المصرف أن تهتم بالتنبؤ باحتياجات المصرف بين الموظفين وتطوير خطط واضحة تبين عدد ومؤهلات الأشخاص الذين سيتم تعيينهم لسد هذه الاحتياجات أو من سيتم تدريبه من داخل المصرف وتأهيله لسد احتياجات المصرف من الكوادر البشرية (علي، 2009).

6. أن يراعي القائمون على التنظيم الإداري للمصرف الاتجاهات الحديثة في الإدارة وأن تسند مهام التنظيم الإداري إلى ذوي الكفاءة والخبرة والدراية بأسس ومبادئ الإدارة والتنظيم وخصوصاً مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ تفويض السلطات ومبدأ عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات لنفاذي ما يسمى بتنازع السلطة. كما ينبغي على المنظمين أن يكونوا على اطلاع على الهياكل التنظيمية للمصارف الإسلامية في الدول المختلفة (عريقات وعقل، 2010).

3.3.2 معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وذلك من خلال تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق هدف مشترك (العلاق، 2008).

كما يعرف الدكتور أنس عباس التوجيه على أنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة وهو وظيفة المديرين في كل المستويات (عباس، 2011).

ويعرف آخرون التوجيه على أنه فن إصدار التعليمات الجيدة وإيصالها إلى الأشخاص الموجهة لهم وتتبع التعليمات المصدرة (العلمي، 2006).

وتهتم وظيفة التوجيه بتنمية قدرات المرؤوسين وقيادتهم بحكمة صوب تحقيق الأهداف، حيث تساهم في اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة وحل المشكلات كما تهتم وظيفة التوجيه بحركة المعلومات والاتصالات بما ييسر انتقال المعارف وإحداث التأثير المطلوب في الزمن المحدد بالاعتماد على تحفيز المرؤوسين ودفعهم لإنجاز الأعمال المطلوبة (المغربي، 2004).

وعليه فإن وظيفة التوجيه تتضمن الكيفية التي تستطيع بها الإدارة تمكين العاملين في المنظمة من اتقان أداء أعمالهم وتبسيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات، ويتطلب ذلك حسن تفويض السلطة على أن لا يحدث ذلك تضارب أو تداخل في اختصاص العمل (عريقات وآخرون، 2011).

1.3.3.2 التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية

تعتبر وظيفة التوجيه في المصارف الإسلامية من أهم الوظائف التي تضطلع بها إدارة المصارف، وذلك لما لها من آثار متعددة سواء على الأفراد أو وحداتهم الإدارية أو على المصارف ومسيرتها على المدى البعيد، حيث تركز وظيفة التوجيه على تحديد الأهداف المنوي تحقيقها بدقة والشعور بالمسؤولية تجاه الأفراد و الأعمال بالإضافة إلى تكوين الفريق القيادي الاستشاري الصالح. لذا يجب على إدارة المصرف الإسلامي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينها وبين المرؤوسين وتدعيمها إلى جانب تحفيز المرؤوسين ودفعهم للعمل (المغربي، 2004).

فالتوجيه هو وظيفة المديرين في كافة المستويات والذي يرمي إلى تحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف. ولكي يتم ذلك يجب أن يحصل المرؤوسين على جميع المعلومات التي تمكنهم من مزاوله أعمالهم مع حفزهم من خلال القيادة بطريقة مناسبة (عباس، 2011).

2.3.3.2 أهمية التوجيه الإداري

يساهم التوجيه في بعث الحياة والديناميكية في التنظيم والخطط، فمن خلاله يقوم المدير بتحفيز الأفراد وخلق الدافع للعمل والاتصال بهم كمدخل للحصول على المعلومات أو إعطاء التعليمات والقرارات،

ومن خلاله يتم قيادة جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فأى ضعف أو خطأ في التوجيه يعني الانحراف عن الخطط والإخفاق في إنجاز الأهداف (عباس، 2011).

ويعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة، حيث إن الخطط المرسومة لن تنفذ والأهداف الموضوعية لن تحقق إلا من خلال توجيه الأفراد وتعليمهم كيفية أداء الأعمال المطلوبة منهم. فعملية التوجيه تشمل إصدار الأوامر الواضحة للمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ هذه الأوامر بالإضافة إلى تحفيزهم لأداء هذه الأوامر بكفاءة عالية (العلاق، 2008).

ومن هنا نرى أن أهمية التوجيه الإداري تتبع من دورها في إرشاد وتعليم الأفراد داخل المنظمة، وخلق الحوافز لهم وذلك من أجل دفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف المرجوة (عريقات وآخرون، 2011).

3.3.3.2 عناصر عملية التوجيه

تتكون عملية التوجيه الإداري من العناصر التالية:

1. القيادة: تعرف القيادة على أنها قدرة الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم في سبيل تحقيق أهداف محددة (عريقات وآخرون، 2010) وهي العلاقة القائمة بين رئيس ومرؤوسين بحيث يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً في سلوك الأفراد الذين يعملون معه وتمكن المرؤوسين من إعطاء معلومات راجعة تفيد الرئيس في اتخاذ القرارات فيما بعد (المغربي، 2007).

وللقيادة في المصرف الإسلامي دور فعال في توجيه العاملين، فهي تشكل المؤثر الرئيس في توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولذلك فإن القائد في المصرف الإسلامي يعمل على تحقيق الإشباع والرضا للعاملين مما يمكن من نمو المصرف وتطوره وثباته على المدى الطويل (المغربي، 2004).

2. الاتصال: يعد الاتصال من الركائز الأساسية للعمل بالمؤسسات، حيث أن تعدد المهام في المؤسسات الحديثة عدا عن تعدد الأفراد يتطلب توافر أنظمة فاعلة للاتصالات تؤمن سرعة التواصل التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة في اللحظات المناسبة، حيث تعرف عملية الاتصال بأنها تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث ثقة متبادلة وإحداث علاقات إنسانية طيبة، وهي أيضاً العملية التي يتم بها جمع الكلمات والرسائل والتي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المؤسسة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع بقية الأعضاء (عباس، 2011).

وفي المصارف الإسلامية يلعب الاتصال دوراً هاماً في التوجيه الفعال من خلال عمليات التأثير المتبادل بين مختلف الإدارات والأقسام، حيث إن عملية الاتصال لا تعتمد على إرسال مجموعة من البيانات والمعلومات وإنما تتعداها إلى مراعاة الآثار المترتبة على استقبال الطرف الآخر لهذه البيانات وهو ما يسمى بالتغذية المرتدة (المغربي، 2004)

3. التحفيز: يحتاج العاملون في المصارف الإسلامية إلى الحفز المادي والمعنوي للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصرف، ويقع على عاتق المدير مهمة تحديد احتياجات العاملين والتعرف عليها ومحاولة ترتيبها ثم التدرج في عملية إشباعها بما يحقق الدافعية للعمل والإنتاج (المغربي، 2004). فعندما يشعر العاملون بأن تنفيذهم لأوامر المسؤولين سيعود عليهم بمكافآت مادية ومعنوية فإن ذلك يولد لديهم مزيداً من الطاقة والولاء ويدفعهم لتحقيق ما يطلبه منهم المسؤولين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة والكفاءة في الإنجاز (العلاق، 2008).

4.3.3.2 خصائص التوجيه الفعال

1. اختيار وسائل التحفيز المناسبة: يميل العاملون إلى طاعة من يشعرون بالإحساس بحاجاتهم والسعي لإشباعها والعمل على خلق ظروف عمل مريحة لهم، والنظريات التي تبحث حاجات العاملين وكيفية إشباعها نظريات متعددة تقع على عاتق المدير اختيار المناسب منها والتي تلبي حاجة العاملين بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف المصرف (المغربي، 2004).

2. وضوح الأوامر: يجب على الإدارة أن تبذل وسعها في إصدار الأوامر الإدارية الواضحة والكاملة والتي تكون في حدود طاقة المرؤوسين، كما يجب أن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ بالإضافة إلى إرشاد الموظفين إلى وسائل تنفيذ هذه الأوامر (العلاق، 2008).

3. وضوح الاتصالات: يعرف التوجيه على أنه فن إصدار التعليمات الجيدة وإيصالها إلى الأشخاص الموجهة لهم. فلا يكفي إصدار تعليمات واضحة للمرؤوسين من أجل توجيههم فحسب بل يجب أن تصل هذه التعليمات المصدرة إلى الأشخاص المعنيين بكفاءة ودون تشويش وفي الوقت المناسب (العلمي، 2006).

4. قوة تأثير القائد أو المدير: تتضمن عملية التوجيه قدرة التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف معينة، وهذا يتطلب وجود شخص قيادي يملك قوة تساعد على توجيه المرؤوسين. وهذه القوة إما أن تكون قوة الإكراه، أو الإكراه، أو الإكراه، أو قوة المكافآت، أو القوة القانونية، أو قوة الإعجاب، أو قوة العلم والمعرفة، وهذه المصادر للقوة تمكن المدير أو القائد من توجيه المرؤوسين بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرجوة (عباس، 2011).

5. متابعة تنفيذ الأوامر: إن عملية التوجيه الإداري لا تتوقف عن حدود إيصال الأوامر والتوجيهات إلى العاملين بل تتعداها إلى مراعاة ردود فعل العاملين على هذه الأوامر وتفاعلهم معها وذلك لفحص تأثير التوجيه على سلوك العاملين وأدائهم (المغربي، 2004).

5.3.3.2 معوقات التوجيه في المصارف الإسلامية

إن أهم المعوقات التي تعترض عملية التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين هي ما يلي:

1. ضعف الدور القيادي الذي تلعبه إدارة المصرف الإسلامي: إن أساس التوجيه هو وجود القائد الفعال، وفي المصرف الإسلامي يقوم القائد باتخاذ القرارات وإصدار التعليمات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفاعلية، وحتى يقوم القائد على أداء واجبه على أكمل وجه عليه أن يوازن بين مصادر القوة التي منحت له بناء على منصبه الرسمي والتي تتيح له صلاحيات إصدار التعليمات والأوامر وإمكانية تقديم الحوافز والمكافآت وإيقاع العقوبات وبين القوة المرتبطة بالشخصية مثل قوة الخبرة والمعرفة والقُدوة الحسنة (المغربي، 2004). وحيث إن تجربة المصارف الإسلامية في فلسطين هي تجربة حديثة نسبياً إذا ما قورنت مع تجارب المصارف التقليدية_ حيث ارتبطت نشأة المصارف الإسلامية في فلسطين بمجيء السلطة الوطنية الفلسطينية_ لذا فإن عامل الحداثة يؤثر سلباً في حجم ونوع الخبرة التي تمتلكها إدارتها، وينعكس هذا على قوة التأثير في العاملين ويحد من فاعلية التوجيه (الخالدي، 2006). وتعاني الصناعة المالية الإسلامية في المنطقة العربية من ضعف في تأهيل القيادات ويعود ذلك إلى بداية نشوء هذه الصناعة التي لم تحظ بالثقة حول مدى نجاحها، وبهذا لم يتم الاهتمام بتأهيل الكوادر لحمل عبء مسؤولية تطوير الصناعة وتقديمها (علي، 2009).

2. القرارات والتوجيهات الإدارية التي تتلاءم مع إمكانية الموظفين: تسعى بعض المنظمات إلى إصدار التوجيهات والقرارات بوحى من معايير الكفاءة والجودة والأفضلية في الأداء والعمليات دون أن تأخذ بعين الاعتبار مدى قدرة وإمكانية العاملين على تنفيذ هذه القرارات (الفهداوي، 2003) وتبرز مشكلات تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من خلال عدم توفر الكوادر البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية بالإضافة إلى عدم وجود معايير موحدة لتنفيذ وتطوير العاملين في هذه المصارف؛ في حين أن النشاط المصرفي الإسلامي يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقه المعاملات، وهذا يتطلب ضرورة توافر العلم الشرعي للموارد البشرية

التي تتولى مهمة تنفيذ التوجيهات الإدارية. وعندما تقل أعداد الكوادر البشرية التي تعي المبادئ الشرعية لفقه المعاملات الإسلامية، فإن عملية التوجيه لا تتم بشكل فعال (المغربي، 2004).

3. ضعف أنظمة التحفيز في المصارف الإسلامية: تتضمن عملية التوجيه خلق الحوافز للأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (عريقات وآخرون، 2011) ويحتاج العاملون في المصارف الإسلامية إلى التحفيز المادي والمعنوي وذلك حتى يساهموا بفاعلية في تحقيق الأهداف المأمولة، لذا يتوجب على إدارة المصرف التعرف على حاجات الأفراد الفعلية ومن ثم ترتيبها حسب الأهمية في محاولة للتدرج في إشباعها بما يحقق لهم الدافعية على العمل والإنتاج (المغربي، 2004) فعندما يشعر العاملون أن إطاعة الأوامر والتوجيهات الإدارية ستعود عليهم بمكافآت مادية ومعنوية فإن ذلك سيقود إلى مزيد من الطاعة والولاء، وعندما تكون أنظمة التحفيز هزيلة فإن ذلك يقلل من فاعلية عملية التوجيه (عليان، 2010).

4. ضعف أنظمة الاتصالات الإدارية: يلعب الاتصال دوراً هاماً في تحقيق التوجيه الفعال داخل المصرف الإسلامي، حيث تشمل عملية الاتصال تدفق المعلومات والبيانات بين طرفين يسعى أحد الأطراف لإقناع الآخر بتقبل هذه البيانات والتأثر بها وإرجاع الأثر عن نتيجة هذا التقبل وهو ما يسمى بالتغذية المرتدة. وتعرض أنظمة الاتصالات في المصارف الإسلامية العديد من المعوقات من أهمها عدم استخدام وسائل الاتصال المناسبة لتوجيه العاملين وظهور عقبات في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عدم سريان الرسائل في خطوط منتظمة وعدم الاهتمام بالتغذية المرتدة والتي تقيس مدى استجابة العاملين للرسالة وتنفيذهم لفحواها (المغربي، 2004).

يتبين لنا من خلال مراجعة الخطة الإستراتيجية للبنك الإسلامي الفلسطيني ضرورة تطوير أنظمة التحفيز والمكافآت، حيث تعتبر إدارة المصرف ان تطوير مثل هذه الأنظمة يسهم بجذب كوادر بشرية متميزة، كما تبين ضرورة تحسين الخدمات المقدمة للموظفين كتوفير تأمين صحي للموظفين وعائلاتهم عدا عن تقديم تسهيلات تمويلية لهم، وقد تطرقت الخطة الى ضرورة تطوير وتحديث بعض الأنظمة المطبقة مثل نظام شؤون الموظفين و نظم الاتصالات الادارية المختلفة بالإضافة الى تعزيز الثقافة المؤسسية لدى الموظفين وزيادة الولاء والانتماء من خلال المحاضرات واللقاءات التوعوية (الخطة الاستراتيجية، البنك الإسلامي الفلسطيني، 2012).

وبالرجوع الى التقرير السنوي للبنك الإسلامي العربي لعام 2012 يتضح ان بعض لجان مجلس الإدارة لم تأخذ دورها الفاعل في عملية التوجيه الاداري، فعلى سبيل المثال لجنة الاستثمار واسواق المال وهي من اللجان الدائمة المنبثقة عن مجلس ادارة البنك الإسلامي العربي والتي يناط بها وضع

السياسة الاستثمارية للبنك ومراجعتها وتحديثها دورياً والتأكد من توافقها مع القوانين والتعليمات السارية والمعايير البنكية، لم تجتمع طيلة عام 2012 إلا مرة واحدة على الرغم من الالتزامات المالية التي عصفت بالاقتصاد الفلسطيني في هذا العام في ظل انقطاع للرواتب وتأخر المستحقات الضريبية للسلطة الفلسطينية وعدم إيفاء الدول المانحة بتعهداتها والتزاماتها المالية، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الاقتصاد الفلسطيني وفرص الاستثمار، إلا أن هذه اللجنة لم يسجل لها إلا اجتماع واحد بحسب التقرير السنوي للبنك. وهذا يعطي مؤشر خطير على الدور الريادي التوجيهي لمثل هذه اللجان (التقرير السنوي، البنك الإسلامي العربي، 2012).

6.3.3.2 آليات مواجهة معوقات التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية

1. الاهتمام بنوعية القيادة الإدارية في المصارف الإسلامية:

تحتاج المصارف الإسلامية إلى قيادات إدارية تمتلك المعرفة والخبرة المتعلقة بإدارة المصارف بشكل عام بالإضافة إلى الإلمام بضوابط وأسس الصناعة المصرفية الإسلامية، ذلك لأن الصناعة المصرفية الإسلامية تعتمد بالأساس على الموارد البشرية الوافدة من المصارف التقليدية، وفي ظل عدم وجود مؤسسات متخصصة في صناعة القيادات المصرفية الإسلامية، فإن على هذه المصارف أن تسعى لتطوير الموارد البشرية العاملة لديها بالتأهيل والتدريب في مجال العمل المصرفي الإسلامي وبما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير على الصعيد التقني، وتحسين إجراء الرقابة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنظمة تقييم الأداء، لترك المجال متاحاً للحراك الوظيفي أمام العناصر التي تتميز بالكفاءة بما ينمي التجربة المصرفية الإسلامية (علي، 2009).

2. أن تراعي الإدارة قدرات الموظفين عند إصدار التوجيهات الإدارية:

تعاني المصارف الإسلامية من مشكلة حقيقية في تكوين الموارد البشرية، فكما ورد في الفقرة السابقة تعتمد هذه المصارف على العمالة الوافدة من المصارف التقليدية بشكل أساسي، وهي التي لا تمتلك الخبرة الشرعية والمعرفة الدقيقة بفلسفات ومبادئ العمل المصرفي الإسلامي في حين أن ضوابط العمل في المصارف الإسلامية بالإضافة إلى التوجيهات الإدارية يجب أن تتسجم مع معايير الشرعية الإسلامية، وفي ظل وجود هذه الفجوة بين تأهيل الكوادر البشرية في المصارف الإسلامية وبين التوجيهات الإدارية ومتطلبات العمل، فإن على المصارف الإسلامية العمل على تطوير الموارد البشرية العاملة لديها وخصوصاً في ما يتعلق بتأصيل العمل المصرفي الإسلامي وتعميقه بهدف خلق

نوع من الانسجام بين إمكانيات وقدرات العاملين والتوجيهات الإدارية الضرورية لتحقيق أهداف المصرف (المغربي، 2004).

3. يجب على المصارف الإسلامية الاهتمام بتحفيز الموظفين لديها:

وذلك من خلال اعتماد نظام مكافآت لتشجيع الموظفين على العمل بالإضافة إلى دفع راتب يناسب الجهد الذي يبذله الموظف، والعمل على ربط نظام الحوافز والمكافآت مع نتيجة تقييم الأداء (علي، 2009)، كما يتوجب على المدراء فهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين، سواء أكانت هذه العوامل نابعة من الاختلافات الفردية أو من خصائص العمل أو من الممارسات التنظيمية وذلك من أجل إحداث التأثير القوي الذي يدفع العاملين لتنفيذ التوجيهات بكفاءة وفاعلية (جواد، 2010).

4. اعتماد أنظمة اتصالات ذات كفاءة تساهم في نقل البيانات والمعلومات بشكل فعال بين مختلف مستويات التنظيم مما يؤدي إلى رفع مستوى الانسجام والاستجابة بين الإدارة والمرؤوسين

(عريقات وآخرون، 2011) كما يتوجب على الإدارة تنظيم تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال المختلفة بحيث لا تزيد عن حاجة المتلقي، بل يجب تحديد أولويات التدفق والأسبقية في المعالجة وذلك من أجل إمداد الأطراف المعنية بالمعلومات المهمة التي توجه الجهود نحو الأهداف المنشودة، كما يجب على الإدارة الاهتمام بردود الفعل الحاصلة عند متلقي الرسالة حيث تشير التغذية المرتدة إلى مدى فهم المتلقي لمضمون الرسالة والتوجيهات الإدارية التي تحتويها (جواد، 2010).

4.3.2 معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية

تعتبر الرقابة إحدى وظائف العملية الإدارية التي يمكن خلالها التحقق من مدى إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المحدد (العليات، 2006).

ويعرف آخرون الرقابة على أنها وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بهدف التأكد من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفي الوقت المحدد، فهي لا تهدف إلى تحديد الأخطاء ومراقبة سير العمل بل ترمي إلى تقويمها وتصحيحها (الكحلوت، 2004).

وقد تعرف الرقابة على أنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها بالإضافة إلى قياس أداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم (جواد، 2010).

ومن هنا يمكن القول بأن الرقابة هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة لها الحق في ذلك من أجل التعرف على كيفية سير العمل والتأكد من حسن استخدام الأموال للأغراض المخصصة لها ومن أن التصرفات تحصل طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها، والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها، واقتراح وسائل علاجية لتفادي تكرارها مستقبلاً (الحربي، 2008).

1.4.3.2 الرقابة في المصارف الإسلامية

يمكن تقسيم الرقابة في المصارف الإسلامية من حيث النوع إلى أربعة أقسام وهي على النحو التالي:

1. الرقابة الإدارية:

وهي الرقابة التي تختص بفحص وتقييم النظم والأسس والسياسات والإجراءات والأساليب الإدارية المطبقة في المصرف الإسلامي، للتأكد من فاعليتها في تسيير الأنشطة المختلفة وللتحقق من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً لها وبناءً عليها، كما تهتم الرقابة الإدارية ببيان الانحرافات والتجاوزات وأسبابها والبدائل المقترحة لعلاجها (المغربي، 2004).

2. الرقابة المالية:

وهي الرقابة التي تستند على مراجعة الدفاتر الحسابية ومستندات الصرف والتحصيل، ومدى التطابق في الاعتمادات الممنوحة لكل بند من بنود الميزانية، وأن جميع التجاوزات قد تمت بعد الحصول على ترخيص سابق من الجهة المختصة، وأن جميع العمليات المالية قد تمت بمستندات ونماذج صحيحة ومعتمدة ممن لهم سلطة اعتمادها ووفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها، وأنها مثبتة في الدفاتر وفقاً للنظام المحاسبي المتبع. كما تعمل الرقابة المالية على اكتشاف الأخطاء الفنية والغش والتزوير وتقديم الاقتراحات لعلاجها (عاطف، 2009).

3. الرقابة الشرعية:

وهي متابعة وفحص وتحليل كافة الأعمال المصرفية للتأكد من أنها تتم وفق قواعد الشريعة الإسلامية، وذلك من خلال جهاز مستقل من الفقهاء الشرعيين والاقتصاديين المتخصصين الذين يعهد إليهم توجيه نشاطات المصارف الإسلامية ومراقبتها وذلك لضمان التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية (عوجان، 2009) يقوم جهاز الرقابة الشرعية أو هيئة الرقابة الشرعية بدراسة الموضوع المستفسر عنه وفق آراء واجتهادات الفقهاء فإذا كان متفق عليه أخذت الهيئة به وإن كان موضوع خلاف بين الفقهاء اختارت الأرحح من أقوال الفقهاء، وإن لم يكن في الموضوع حكم للمتقدمين من الفقهاء اجتهدت الهيئة فيه مستنيرة بآراء المجامع الفقهية والندوات العلمية (محمد، 2009).

4. رقابة البنك المركزي:

يتولى البنك المركزي ومن خلال دائرة مراقبة البنوك الرقابة على الجهاز المصرفي، وذلك للتحقق من مدى التزام وتنفيذ المؤسسات المصرفية لأحكام قانون البنك المركزي والأنظمة والتعليمات الصادرة عنه، والعمل على حماية ودائع الجمهور وحقوق المساهمين في المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى التأكد من سلامة الجهاز المصرفي بشكل عام، وتجاوبه مع متطلبات النمو الاقتصادي، وبما أن المصارف الإسلامية جزء لا يتجزأ من الجهاز المصرفي للدولة، فإنها تخضع لنفس النظام من قبل البنك المركزي، وبالتالي تطبق على المصارف الإسلامية نفس الأحكام المتعلقة بالتراخيص وفتح الفروع، وحدود رأس المال وطريقة الاكتتاب، وصلاحيات مجلس الإدارة، وتعيين مدقي الحسابات، وتعرفة الخدمات المصرفية، والضوابط الخاصة بمراقبة النقد الأجنبي، وتقديم البيانات الدورية للسلطات النقدية، وقواعد التصفية، وزيارات التفتيش، والمراقبة الميدانية (عوجان، 2009).

كما يمكن تقسيم الرقابة في المصارف الإسلامية من حيث السياق الزمني إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1. الرقابة الوقائية: ويطلق عليها أيضاً اسم الرقابة التنبؤية وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها والاستعداد لها، والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا من المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة (عليان، 2010).

2. الرقابة المتزامنة: حيث يتم مراقبة الأنشطة المصرفية للمصرف الإسلامي أثناء تنفيذها وقاية لها من الوقوع في الأخطاء، وحلاً للمشكلات التي تعترض طريق التنفيذ، وإجابة عن الأسئلة والاستفسارات الطارئة، ولمعالجة أي خطأ أو خلل يقع بشكل فوري (المسالمة، 2008).

3. الرقابة اللاحقة: وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، حيث يتم تقويم التصرفات والإجراءات بعد حدوثها فعلاً، حيث تكون الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي (عاطف، 2009).

2.4.3.2 أهمية الرقابة في المصارف الإسلامية

تتجلى أهمية الرقابة من خلال ارتباطها بوظيفة التخطيط، فكلاهما يعملان بشكل متكامل، فالإدارة تستعين بالتخطيط لكي تتمكن من إعداد التوجيهات التي تساعد في تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على إنجازاتهم وتطمئنهم على سلامة الطريق الذي يسيرون فيه لتحقيق الأهداف المرسومة، لذا فإن إتمام عملية التنفيذ والتأكد من تطبيق الخطط يمثل

دوران العملية الإدارية بصورة متكاملة وبالتالي تتم عملية التغذية المرتدة عن الأداء لمساعدة الإدارة على تنمية الخطط والمحافظة على البرامج السابق بناؤها (المغربي، 2004).

كما تلعب الرقابة دوراً هاماً في المحافظة على حقوق ومصالح المودعين والمساهمين والمدخرين في المصارف، وذلك من خلال ترشيد عمل متخذي القرار من أجل تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة (الكحلوت، 2004) لذا يمكن القول إن أهمية الرقابة تتبع من كونها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض بالمؤسسات ولتتماشى مع التحديث والتطوير وصولاً إلى مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية (عاطف، 2009).

3.4.3.2 عناصر عملية الرقابة

1. تحديد أهداف الرقابة: يمكن القول إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف قبل وقوعه والعمل على تحاشيه أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأساً قبل استفحاله، أما الأهداف الخاصة بالرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال وأنشطة معينة وقياسها بناءً على معايير عدة (عليان، 2010).

2. تحديد معايير الأداء: وهي بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة، بحيث يعطي قياس الأداء عن طريقها دلائل محددة عن مدى الأداء الصحيح، وعادة ما يستخدم في عملية الرقابة أنواعاً متعددة من معايير الأداء ومن بينها المعايير المتعلقة بالتكلفة والكمية والوقت المستخدم والجودة (عريقات وآخرون، 2011).

3. قياس الاداء: فبعد أن يتم تحديد معايير الأداء، يصار إلى قياس الأداء الفعلي للمصرف وفقاً لهذه المعايير (الحسيني والدوري، 2003). ويتم في هذه الخطوة التهيئة وجمع المعلومات المطلوبة سواء أكانت هذه المعلومات جهداً بشرياً أو عملاً ميكانيكياً. وتتطلب عملية جمع المعلومات الدقة والحذر تجنباً لحدوث الأخطاء، لذا فإن المؤسسات تلجأ إلى تكليف وحدات إدارية فيها للقيام بأعمال جمع المعلومات وتحليلها للخروج بصورة واضحة عن الأداء الفعلي للمؤسسة (جواد، 2010).

4. مقارنة الأداء بالمعايير: ويتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي للمصرف بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، وذلك من أجل الوقوف على الانحرافات عن المعايير، وغالباً ما تسمح الإدارة بمدى محدد من الانحراف عن المعايير الموضوعة (الحسيني والدوري، 2003) حيث تسمح هذه

المقارنات للمدراء بالسيطرة على الانحرافات الحاصلة، أو تلك التي يتوقع حصولها (جواد، 2010).

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حال رصد أية انحرافات بعد مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع المعايير، فإنه يتوجب على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج هذه الانحرافات، فهذه الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يمكن للقائد من خلال هذه الخطوة تغيير الخطط، وإعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات، وبالتالي تلتقي الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى من توجيه وتخطيط وتنظيم (عاطف، 2009).

4.4.3.2 خصائص نظام الرقابة الفعال

1. المرونة: يجب أن يتصف نظام الرقابة بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وذلك لأن الأخطاء والانحرافات غير المتشابهة تتطلب أيضاً علاجات وحلول غير متشابهة حيث يجب أن تختلف التصرفات الرقابية حسب طبيعة المواقف، فقد تؤدي التقلبات البيئية والاجتماعية إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن على النظام الرقابي التكيف مع هذه التغيرات حتى يتناسب مع المواقف المتجددة والمتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (عريفات وآخرون، 2011).

2. سلامة معايير الأداء: يجب أن يقوم النظام الرقابي على معايير أداء سليمة وقادرة على القياس، كما يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومقبولة من العاملين، بحيث يمكن من خلالها رسم صورة واضحة عن مدى سير العمل في المؤسسة، ومدى الالتزام في تنفيذ الخطط الموضوعية (عاطف، 2009).

3. السرعة في توفير المعلومات: ويقصد بها قدرة نظام الرقابة على تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ودون تأخير، حيث إن وصول المعلومات إلى مراكز القرار في الوقت المناسب يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية، كما يؤدي إلى السرعة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن سلامة البشر والعمل على حد سواء (جواد، 2010).

4. التركيز على الرقابة الايجابية: الأصل في الرقابة اكتشاف الأخطاء وتقويمها وليس التردد لزللات الموظف وأخطائه، لذا يجب على الإدارة أن تعتمد على الأسلوب العلمي والتحليل المنطقي في رصد ومعالجة المشاكل الرقابية، فمن طبيعة الإنسان ارتكاب الأخطاء وعليه يترتب على الإدارة دراسة هذه الأخطاء والبحث عن أسبابها بطريقة نزيهة وخالية من العواطف وبطريقة بناءة تحفز

الموظف، وأن تبتعد عن إصدار الأحكام الأخلاقية لتفسير فشل الموظف في أداء ما أوكل إليه من المهام، فالموظف هو إنسان يتمتع بالمشاعر والأحاسيس التي يجب على الإدارة أخذها بالحسبان عند ممارسة العملية الرقابية (المغربي، 2007).

5. الجدوى الاقتصادية لنظام الرقابة: لمعرفة مدى فاعلية العملية الرقابية يجب إجراء مقارنة بين تكلفة النشاطات الرقابية والفوائد التي يمكن أن تعود منها، حيث إن عملية الرقابة تكون مجدية إذ كانت الفوائد المتوقعة أكبر من تكاليف الأنشطة. لذا يمكن القول أن فاعلية الرقابة تتحدد من الفرق بين تكاليف الرقابة وما تحققه من نتائج (عباس، 2011).

6. المتابعة الإدارية: تعتبر المتابعة الإدارية إحدى العمليات الضرورية في عملية الرقابة حيث إنها تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية وهي تعنى ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل والتنبؤ بالانحرافات عن الخطة المحددة والعمل على تلافيها وعلاجها (عاطف، 2009).

7. التكامل: من خصائص النظام الرقابي الفعال استيعابه لجميع المعايير الخاصة بالخطط التنظيمية، فبالإضافة إلى أنه يجب أن يكون تكامل بين هذه الخطط التنظيمية يجب أن تتكامل النظم الرقابية المستخدمة (بوطورة، 2007)، كما يمتاز نظام الرقابة الفعال بأنه عملية ديناميكية ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وتستهدف جميع مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وجميع المستويات الإدارية فيها، فبعد أن تقوم الإدارة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه تقوم بوظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (عليان، 2010).

5.4.3.2 معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية

1. عدم إيلاء الرقابة أهمية كبرى من قبل الإدارة العليا للمصارف الإسلامية: قد تتردد بعض إدارات المصارف عن تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية وذلك إما لعدم قناعتها بأهمية الرقابة أو لعدم توفر الوقت اللازم للقيام بالعملية الرقابية (الحسيني والدوري، 2003) بل وأكثر من ذلك فإن بعض إدارات المصارف الإسلامية لا تتجاوب بشكل فوري مع المعلومات الرقابية وقرارات هيئة الرقابة الشرعية، حتى إن بعضها يحاول التأثير على هذه القرارات لتتماشى مع مصالح الإدارة العليا للمصرف (عوجان، 2009).

2. الأخطاء البشرية: تشكل الأخطاء البشرية التي قد تتجم عن القائمين على عملية الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية عائقاً أمام الوصول إلى نظام رقابي فاعل حيث تتجم هذه الأخطاء إما بسبب القصور في فهم السياسات والإجراءات الرقابية أو التفسيرات والتقييمات الخاطئة، أو بسبب عدم وصول المعلومات للموظف المختص في الوقت المناسب، أو بسبب الثقة الزائدة وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة أو بسبب المجاملات والرافة الزائدة (الحري، 2008).

3. مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة الإدارية: إن الإنسان بطبيعته يرفض تقبل النتائج غير المرضية وفي الواقع فإن العملية الرقابية قد تتضمن تقاريراً وتقييمات غير مرضية عن أداء العاملين وهذا يدفعهم إلى مقاومة أنظمة الرقابة وتمني زوالها (المغربي، 2007) بالإضافة إلى ذلك فإن عدم التوازن في المسؤوليات الواقعة على العاملين والصلاحيات الممنوحة لهم في ظل وجود أنظمة رقابة إدارية ترصد القصور وتراجع الأداء فإن هذا يشكل عبئاً على العاملين مما يجعلهم ينظرون إلى هذه الأنظمة على أنها صممت لرصد أخطائهم وتقصيرهم فيمتنعوا عن التجاوب معها (الحري، 2008).

4. عدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصارف الإسلامية: إن من التحديات التي تواجه الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية خضوع هذه المصارف لنفس المعايير والضوابط الرقابية التي تخضع لها المصارف التقليدية دون التفات إلى خصوصيتها أو طبيعة عملها، فالتشريعات القانونية السائدة لا تفصل في مبدأ الرقابة بين مصرف إسلامي وآخر تجاري مما ينتج عن ذلك إخضاع عمليات الجهاز المصرفي الإسلامي لنفس الإجراءات القانونية المطبقة على المصارف التقليدية (عوجان، 2008).

5. التطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف: أدى استخدام التكنولوجيا في المصرف إلى بروز الحاجة إلى تعديلات على إجراءات تطبيق العملية الرقابية، ففي ظل النظام اليدوي غير المحوسب يتم إجراء الرقابة عن طريق الفحص والتتبع والمطابقة وغيرها، أما بالنسبة للنظم المحوسبة فإن تطبيق التبادل الإلكتروني للوثائق يؤدي إلى ضعف الضوابط الرقابية مما يترتب عليه القيام بجهود إضافية لملائمة إجراءات الرقابة مع متطلبات النظم المحوسبة، ونظراً لسرعة التطور التكنولوجي التي تطرأ على الأنظمة المصرفية المحوسبة فإن هذا يشكل تحدياً أمام إدارة المصرف لبذل مزيد من الجهود لتطبيق إجراءات الرقابة على هذه النظم الحديثة (الكحلوت، 2004).

6. عدم استقلالية المراقب الشرعي: يمكن تحديد مدى استقلالية المراقب الشرعي من خلال معرفة موقع هيئة الفتوى والرقابة الشرعية في الهيكل التنظيمي، بحيث يتضح من خلالها موقعها ومدى تأثيرها في مجريات العمل في المصرف ومدى إلزامية قراراتها، وحتى تؤدي الرقابة الشرعية مهامها يجب أن تتمتع بالاستقلالية الكاملة عن مجلس إدارة المصرف وإدارته التنفيذية (العليات، 2006).

تشير الخطة الاستراتيجية للبنك الاسلامي الفلسطيني الى عدم وجود نظام كمي موثق وقاعدة بيانات لقياس مؤشرات الاداء ومتابعتها مما ينعكس سلبا على جودة مخرجات العملية الرقابية، كما ترى ادارة البنك ضرورة تحديث سياسات واجراءات عمل معيارية لكافة الدوائر، وتطوير الاوصاف الوظيفية لكافة الوظائف بما يضمن توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن، وضرورة متابعة تطبيق متطلبات حوكمة العمل المؤسسي ومراجعة وتطوير انظمة العمل الداخلية للبنك، كما أكدت الخطة على ضرورة مواكبة وتبني الانظمة التكنولوجية والبرمجية الحديثة في العمل مثل انظمة التتبع المحوسبة لرصد الاشكاليات ومراقبة الممتلكات (الخطة الاستراتيجية، البنك الاسلامي الفلسطيني، 2012).

وبالرجوع الى التقرير السنوي للبنك الاسلامي العربي، يتضح ضعف دور لجنة المراجعة والتدقيق والتي يناط بها متابعة انظمة الضبط الداخلي وضمان استقلال دائرة الرقابة والتدقيق الداخلي ومراجعة واعتماد خطة التدقيق الداخلي وهي من اللجان الدائمة المنبثقة عن مجلس الادارة والتي لم تجتمع سوى مرة واحدة فقط طيلة عام 2012 وهذا يعتبر من المؤشرات السلبية للدور الرقابي المفترض ان تلعبه ادارة المصرف العليا. كما اشار تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية الموحدة لعام 2012 ان هنالك مكاسب غير شرعية قد تحققت للبنك من خلال مصادر او طرق تحرمها الشريعة الاسلامية وقد تم صرف هذه المكاسب غير الشرعية في اغراض خيرية. ويمكن تفسير هذه المكاسب غير الشرعية بسبب اخطاء بشرية في تنفيذ بعض المعاملات المالية والتي لم يتمكن نظام الرقابة من منعها او بسبب اضطرار البنك للتعامل مع النظام المصرفي الربوي (التقرير السنوي، البنك الاسلامي العربي، 2012).

2.3.4.6 آلية مواجهة معوقات الرقابة في المصارف الإسلامية

1. العمل على رفع وعي إدارة المصرف الإسلامي والعاملين فيه بأهمية الرقابة على أعمال المصرف من خلال الدورات التدريبية والندوات وورشات العمل في المعاملات المصرفية الإسلامية وذلك من أجل تعزيز التعاون بين إدارة المصرف والعاملين من جهة وهيئة الرقابة سواء أكانت إدارية أو

شرعية وصولاً إلى الانسجام فيما بينها بما يحقق نجاح المصرف الإسلامي في أداء رسالته (عوجان، 2009).

2. التغلب على الأخطاء البشرية التي تواكب عملية الرقابة وذلك من خلال رفع مؤهلات العاملين في مجال الرقابة وتعزيز مفهوم الأداء المهني وتغليب مصلحة المصرف العامة على المصالح الشخصية الضيقة والابتعاد قدر الإمكان عن المجاملات أو المحاباة أو التحيز في العمل الرقابي والالتزام بمبدأ الموضوعية والحياد (الحري، 2008).

3. قبل مراقبة أداء العاملين وتحديد قصورهم يجب على إدارة المصرف توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن وفق حدود قدراتهم، بحيث ينظر العاملون إلى الأنظمة الرقابية على أنها وسيلة لتطوير الأداء وليس أداة عقابية مما يدفعهم للتجاوب معها بشكل إيجابي (الحري، 2008).

4. تختلف طبيعة المصارف الإسلامية التقليدية من حيث الالتزام بمبادئ الشرعية الإسلامية، ومن هنا تتطلب الرقابة على أعمال المصارف الإسلامية معايير رقابية مختلفة عن تلك المطبقة في المصارف التقليدية لذا فإنه يتوجب على سلطة النقد الفلسطينية مراعاة هذه الخصوصية بإصدارها قوانين تراعي طبيعة المصارف الإسلامية (جبر، 2008).

5. مواكبة التكنولوجيا، وتطبيق الأنظمة الرقابية بما يتناسب وثورة المعلومات والبرمجيات الحديثة في المصارف (الكحلوت، 2004).

6. يجب أن تتمتع هيئة الرقابة والفتوى الشرعية في المصارف الإسلامية بصلاحيات واسعة للمراقبة على أنشطة المصرف المختلفة ويجب أن تكتسب قراراتها صفة الالتزام وذلك من خلال استقلاليتها عن مجلس إدارة المصرف والإدارة التنفيذية (العليات، 2006).

4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

• الدراسات المحلية

دراسة الخالدي (2006) بعنوان: قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية

العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الفجوة لقياس مستوى جودة خدماتها، كما اتبع الباحث أسلوب المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة والأداء المتوقع منها، وفي خلال عرضه لجودة الخدمات المصرفية أضاف الباحث بعدا سادسا للأبعاد الخمسة التي تناولتها الدراسات السابقة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، العناصر الملموسة) وهو بعد الامتثال ليتناسب مع طبيعة عمل البنوك الإسلامية، حيث يعبر هذا البعد عن مدى التزام البنوك الإسلامية بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقدرتها على توفير منتجات وخدمات إسلامية متكاملة، وقد شملت الدراسة المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وهي، الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي - الذي تم بيع محفظته الى البنك الاسلامي الفلسطيني، بعد صدور قرار من سلطة النقد الفلسطينية بإنهاء أعماله وشطبه من قائمة البنوك المرخص لها العمل في فلسطين- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي. وقد أوصت الدراسة بأن تعمل المصارف على تحسين وتطوير الخدمات للوصول إلى توقعات العملاء وضرورة أن تحرص إدارات المصارف الإسلامية بالتركيز على تدريب الموظفين وخاصة المتصلين مباشرة مع العملاء، كما يجب على إدارات المصارف الإسلامية العمل على تعزيز وترسيخ عمل المصارف وفق الشريعة الإسلامية.

دراسة البرغوثي (2006) بعنوان: الودائع في المصارف الإسلامية دراسة فقهية وقانونية للواقع في فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الطبيعة القانونية والشرعية للودائع المصرفية في البنوك الإسلامية، كما بينت الإشكاليات التي تعاني منها هذه المصارف، كما أبرزت الدراسة دور هذه المصارف في رعد الاقتصاد الفلسطيني، ومدى تنامي حجم الودائع فيها بشكل مستمر. كما أوضحت طبيعة العلاقة القانونية بينها وبين سلطة النقد الفلسطينية التي وإن استندت إلى الأحكام التي خصصها قانون المصارف الفلسطيني لسنة 2002 لتنظيم المصارف الإسلامية في فلسطين، إلا أنها ظلت تتعامل مع هذه المصارف في بعض الجوانب بشكل مماثل تقريبا لما تعامل به المصارف التقليدية.

وقد اتجه البحث نحو نظرية القرض، كونها النظرية الأكثر اتباعاً من غالبية الفقهاء وعلماء المسلمين، كما أنها نظرية تتفق مع الواقع القانوني والقضائي لهذا التكيف. وقد خلص الباحث في النهاية إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن التزام المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بأحكام الشريعة الإسلامية هو التزام شرعي و قانوني يجعل من مخالفة المصارف الإسلامية لأي حكم شرعي متفق عليه بمثابة مخالفة لقانون المصارف الفلسطينية.

كما خلص البحث إلى عدد من التوصيات منها ضرورة أن تتوافق القوانين والأنظمة الصادرة عن سلطة النقد والمتعلقة بالبنوك الإسلامية مع ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية.

دراسة جبر (2003) بعنوان: البنوك الإسلامية في فلسطين: تحديات وآفاق، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل للتحديات التي تواجه البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، والتوقعات المستقبلية لها. فأعطت الدراسة لمحة تاريخية عن تاريخ العمل المصرفي الإسلامي في فلسطين. حيث يعمل حالياً في فلسطين أربعة بنوك إسلامية، تملك اثني عشر فرعاً، بلغت موجوداتها حوالي 261 مليون دولاراً بنهاية آذار 2001، كما بينت الدراسة حصة البنوك الإسلامية من السوق المصرفي الفلسطيني، والتي لم تتجاوز النصف بالمائة، وكيفية توزيع استثماراتها على القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تركزت استثمارات البنوك الإسلامية في قطاع النقل والتجارة والإنشاءات والصناعة.

كما بينت الدراسة التحديات التي واجهتها هذه البنوك ومنها: أنها تعمل في ظل قانون البنوك الأردني لعام 1966 والذي يخلو من بيان العلاقة بين سلطة النقد والبنوك الإسلامية، كما أنها مقيدة بالعمل حسب الشريعة الإسلامية، وعليها أن تتنافس مع بنوك لا تتقيد بالشريعة الإسلامية، وتعاني من مشكلة عدم الوعي بالعمل المصرفي الإسلامي، وتجد صعوبة في إيجاد بدائل استثمارية، الأمر الذي جعل معظم استثماراتها تتركز في مجال المراهجة بصورة رئيسة. وانتهت الدراسة ببعض التوصيات التي يمكن لها أن تساعد هذه البنوك لتنمو وتتطور، ومنها الحاجة إلى القيام بجهود تسويقية لتعريف موظفيها بالعمل المصرفي الإسلامي قبل تسويق ذلك للجمهور، وتعريف الجمهور بطبيعة عملها، وتوصي الدراسة بتعديل قانون البنوك ليأخذ بالاعتبار طبيعة البنوك الإسلامية.

دراسة الحاج ودعاس (2003) بعنوان: مساهمة المصارف الإسلامية في النشاط المصرفي الفلسطيني هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المصارف الإسلامية في النشاط المصرفي الفلسطيني بالإضافة إلى مقارنة سياسية المصارف الإسلامية مع سياسة المصارف التقليدية من حيث التوظيفات الخارجية للودائع وحجم التسهيلات الممنوحة، وقد قام الباحثان بجمع بيانات البنوك الإسلامية المتعلقة بالموجودات والودائع والتسهيلات وتحليلها باستخدام مقياس ولكس لمدا. وقد توصل البحث إلى عدم وجود اختلاف بين سياسة المصارف الإسلامية وسياسة المصارف التقليدية من حيث توظيف الودائع والتسهيلات الائتمانية وقد أوصى البحث بضرورة أن تلعب المصارف الإسلامية دوراً أكبر في النشاط التنموي والاجتماعي في فلسطين كما أوصى بضرورة أن تستخدم البنوك الإسلامية معايير وأنظمة ملائمة وذلك من أجل أن تمارس عملها بشكل أفضل.

دراسة المشهراوي (2003) بعنوان: تقييم دور المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية في فلسطين، دراسة تحليلية على المصارف الإسلامية، تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتقييم دور المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين باعتبارها ظاهرة مصرفية جديدة في تنمية العمل المصرفي

في فلسطين، وقد استخدم الباحث التحليل المالي، والنسب المئوية لبيانات الميزانية المجمعة لهذه المصارف.

كما تم توزيع استمارتين الأولى على الإدارات العامة لهذه المصارف والثانية على جميع العاملين في الأقسام الفنية بالمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بالإضافة إلى بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية-الذي تم شراؤه فيما بعد من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني- حيث خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى أن موجودات وودائع وتوظيفات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين على الرغم من نموها بمعدلات مرتفعة إلا أنها تمثل نسبة ضئيلة من مثيلاتها في الجهاز المصرفي الفلسطيني، كما أن أغلب توظيفاتها يتم بأسلوب المرابحة للأمر بالشراء، ويحتل القطاع التجاري أعلى سلم أولويتها التمويلية، بينما يقع القطاع الزراعي في أدنى درجات سلم هذه الأولويات، و ساهمت المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بنسب هامشية في كل من الناتج المحلي الإجمالي و في القوى العاملة في فلسطين، ويعتبر عدم الاستقرار السياسي بصفة عامة، واندلاع انتفاضة الأقصى في فلسطين، من أقوى الأسباب التي أدت إلى إحجام المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين عن فتح فروع جديدة، وأوصى البحث بضرورة سعي هذه المصارف إلى زيادة وتوسيع حزمة تمويلاتها للقطاعات الإنتاجية والمشروعات الاقتصادية الحيوية، لاسيما للمشروعات التنموية، وعدم التركيز على أسلوب المرابحة في تقديم تمويلاتها، لتكفل مساهمة أكثر فعالية في تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين.

دراسة مقداد وحلس (2005) بعنوان: دور البنوك الإسلامية في تمويل عمليات التنمية الاقتصادية في فلسطين، ولم يكتف الباحثان بالبيانات المنشورة عن المصارف الإسلامية بل سعيًا إلى الاعتماد كذلك على البيانات الأولية حيث تم تجميع البيانات من البنوك الإسلامية وفروعها مباشرة عبر استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على مدراء البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة فقط وبذلك فإن الدراسة لم تشمل على كل البنوك العاملة في فلسطين.

وقد أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه البنوك الإسلامية في تمويل التنمية من الناحية النظرية، غير أن النتائج الميدانية لأثر المصارف الإسلامية في فلسطين أكدت عدم قدرة المصارف الإسلامية في فلسطين على أن تلعب هذا الدور.

وعلى الرغم من أن النتائج تشير إلى نجاح المصارف الإسلامية في تجميع المدخرات في فلسطين، إلا أنها أكدت الفشل الذريع في تقديم التسهيلات مما يتضمن ضعف دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وقد قدم الباحثان العديد من التوصيات حول تنشيط الدور التتموي للمصارف الإسلامية، كان أبرزها الاهتمام بالتخطيط وإيجاد البدائل للتمويل بالمرابحة والاهتمام بالمضاربة والمشاركة، وهذا يتضمن إيجاد القواعد والأسس الواضحة القابلة للتطبيق في ظل الواقع الفلسطيني . كما تشير إلى الدور المتوقع أن تقوم به السلطة الوطنية الفلسطينية في هذا المضمار .

• الدراسات العربية

دراسة قوقندي(2006) الدراسة بعنوان "تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية في الأردن" ، وقد هدفت تلك الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بالمصارف بتوجهات الجودة الشاملة، و ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمصارف، و ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك و كذلك أثر ذلك على جودة أداء الموارد البشرية بالمصارف و مدى إدراك العليا لأهمية ذلك، و كذلك أثر ذلك على جودة أداء العاملين، كما و هدفت إلى التعرف على مدى توافر الثقافة و القيم المواثية لإدخال الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة: إلى أن عدم تبني الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة و تطبيق مفاهيمها؛ يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة المصرفية و أن عدم تطبيق المصارف لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات و وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار و التعيين و تقييم الأداء؛ يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين للخدمة المصرفية.

دراسة السيد (2004): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار "دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مدى نجاحها في ذلك والتعرف على درجة رشد القرار المتخذ في تلك البنوك و التي تبنت برنامجًا للجودة وتحديد طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ و بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أثبتت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و دلت النتائج على ضعف مستوى رضا المديرين في البنوك عن مخصصات الميزانية المتعلقة بالصراف على أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية كما و أشارت النتائج إلى أن غالبية البنوك ليس لديها اتصالات فعالة ، كما و توصلت الدراسة إلى أن مديري البنوك يدركون أهمية التعاون و يشعرون بالتزام نحو العمل بروح الفريق ، و يعتبر المبحوثون أن إدراك الموظفين لمفهوم الجودة الشاملة ضروري و يعتبر من أهم متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة .وأوصى الباحث بضرورة التركيز على مشاركة الموظفين في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و التوسع في السماح لهم بهذه المشاركة فتطبيق مبدأ مشاركة الموظفين ضمن نطاق أوسع يساعد إلى

حد كبير على وضع أهداف أدق و يعزز من الالتزام الذاتي من قبل الموظفين تجاه تحقيق الأهداف التي شاركوا هم أنفسهم في وضعها.

• الدراسات الأجنبية

دراسة (Chong and Rundus, 2004) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي، و قد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة و كثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، و ذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة و بين الأداء التنظيمي، و أيضا من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج و الأداء التنظيمي، وقد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود و هما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق و الأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن و الأداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج و الأداء التنظيمي و لتحقيق هذا الغرض؛ قام الباحث بتوزيع استبانة ذات عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا و قد توصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق و التركيز على الزبائن و الأداء التنظيمي ، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة و تصميم المنتج ، و تبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى و أن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات و رغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية .

دراسة (Othman and Owen, 2000) بعنوان: تكييف وقياس جودة خدمات العملاء في البنوك الإسلامية كدراسة حالة عن بيت التمويل الكويتي، هدف هذه الدراسة إلى تكييف وقياس جودة خدمات العملاء في البنوك الإسلامية، كدراسة حالة عن بيت التمويل الكويتي. وتشير إلى الأهمية التي تتميز بها البنوك الإسلامية من حيث طبيعتها واعتمادها على الشريعة الإسلامية مما يميزها عن البنوك التجارية ويجب تكييفها مع جودة الخدمة المقدمة، وتقتصر الدراسة نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يدعى نموذج carter واقترح الباحثان وضع مخطط سيناريو لبيت التمويل الكويتي لتكييف جودة الخدمات وإظهار أهمية التدريب لتحقيق ذلك، وتم توزيع 500 استبانة للعملاء واعتمدت الدراسة على مقياس servqual و قد تم إضافة بعد الامتثال إلى أبعاد الجودة الخمسة (التجسيد، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان)، حيث أصبح هناك 6 أبعاد لقياس جودة الخدمات، والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة هي إن بعد الملوسية والاعتمادية من أهم الأبعاد وبعد التعاطف كان آخر أهمية

5.2 المبحث الرابع : مناقشة الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العديد من المعوقات التي تواجه المصارف الإسلامية والتي يمكن تصنيفها من المعوقات الإدارية مثل دراسة جبر (2003) حيث تناولت التحديات التي تواجه المصارف العاملة في فلسطين مثل انخفاض مستوى الوعي الشرعي للكادر العامل في المصرف، وعدم تطوير سلطة النقد الفلسطينية لمعايير رقابية خاصة بالعمل المصرفي الإسلامي، وهنا يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة جبر (2003) في وجود مثل هذه المعوقات وتأثيرها على المصارف الإسلامية، إلا أن الدراسة السابقة قد أشارت إلى أن قدرة المصارف الإسلامية على المنافسة في السوق المصرفي الفلسطيني تتأثر سلباً بالقيود والضوابط الشرعية التي تفرضها عليها طبيعتها الإسلامية، وهنا لا تتفق الدراسة الحالية مع هذا الرأي وتذهب إلى أن الالتزام بالضوابط الشرعية من السمات المميزة للعمل المصرفي الإسلامي والتي تزيد من قدرتها على اجتذاب ودائع الزبائن الذين لا يرغبون بالاستثمار الربوي وخصوصاً في مجتمع يغلب عليه الطابع الإسلامي والأعراف المحافظة مثل المجتمع الفلسطيني.

وقد ذهبت دراسات أخرى مثل دراسة الحاج ودعاس (2003) للحديث عن مقارنة أداء المصارف الإسلامية بأداء المصارف التقليدية والسياسات المتبعة فيهما، حيث أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة داخلية ومعايير أداء تلائم العمل المصرفي الإسلامي، وذلك من أجل أن ترفع المصارف الإسلامية من مستوى مساهمتها في النشاط المصرفي الفلسطيني، حيث إن مستوى هذه المشاركة مازال متدنياً وذلك وفقاً لما خلصت إليه بعض الدراسات مثل دراسة المشهراوي (2003) حيث أشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من تنامي موجودات المصارف الإسلامية في فلسطين إلا أن حجم مساهمتها في السوق الفلسطيني مازال متدنياً، وقد عرضت هذه الدراسات بشكل عام بعضاً من المعوقات والتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية ولم تتعمق في الحديث عن العملية الإدارية في المصارف الإسلامية ولا الصعوبات التي تعترضها.

ومن المعوقات الإدارية التي أشارت إليها الدراسات السابقة مثل دراسة الخالدي (2006) والتي تتفق مع نتائج هذه الدراسة هي المعوقات الناجمة عن ضعف أداء العنصر البشري، فقد قامت الدراسة السابقة بقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية، حيث خلصت إلى وجود فجوة بين توقعات العملاء من هذه المصارف والأداء الفعلي لها وأوصت بضرورة تطوير الكادر العامل في المصارف الإسلامية وذلك من أجل تحسين أدائها للوصول إلى توقعات العملاء.

6.2 المبحث الخامس: الاضافة العلمية لهذه الدراسة

يمكن القول إن الكم الأكبر من الدراسات التي تناولت عمل المصارف الإسلامية في فلسطين قد انصب تركيزها على الجوانب الفقهية والتأصيل الشرعي لأنشطتها التمويلية مثل دراسة البرغوثي(2006) والتي ناقشت الودائع في المصارف الإسلامية من ناحية فقهية وقانونية وعلاقتها مع سلطة النقد الفلسطينية حيث خلصت الدراسة إلى ضرورة أن تراعي التوجيهات والأنظمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية خصوصية المصارف الإسلامية دون ان تتطرق الى مناقشة المعوقات المؤسسية التي تواجه هذه المصارف.

كما ان تلك الدراسات التي تناولت بعض الجوانب الادارية من عمل المصارف الاسلامية مثل دراسة الخالدي(2006) والتي قارنت بين جودة الخدمات المقدمة من المصارف الاسلامية وتلك المقدمة من نظيرتها التقليدية التجارية، قد تناولت بشكل جزئي بعض المعوقات الادارية التي تواجه المصارف الاسلامية مثل عدم الاهتمام الكافي بتأهيل الكادر العامل، الا ان هذه الجزئيات وردت مبعثرة في هذه الدراسة وغيرها من الدراسات، وهي بحاجة الى جمع وترتيب وتنسيق حتى تحظى تلك المعوقات بحقها من الدراسة المتعمقة والتي نفضي في نهاية المطاف لا الى تحديدها وحسب، بل والى تحديد الحلول المناسبة لمواجهتها.

و بالتمحيص في الدراسات السابقة نرى أنها قد انقسمت الى قسمين، القسم الاول: تلك الدراسات التي تحدثت عن التأصيل الشرعي والفقهية ولم تتطرق الى المعوقات الادارية او المؤسسية التي تواجه المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين، والقسم الثاني: تلك الدراسات التي تحدثت بشيء من العمومية عن المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية ولم تتطرق إلى تحليل وظائف العملية الإدارية- كما هو مفصل في الدراسة الحالية- من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، للوقوف على المعوقات التي تواجهها، وصولاً إلى الآليات المقترحة للتغلب عليها.

ومن هنا نرى أن هذه الدراسة قامت بتجميع المشتت من المعوقات المؤسسية وترتيب المبعثر منها والاضافة عليها من المعلومات والبيانات المستقاة من خلال الادوات البحثية المختلفة من مقابلات واستمارة بحثية وتحليل محتوى، حيث خلصت الى تحديد ابرز المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الاسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، كما خلصت الى اقتراح مجموعة من الحلول لمواجهة هذه المعوقات.

الفصل الثالث

المنهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الباحث في الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المختارة وكيفية اختيارها، كما ويتطرق إلى سبل التحقق من صدق وثبات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالمعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين والآليات التي من شأنها مواجهة هذه المعوقات، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، وذلك في سعيه لبناء الإطار النظري للدراسة وإعداد الاستمارة البحثية التي قام بتحكيماها من قبل المختصين ثم توزيعها على العاملين في المصارف الإسلامية، ثم قام بإجراء مقابلات مع عدد من المدراء العاملين في المصارف الإسلامية، وبعد الانتهاء من جمع البيانات قام الباحث بتحليل هذه الاستمارة بالاستعانة بالوسائل الإحصائية المختلفة، عاقدا مقارنة بين نتائج الاستمارة ونتائج المقابلات للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والمدراء في كافة المستويات الإدارية للمصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين. حيث يوجد في فلسطين - بعد الغاء ترخيص بنك الأقصى الاسلامي من قبل سلطة النقد واستحواد البنك الاسلامي الفلسطيني على محفظته البنكية بالإضافة

للمحفظة البنكية الإسلامية لبنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية - مصرفان إسلاميان مرخصان من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية وهما البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي، ويبلغ مجموع موظفي هذه المصارف في الضفة الغربية 435 موظف موزعين على 16 فرع .

4.3 عينة الدراسة

العينة المستخدمة في الدراسة هي العينة الطبقية العشوائية، وهي مكونة من 210 من موظفي المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية بمسميات وظيفية مختلفة، حيث تم تقسيم الموظفين في البداية الى طبقتين رئيسيتين وهما: طبقة موظفي الادارة وطبقة موظفي الفروع، ومن ثم قسمت كل طبقة رئيسية الى طبقات فرعية تبعا لمسمياتهم الوظيفية حسب ما هو موضح في الجدول رقم (1.3)، وبعدها تم الاختيار وبشكل عشوائي لمفردات هذه العينة حيث حظيت جميع المفردات بفرص اختيار متساوية، ولاحتساب حجم العينة المطلوبة للدراسة استخدم الباحث الموقع الالكتروني (surveysystem.com) وذلك بعد تحديد نسبة الثقة المطلوبة (95%) ونسبة الخطأ (0.05).

جدول رقم (1.3) مجتمع وعينة الدراسة.

حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	المسمى الوظيفي
8	16	مدير فرع
8	16	مراقب فرع
37	75	رئيس قسم
18	36	مدير دائرة
2	2	مدير عام
137	290	موظف
210	435	المجموع الكلي

• احتساب حجم العينة باستخدام الموقع الالكتروني (surveysystem.com).

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

□

Sample size needed:

شكل (1.3) احتساب حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني

يوضح الشكل السابق (1.3) أن حجم العينة المطلوب هو 204 موظفين، وقد استخدم الباحث عينة أكبر من ذلك وهي 210 وذلك في سعيه لرفع نسبة تمثيل العينة للمجتمع المبحوث، حيث إنه كلما زاد حجم العينة زادت قدرتها على عكس صورة أوضح لخصائص المجتمع موضع الدراسة.

5.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات البحثية التالية:

- الاستمارة البحثية المحكمة: حيث قام الباحث بإعداد استمارة بحثية محكمة من قبل مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة والمالية وعلم الاقتصاد.
- المقابلات المهيكلية: أجرى الباحث مقابلات مع عدد من المدراء في العاملين في المصارف الإسلامية للوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين.
- تحليل النصوص والمحتوى: قام الباحث بتحليل مجموعة من النصوص والبيانات الصادرة عن المصارف الإسلامية مثل التقارير السنوية المختلفة، الخطة الاستراتيجية، بالإضافة لتحليل البيانات المالية الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية والمتعلقة بأداء المصارف الإسلامية في فلسطين.

6.3 المعالجة الإحصائية

استعان الباحث بأحد المتخصصين بالتحليل الإحصائي، وذلك أثناء المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة، وقد كان أهم الاختبارات المستخدمة ما يلي:

- 1 . اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) .
- 2 . اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person correlation Coefficient)
- 3 . اختبار التباين الاحادي (One way analysis of variance)
- 4 . اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test)
- 5 . المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية.

وقد تم تحديد درجة القطع في الدراسة حسب الجدول رقم(2.3)

جدول(2.3) تحديد درجة القطع في الدراسة

التقدير	المتوسط الحسابي	إجابة المبحوثين
منخفضة جدا	1.79-1	معارض بشدة
منخفضة	2.59-1.8	معارض
متوسطة	3.39-2.6	محايد
مرتفعة	4.19-3.40	موافق
مرتفعة جداً	5- 4.20	موافق بشدة

وقد استند الباحث في تحليله لنتائج الاستبيان إلى مقياس ليكرت الخماسي حسب ما هو موضح في الجدول(3.3).

الجدول (3.3) مقياس ليكرت الخماسي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

7.3 صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة للدراسة بعرضها على المتخصصين في مجال الإدارة والاقتصاد، حيث تم إجراء التعديلات على الاستبانة وفقا لتوصيات لجنة المحكمين الواردة أسماؤهم في ملحق الدراسة.

8.3 ثبات الأداة

تم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث بلغت قيمة الثبات 96.2 مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بنسبة ثبات كبيرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

1.4 مقدمة

قام الباحث بجمع المعلومات عن المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وتحديدًا الإدارية منها من خلال مجموعة من الأدوات البحثية وهي: المقابلات الشخصية مع المدراء العاملين في المصارف الإسلامية ومن خلال استبانة محكمة تم توزيعها على الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للمصارف، ومن خلال تحليل محتوى النصوص والتقارير المالية المختلفة للمصارف الإسلامية وسلطة النقد، وقد هدفت هذه الأدوات البحثية أيضا إلى الوقوف على الآليات المقترحة لمواجهة هذه المعوقات. ويعرض الباحث في هذا القسم تحليل بيانات الاستبانة والمقابلة واختبار أسئلة الدراسة وفرضياتها ومناقشتها.

2.4 اختبار أسئلة الدراسة

يتناول الباحث في هذا القسم الإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسة المتعلقة بالمعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين والآليات المقترحة لمواجهتها من وجهة نظر المبحوثين، حيث سيتم إجابة الأسئلة الرئيسية للدراسة من خلال إجابة كافة الأسئلة الفرعية.

1.2.4 السؤال الرئيسي الأول: ماهي أهم المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي قام الباحث بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما هي معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط مرتبة تنازليا حسب واقع وجودها وفقا لما هو مبين في الجدول (1.4):

جدول 1.4: معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3Q	سرعة التغيرات في البيئة المصرفية	3.71	.936	مرتفعة
4Q	انخفاض مستوى المشاركة في عملية التخطيط	3.59	.980	مرتفعة
7Q	انخفاض مستوى المرونة في الخطط المطبقة	3.43	1.092	مرتفعة
6Q	ضعف قدرة المخططين على التنبؤ بالمستقبل	3.35	1.044	متوسطة
8Q	عدم الاهتمام بتقييم الخطط المطبقة	3.28	1.115	متوسطة
9Q	عدم وجود دائرة متخصصة بالتخطيط	3.27	1.293	متوسطة
2Q	عدم توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط	3.17	1.083	متوسطة
1Q	عدم وضوح الأهداف العامة في عملية التخطيط	3.15	1.086	متوسطة
5Q	مقاومة العاملين في المصارف الإسلامية للتغيير	3.08	1.104	متوسطة

يوضح الجدول (1.4) أن سرعة التغيرات في البيئة المصرفية، وانخفاض مستوى المشاركة في عملية التخطيط، وانخفاض مستوى المرونة في الخطط من المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بدرجة مرتفعة (3.4 \geq المتوسط الحسابي \geq 4.19) وأن باقي معيقات عملية التخطيط موجودة بدرجة متوسطة (2.6 \geq المتوسط الحسابي \geq 3.39) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضا أن أكثر المعوقات التي تواجه عملية التخطيط هي سرعة التغيرات في البيئة المصرفية، تليها انخفاض مستوى المشاركة في عملية التخطيط، ثم انخفاض مستوى المرونة في الخطط، وقد كان أقل هذه المعوقات مقاومة العاملين لعملية التغيير.

2.1.2.4 السؤال الفرعي الثاني: ما هي معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المعوقات التي تواجه عملية التنظيم مرتبة تنازليا حسب واقع وجودها وفقا لما هو مبين في الجدول (2.4):

جدول 2.4 : معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12Q	عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي	3.81	1.013	مرتفعة
1Q	تعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز	3.73	1.000	مرتفعة
2Q	جمود الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي	3.61	1.080	مرتفعة
11Q	التغيرات السريعة في البيئة المصرفية	3.58	1.001	مرتفعة
7Q	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	3.56	1.136	مرتفعة
8Q	عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة لكل مركز وظيفي	3.56	1.119	مرتفعة
6Q	عدم تحديد الأنشطة الرئيسية للمصرف بشكل واضح	3.50	1.175	مرتفعة
5Q	انخفاض مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم	3.43	1.043	مرتفعة
3Q	نقص الكفاءات التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي	3.43	1.169	مرتفعة
10Q	ضعف التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف	3.42	1.101	مرتفعة
4Q	قلة الاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل في المصرف	3.36	1.203	متوسطة
9Q	الإجراءات المتبعة في العمل لا ترتبط بأهداف المصرف	3.24	1.117	متوسطة

يوضح الجدول (2.4) أن عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي، وتعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز، و جمود الهيكل التنظيمي، والتغيرات السريعة في البيئة المصرفية، و عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة لكل مركز وظيفي، و عدم تحديد الأنشطة الرئيسية للمصرف بشكل واضح، وانخفاض مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم، ونقص الكفاءات التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف، هي من المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي \geq 4.19) وأن باقي معيقات عملية التنظيم موجودة بدرجة متوسطة ($2.6 \geq$ المتوسط الحسابي \geq 3.39) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضا أن أكثر المعوقات التي تواجه

عملية التنظيم من وجهة المبحوثين هي عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي ، تليها تعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز ، ثم جمود الهيكل التنظيمي، وقد كان أقلها تلك المعوقات المتعلقة بعدم ارتباط الإجراءات المتبعة في العمل بأهداف المصرف.

3.1.2.4 السؤال الفرعي الثالث: ما هي معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المعوقات التي تواجه عملية التوجيه مرتبة تنازليا حسب واقع وجودها وفقا لما هو مبين في الجدول (3.4):

جدول 3.4: معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	معوقات عملية التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q1	ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الإسلامي	4.12	.863	مرتفعة
Q6	عدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الإدارية	3.50	1.101	مرتفعة
Q7	ضعف التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة	3.45	1.122	مرتفعة
Q2	ضعف أنظمة الاتصالات الإدارية في المصرف الإسلامي	3.42	1.031	مرتفعة
Q3	عدم ملاءمة التوجيهات الإدارية و قدرات العاملين	3.42	1.026	مرتفعة
Q5	ضعف الدور القيادي الذي تلعبه إدارة المصرف	3.40	1.165	مرتفعة
Q4	عدم وضوح التوجيهات الإدارية المصدرة للعاملين	3.31	1.102	متوسطة

يوضح الجدول (3.4) أن ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الإسلامي، وعدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الإدارية، وضعف التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة، وضعف أنظمة الاتصالات الإدارية في المصرف الإسلامي، وعدم ملاءمة التوجيهات الإدارية و قدرات العاملين، وضعف الدور القيادي الذي تلعبه إدارة المصرف هي من المعوقات الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 4.19). وأن عدم وضوح التوجيهات الإدارية المصدرة للعاملين موجودة بدرجة متوسطة ($2.6 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 3.39) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضا أن أكثر المعوقات التي تواجه عملية التوجيه من وجهة المبحوثين هي ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الإسلامي، وعدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الإدارية،

وضعف التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة، وقد كان أقلها تلك المعايير المتعلقة بعدم وضوح التوجيهات الإدارية المصدرة للعاملين.

4.1.2.4 السؤال الفرعي الرابع: ما هي معايير عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المعايير التي تواجه عملية الرقابة مرتبة تنازلياً حسب واقع وجودها وفقاً لما هو مبين في الجدول (4.4):

جدول 4.4 : معايير عملية الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	معايير عملية الرقابة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q4	توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل غير متوازن	3.70	.965	مرتفعة
Q3	الأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية	3.57	.928	مرتفعة
Q2	التطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف	3.55	1.075	مرتفعة
Q5	عدم الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية	3.51	1.053	مرتفعة
Q6	عدم قدرة نظام الرقابة المطبق على قياس الأداء الفعلي للمصرف	3.48	1.044	مرتفعة
Q9	قلة الاهتمام بمخرجات العملية الرقابية من قبل الإدارة	3.33	1.076	متوسطة
Q7	مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة	3.30	1.138	متوسطة
Q8	عدم استقلالية المراقب الشرعي عن إدارة المصرف	3.30	1.133	متوسطة
Q1	عدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الإسلامي	3.25	1.273	متوسطة

يوضح الجدول (4.4) أن توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل غير متوازن، والأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية، والتطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف، وعدم الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية، وعدم قدرة نظام الرقابة المطبق على قياس الأداء الفعلي للمصرف، هي من المعايير الإدارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في

فلسطين بدرجة مرتفعة (3.4 \geq المتوسط الحسابي \geq 4.19). وأن قلة الاهتمام بمخرجات العملية الرقابية من قبل الإدارة، ومقاومة العاملين لأنظمة الرقابة، وعدم استقلالية المراقب الشرعي عن إدارة المصرف، وعدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الإسلامي موجودة بدرجة متوسطة (2.6 \geq المتوسط الحسابي \geq 3.39) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضاً أن أكثر المعوقات التي تواجه عملية الرقابة من وجهة المبحوثين هي توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل غير متوازن، والأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية، والتطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف، وقد كان أقلها تلك المعوقات المتعلقة بعدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الإسلامي.

2.2.4 السؤال الرئيس الثاني: ما هي أهم الآليات المقترحة التي يمكن للمصرف الإسلامي أن يتبناها لتجاوز المعوقات الأساسية التي يواجهها؟

سيتم الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1.2.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وفقاً لما هو مبين في الجدول (5.4):

جدول 5.4: الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3Q	الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة	4.40	.685	مرتفعة جداً
1Q	تحديد أهداف عملية التخطيط بشكل واضح	4.35	.647	مرتفعة جداً
2Q	اعتماد الخطط التي تتلاءم مع إمكانيات المصرف	4.35	.594	مرتفعة جداً
9Q	إيجاد دائرة متخصصة بالتخطيط	4.30	.843	مرتفعة جداً
8Q	التقييم المستمر للخطط المطبقة	4.27	.767	مرتفعة جداً
7Q	تصميم خطط تتسم بالمرونة	4.25	.788	مرتفعة جداً
4Q	إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في عملية التخطيط	4.22	.725	مرتفعة جداً
6Q	أن يعتمد المخططون على البيانات والمعلومات الدقيقة	4.22	.720	مرتفعة جداً
5Q	توضيح الخطط المطبقة في المصرف الإسلامي	4.17	.670	مرتفعة

يوضح الجدول (5.4) أن الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة ،و تحديد أهداف عملية التخطيط بشكل واضح ، واعتماد الخطط التي تتلاءم مع إمكانيات المصرف، و إيجاد دائرة متخصصة بالتخطيط، و التقييم المستمر للخطط المطبقة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في عملية التخطيط، بالإضافة الى اعتماد المخططين على البيانات والمعلومات الدقيقة من الآليات المقترحة لمواجهة معيقات التخطيط والتي حازت على درجة مرتفعة جدا من آراء المبحوثين ($4.2 \geq$ المتوسط الحسابي $5 \geq$) وأن توضيح الخطط المطبقة في المصرف مقبولة بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي $4.19 \geq$) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضا أن الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة وتحديد أهداف التخطيط بشكل واضح، واعتماد الخطط التي تتلاءم مع إمكانيات المصرف، كانت أكثر الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر المبحوثين، وأن توضيح الخطط المطبقة في المصرف كان أقل هذه الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر المبحوثين.

2.2.2.4 السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وفقا لما هو مبين في الجدول (6.4):

جدول 6.4 (أ) : الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	آليات مواجهة معيقات عملية التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4Q	الاهتمام بتدريب و تطوير الكادر العامل في المصرف	4.39	.738	مرتفعة جداً
7Q	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	4.37	.792	مرتفعة جداً
5Q	تطبيق الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري	4.31	.695	مرتفعة جداً
11Q	مواكبة التغيرات التكنولوجية في البيئة المصرفية	4.30	.740	مرتفعة جداً
3Q	التخطيط للموارد البشرية بشكل سليم	4.27	.722	مرتفعة جداً
8Q	التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات لكل مركز وظيفي	4.26	.694	مرتفعة جداً
6Q	استخدام مبدأ التخصص في العمل بشكل فعال	4.22	.812	مرتفعة جداً
10Q	تعزيز التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف	4.21	.717	مرتفعة جداً
9Q	الربط بين الإجراءات المتبعة في المصرف وأهدافه	4.19	.740	مرتفعة

جدول 6.4 (ب): الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	آليات مواجهة معيقات عملية التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14Q	تعبئة جميع الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي	4.16	.808	مرتفعة
2Q	تصميم هيكل تنظيمي مرن	4.14	.763	مرتفعة
13Q	توسيع نطاق الإشراف	4.10	.797	مرتفعة
12Q	التقليل من المركزية في العمل	3.95	1.023	مرتفعة
1Q	التقليل من حدة الرسمية في العمل	3.87	.984	مرتفعة

يوضح الجدول (6.4) أن الاهتمام بتدريب و تطوير الكادر العامل في المصرف، بالإضافة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطبيق الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري، ومواكبة التغيرات التكنولوجية في البيئة المصرفية، والتخطيط للموارد البشرية بشكل سليم، والتحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات لكل مركز وظيفي، واستخدام مبدأ التخصص في العمل بشكل فعال، و تعزيز التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف، من الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم والتي حازت على درجة مرتفعة جدا من آراء المبحوثين ($4.2 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 5) وأن الربط بين الإجراءات المتبعة في المصرف وأهدافه، وتعبئة جميع الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي، وتصميم هيكل تنظيمي مرن، وتوسيع نطاق الإشراف، والتقليل من المركزية، والتقليل من حدة الرسمية في العمل، مقبولة بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 4.19) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضا أن الاهتمام بتدريب و تطوير الكادر العامل في المصرف، بالإضافة الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطبيق الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري، كانت أكثر الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر المبحوثين، وأن التقليل من حدة الرسمية في العمل كانت أقل هذه الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر المبحوثين.

3.2.2.4 السؤال الفرعي الثالث: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وفقا لما هو مبين في الجدول (7.4):

جدول 7.4: الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	آليات مواجهة معيقات عملية التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q1	بناء أنظمة تحفيز فعالة	4.43	.700	مرتفعة جداً
Q5	الاهتمام بتطوير المهارات القيادية لدى إدارة المصرف	4.35	.775	مرتفعة جداً
Q2	اعتماد أنظمة اتصالات تتميز بالكفاءة	4.26	.660	مرتفعة جداً
Q4	أن تمتاز التوجيهات الإدارية المصدرة بالوضوح	4.26	.758	مرتفعة جداً
Q6	المتابعة المستمرة في تنفيذ التوجيهات الإدارية	4.18	.787	مرتفعة
Q3	أن تراعي الإدارة قدرات العاملين عند إصدار التوجيهات	4.17	.749	مرتفعة
Q7	تعزيز التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة	4.16	.802	مرتفعة

يوضح الجدول (7.4) أن بناء أنظمة تحفيز فعالة، والاهتمام بتطوير المهارات القيادية لدى إدارة المصرف، واعتماد أنظمة اتصالات ذات كفاءة، ووضوح التوجيهات الإدارية المصدرة، من الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه والتي حازت على درجة مرتفعة جداً من آراء الباحثين ($4.2 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 5) وأن المتابعة المستمرة في تنفيذ التوجيهات الإدارية، وأن تراعي الإدارة قدرات العاملين عند إصدار التوجيهات، و تعزيز التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة، مقبولة بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 4.19) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضاً أن بناء أنظمة تحفيز فعالة، والاهتمام بتطوير المهارات القيادية لدى إدارة المصرف، واعتماد أنظمة اتصالات ذات كفاءة، كانت أكثر الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر الباحثين، وأن تعزيز التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة، كانت أقل هذه الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر الباحثين.

4.2.2.4 السؤال الفرعي الرابع: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وفقا لما هو مبين في الجدول (8.4):

جدول 8.4: الآليات المقترحة لمعالجة معوقات عملية الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية

رقم الفقرة	آليات معالجة معوقات عملية الرقابة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q1	تطوير معايير رقابية تتناسب طبيعة عمل المصرف الإسلامي	4.27	.684	مرتفعة جداً
Q6	رفع وعي العاملين بأهمية العملية الرقابية	4.27	.655	مرتفعة جداً
Q9	أن تعمل هيئة الرقابة والفتوى باستقلال عن إدارة المصرف	4.27	.766	مرتفعة جداً
Q2	تطبيق الأنظمة الرقابية التي تتناسب مع ثورة البرمجيات	4.25	.672	مرتفعة جداً
Q4	توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن	4.25	.691	مرتفعة جداً
Q10	أن تتابع إدارة المصرف مخرجات العملية الرقابية	4.25	.633	مرتفعة جداً
Q3	رفع كفاءة العاملين في مجال الرقابة على أعمال المصرف	4.24	.744	مرتفعة جداً
Q11	الاستفادة من تجارب وخبرات البنوك التقليدية الرقابية	4.23	.700	مرتفعة جداً
Q8	استخدام نظام رقابي قادر على قياس الأداء الفعلي للمصرف	4.22	.694	مرتفعة جداً
Q5	الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية	4.16	.719	مرتفعة
Q7	مشاركة الموظفين في وضع المعايير الرقابية المطبقة في المصرف	4.13	.829	مرتفعة

يوضح الجدول (8.4) بأن تطوير معايير رقابية تتناسب طبيعة عمل المصرف الإسلامي، ورفع وعي العاملين بأهمية العملية الرقابية، بالإضافة إلى عمل هيئة الرقابة والفتوى باستقلال عن إدارة المصرف، وتطبيق الأنظمة الرقابية التي تتناسب مع ثورة البرمجيات، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن، ومتابعة إدارة المصرف مخرجات العملية الرقابية، ورفع كفاءة العاملين في مجال الرقابة على أعمال المصرف، والاستفادة من تجارب وخبرات البنوك التقليدية الرقابية، واستخدام نظام رقابي قادر على قياس الأداء الفعلي للمصرف، من الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة والتي حازت على درجة مرتفعة جداً من آراء الباحثين ($4.2 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 5) وأن الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية، ومشاركة الموظفين في وضع المعايير الرقابية المطبقة في المصرف، مقبولة بدرجة مرتفعة ($3.4 \geq$ المتوسط الحسابي ≥ 4.19) حسب التحديد المعتمد في الدراسة، كما يبين الجدول أيضاً أن تطوير معايير رقابية تتناسب طبيعة عمل المصرف الإسلامي، ورفع وعي العاملين بأهمية العملية الرقابية، وأن تعمل هيئة الرقابة والفتوى باستقلال عن إدارة المصرف، كانت أكثر الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر الباحثين، وأن مشاركة الموظفين في وضع المعايير الرقابية المطبقة في المصرف، كانت أقل هذه الآليات المقترحة قبولا من وجهة نظر الباحثين.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

كانت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

- إن معيقات عملية التخطيط هي أبرز المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين.
تفيد نتائج اختبار الفرضية السابقة بأن معيقات عملية التخطيط هي أبرز المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، لذا تقبل الفرضية.
- إن عدم الاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل هو المعيق الأبرز من معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية.
تفيد نتائج اختبار الفرضية السابقة بأن عدم اكتمال التعيينات على الهيكل التنظيمي هو أبرز معيقات عملية التنظيم التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، لذا ترفض الفرضية.
- إن ضعف أنظمة التحفيز هو المعيق الأبرز من معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية.
تفيد نتائج اختبار الفرضية السابقة بأن ضعف أنظمة التحفيز هو أبرز معيقات عملية التوجيه التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، لذا تقبل الفرضية.
- إن مقاومة العاملين للأنظمة الرقابية هو المعيق الأبرز من معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية.
تفيد نتائج اختبار الفرضية السابقة بأن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل متوازن هو أبرز معيقات عملية الرقابة التي تواجه عمل المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، لذا ترفض الفرضية.

وبالنسبة لاختبار الفرضيات ذات المتغيرات الديموغرافية فقد قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) وذلك للوقوف على الفروق في إجابة الباحثين بالنسبة لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة للموظف، المستوى التعليمي) وكذلك اختبار (Independent Samples Test) وذلك للوقوف على الفروق في إجابة الباحثين بالنسبة لمتغيرات (عدد فروع المصرف، عدد الموظفين). وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المعينات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) وقد عمد الباحث الى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

للفروق في معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.224	1.406	0.809	5	4.046	بين المجموعات
		0.576	204	117.410	داخل المجموعات
			209	121.456	المجموع

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (9.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (10.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

للفروق في معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.141	1.681	1.052	5	5.259	بين المجموعات
		0.626	204	127.641	داخل المجموعات
			209	132.900	المجموع

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (10.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.959	5	0.192	0.271	0.929
داخل المجموعات	143.876	203	0.709		
المجموع	144.834	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (11.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.613	5	1.123	1.844	.106
داخل المجموعات	121.745	200	.609		
المجموع	127.358	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (12.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (المسمى الوظيفي). وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Variance ONE WAY Analysis of) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.911	5	1.382	5.243	0.00
داخل المجموعات	53.784	204	0.264		
المجموع	60.695	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (13.4) وهي بذلك تكون دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بارتباط التخطيط بالإدارة العليا للمصرف وعدم مشاركة الموظفين في بقية الأقسام في وضع الخطط، وبالتالي فإن هنالك فروقات في حجم المعلومات المتاحة أمام العاملين عن آليات التخطيط في المصرف وآليات مواجهة المعوقات التي تواجه العملية. وتختلف هذه المعلومات باختلاف المستوى التنظيمي والمسمى الوظيفي ومستوى المشاركة في عملية التخطيط.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.957	5	0.791	2.979	0.013
داخل المجموعات	53.938	203	0.266		
المجموع	57.895	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (14.4) وهي بذلك تكون دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية

التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال التفاوت في مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم في المصرف الإسلامي في المستويات المختلفة على الهيكل التنظيمي، حيث تشير الدراسة إلى وجود نقص في الكفاءات التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، وبالتالي انخفاض في مستوى الوعي التنظيمي لدى العاملين. حيث يضع إدارة المصرف أمام خيارات محدودة في ملء الشواغر الوظيفية في المستويات المختلفة على الهيكل التنظيمي ويؤدي ذلك كله إلى وجود فروقات في رؤية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للآليات المقترحة لمواجهة معوقات التنظيم.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.668	5	1.134	3.434	.005
داخل المجموعات	66.025	200	.330		
المجموع	71.694	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (15.4) وهي بذلك تكون دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال قراءتنا لإجابة المبحوثين الذين أفادوا بوجود ضعف في أنظمة الاتصالات في المصارف الإسلامية، ووجود ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، وبالتالي ينعكس ذلك على رؤية العاملين في المواقع الإدارية المختلفة للحلول المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.978	5	.796	3.689	.003
داخل المجموعات	43.357	201	.216		
المجموع	47.335	206			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، كما هو موضح في جدول رقم (16.4) وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك أيضاً من خلال وقوفنا على إجابات الموظفين المتعلقة بانخفاض مستوى الموضوعية في معالجة المشكلات الرقابية عند إدارة المصرف الإسلامي، عدا عن الأخطاء البشرية التي تواكب عملية الرقابة وعدم اهتمام الإدارة بمخرجات العملية الرقابية والتي تؤدي إلى اختلاف وجهات نظر الموظفين في تحديد الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الرقابية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (سنوات الخبرة) وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.761	3	1.254	2.194	.090
داخل المجموعات	117.695	206	.571		
المجموع	121.456	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم (17.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.863	3	1.288	2.056	.107
داخل المجموعات	129.036	206	.626		
المجموع	132.900	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم(18.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.609	3	.536	.768	.513
داخل المجموعات	143.225	205	.699		
المجموع	144.834	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم(19.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.295	3	.765	1.236	.298
داخل المجموعات	125.063	202	.619		
المجموع	127.358	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (20.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (سنوات الخبرة)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.204	3	.068	.232	.874
داخل المجموعات	60.491	206	.294		
المجموع	60.695	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (21.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.659	3	.220	.787	.502
داخل المجموعات	57.236	205	.279		
المجموع	57.895	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم (22.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف

الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.515	3	.172	.487	.692
داخل المجموعات	71.179	202	.352		
المجموع	71.694	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (23.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف

الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.512	3	.171	.741	.529
داخل المجموعات	46.823	203	.231		
المجموع	47.335	206			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (24.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (المستوى التعليمي) وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (25.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.351	3	1.117	1.948	.123
داخل المجموعات	118.105	206	.573		
المجموع	121.456	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم (25.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.523	3	1.174	1.870	.136
داخل المجموعات	129.376	206	.628		
المجموع	132.900	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (26.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.459	3	1.486	2.170	.093
داخل المجموعات	140.376	205	.685		
المجموع	144.834	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (27.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (28.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.048	3	1.683	2.779	.042
داخل المجموعات	122.309	202	.605		
المجموع	127.358	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، وهي بذلك تكون دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (28.4) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال الوقوف على التفاوت في المستويات التعليمية لدى العاملين، وتنوع الاختصاصات، وقلة عدد الموظفين الذين يجمعون بين العلم الشرعي والخبرة المصرفية، فالتفاوت في المستويات التعليمية يؤدي إلى التفاوت في مدى إدراك العاملين في المصرف للمعايير الرقابية المطبقة في المصرف والمشكلات التي تواجه العملية الرقابية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (المستوى التعليمي)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.071	3	.024	.080	.971
داخل المجموعات	60.624	206	.294		
المجموع	60.695	209			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (29.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (30.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.310	3	.437	1.582	.195
داخل المجموعات	56.585	205	.276		
المجموع	57.895	208			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (30.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (31.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.944	3	.981	2.883	.037
داخل المجموعات	68.750	202	.340		
المجموع	71.694	205			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، وهي بذلك تكون دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (31.4) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ويمكن تفسير ذلك من خلال الوقوف على اختلاف المستويات التعليمية للموظفين في المصارف الإسلامية حيث تتراوح بين مرحلة الثانوية أو أقل والدراسات العليا، فكلما ازداد المستوى التعليمي للموظف من المفترض أن تتغير سعة اطلاعه وقدرته على ابتكار الحلول، لذا تظهر الاختلافات في وجهات النظر حول الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (32.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.111	3	.370	1.627	.184
داخل المجموعات	46.224	203	.228		
المجموع	47.335	206			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (32.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المعينات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (عدد فروع المصرف)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (33.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

عدد الفروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	110	3.34	.765	.018	208	.880
أكثر من 10 فروع	100	3.33	.764			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (33.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين معينات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (34.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معينات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	110	3.42	.808	-1.928	208	.235
أكثر من 10 فروع	100	3.63	.774			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم (34.4) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (35.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	109	3.48	.794	-.718	207	.318
أكثر من 10 فروع	100	3.56	.878			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (35.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (36.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	107	3.37	.807	-1.438	204	.166
أكثر من 10 فروع	99	3.53	.763			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (36.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (عدد فروع المصرف)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (37.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	110	4.37	.402	2.476	208	.004
أكثر من 10 فروع	100	4.19	.646			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (37.4) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

ويمكن تفسير ذلك من خلال النظر الى اختلاف نوع العوائق التي تواجه العمل المصرفي والتي تزداد كما ونوعا باختلاف حجم وعدد الفروع ، وبالتالي تختلف الآليات اللازمة لمواجهة تلك العوائق.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (38.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	109	4.29	.411	2.855	207	.039
أكثر من 10 فروع	100	4.09	.615			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، كما هو موضح في الجدول رقم (38.4) وهي بذلك تكون دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

ويمكن تفسير ذلك من خلال معرفة أن الزيادة في عدد فروع المصرف يلزمها زيادة في عدد العاملين المؤهلين لممارسة الصيرفة الإسلامية، وفي ظل النقص في إعداد الكوادر التي تجمع بين العلم الشرعي والخبرة الصيرفية يؤدي ذلك إلى الاستعانة بالخبرات الوافدة من المصارف التقليدية التقليدية

والتي في الغالب تنقصها الخبرة والمعرفة بأصول العمل المصرفي الإسلامي، وبالتالي يختلف حجم المعينات باختلاف عدد الفروع وبالتالي تختلف نوعية الآليات اللازمة لمواجهتها.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معينات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (39.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معينات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	107	4.28	.529	.563	204	.273
أكثر من 10 فروع	99	4.24	.654			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (39.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معينات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معينات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

جدول رقم (40.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 فروع	108	4.25	.449	1.196	205	.960
أكثر من 10 فروع	99	4.21	.512			

بالاستناد إلى اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (40.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (عدد العاملين)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم (41.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 300	125	3.33	.748	-1.192	208	.532
أكثر من 300	85	3.35	.788			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (41.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم (42.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	125	3.45	.783	-1.491	208	.993
اكثر من 300	85	3.62	.812			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (42.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم(43.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	124	3.49	.772	-.547	207	.071
اكثر من 300	85	3.56	.921			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم(43.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

د.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم(44.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	121	3.37	.765	-	204	.735
اكثر من 300	85	3.55	.811			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم(44.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغير (عدد العاملين)، وقد عمد الباحث إلى تفصيل الفرضية على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين

جدول رقم (45.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	125	4.35	.409	2.132	208	.001
اكثر من 300	85	4.19	.679			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، وهي بذلك تكون دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم (45.4) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

ويمكن تفسير ذلك باختلاف حجم المعوقات والآليات اللازمة لمواجهتها بإزدياد اعداد الموظفين، كما أن صعوبات التخطيط للموارد البشرية وتوفير العناصر المؤهلة تظهر جليا في المصارف الكبيرة. بالإضافة الى أن الآثار المترتبة على مركزية التخطيط وعدم مشاركة العاملين في صياغة الخطط تكون أكثر وضوحا في المصارف التي يعمل فيها عدد أكبر من الموظفين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم(46.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	124	4.26	.413	2.111	207	.009
اكثر من 300	85	4.10	.652			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05، وهي بذلك تكون دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول رقم(46.4) لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم(47.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	121	4.28	.515	.694	204	.087
اكثر من 300	85	4.23	.687			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (47.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول رقم (48.4) نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.

عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 300	122	4.22	.443	-.263	205	.133
اكثر من 300	85	4.24	.530			

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (48.4) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين في المصرف.

4.4 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الديموغرافية

جدول رقم (49.4)

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة sig	الفرضية	
تقبل الفرضية	0.224	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	1
تقبل الفرضية	0.141	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	2
تقبل الفرضية	0.929	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	3
تقبل الفرضية	0.106	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	4
ترفض الفرضية	0.00	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	5
ترفض الفرضية	0.013	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم	6

		في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	
7	0.005	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	ترفض الفرضية
8	0.003	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	ترفض الفرضية
9	0.090	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	تقبل الفرضية
10	0.107	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	تقبل الفرضية
11	0.513	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	تقبل الفرضية
12	0.298	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	تقبل الفرضية

13	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	0.874	تقبل الفرضية
14	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	0.502	تقبل الفرضية
15	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	0.692	تقبل الفرضية
16	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	0.529	تقبل الفرضية
17	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	0.123	تقبل الفرضية
18	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	0.136	تقبل الفرضية
19	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية	0.093	تقبل الفرضية

		العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	
ترفض الفرضية	0.042	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	20
تقبل الفرضية	0.971	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	21
تقبل الفرضية	0.195	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	22
ترفض الفرضية	0.037	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	23
تقبل الفرضية	0.184	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	24
تقبل الفرضية	0.880	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	25
تقبل الفرضية	0.235	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة	26

		بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	
تقبل الفرضية	0.318	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	27
تقبل الفرضية	0.166	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	28
ترفض الفرضية	0.004	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	29
ترفض الفرضية	0.039	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	30
تقبل الفرضية	0.273	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	31
تقبل الفرضية	0.960	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة	32

		نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف	
33	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.532	تقبل الفرضية
34	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.993	تقبل الفرضية
35	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.071	تقبل الفرضية
36	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.735	تقبل الفرضية
37	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.001	ترفض الفرضية
38	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	0.009	ترفض الفرضية
39	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة	0.087	تقبل الفرضية

		بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	
تقبل الفرضية	0.133	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين	40

5.4 ملخص نتائج المقابلات الشخصية:

أجرى الباحث مقابلات شخصية مع عدد من المدراء في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين ملحق رقم (6.1) وقد كانت النتائج على النحو التالي:

- أبرز معيقات عملية التخطيط من وجهة نظر العاملين في المصارف الإسلامية:
 - يرى أغلب العاملين في المصارف الإسلامية أن نقص الموارد اللازمة للتخطيط هي من أبرز المعوقات التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين.
 - تشكل ثورة البرمجيات والتغير السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف تحدياً أمام إدارة المصرف الإسلامي من وجهة نظر المبحوثين.
 - مقاومة العاملين للتغيير من العوائق التي تواجه عملية التخطيط في المصارف الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين.
 - يرى بعض المبحوثين أن ضعف المشاركة في عملية التخطيط أو اقتصرها على مدراء الدوائر والفروع والإدارة العليا وعدم مشاركة كافة العاملين في المصرف تشكل عائقاً أمام نجاح عملية التخطيط.
 - هنالك ضعف في قدرة القائمين على عملية التخطيط على استشراف المستقبل كما أفاد بعض المبحوثين.

• الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط من وجهة نظر المبحوثين:

- زيادة الموازنات المرصودة للتخطيط في المصارف الاسلامية
- تطبيق البرمجيات الرقابية الحديثة التي تساعد على رقابة وتأمين نشاطات المصرف المختلفة
- مشاركة العاملين من كافة المستويات الوظيفية في عملية التخطيط
- التطوير المستمر لقدرات القائمين على عملية التخطيط في المصرف الاسلامي.

• أبرز معوقات عملية التنظيم من وجهة نظر المبحوثين:

- يرى المبحوثين ان تعظيم الجوانب الرسمية على حساب الانجاز من ابرز المعوقات التي تواجه عملية التنظيم في المصارف الاسلامية.
- ان عدم اكتمال التعيينات على الهيكل التنظيمي ووجود شواغر وظيفية وخصوصا في المراكز العليا او دمج مهام وصلاحيات بعض الوظائف معا يشكل عائقا رئيسيا لعملية التنظيم الاداري في المصارف الاسلامية.
- يرى بعض المبحوثين ان عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو من المعوقات التي تواجه عمل المصارف الاسلامية.
- تشكل سرعة التغيرات في البيئة المصرفية عائقا لعملية التنظيم في المصرف الاسلامي من وجهة نظر بعض المبحوثين.
- يرى بعض المبحوثين ان هنالك نوعا من الجمود وصعوبة في احداث تغييرات جوهرية على الهيكل التنظيمي في المصرف الاسلامي.
- في بعض المراكز الوظيفية المسؤوليات والصلاحيات غير محددة بدقة الامر الذي قد يحدث تداخلا سلبيا بينها مما يشكل عائقا لعملية التنظيم الاداري.

• الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم من وجهة نظر المبحوثين:

- تخفيض مستوى البيروقراطية الإدارية أثناء ممارسة العمل المصرفي والتركيز على النتائج أكثر من الاهتمام بالإجراءات الرسمية للعمل.
- اكتمال التعيينات على الهيكل التنظيمي للمصرف
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- اعتماد معيار المرونة عند تصميم الهيكل التنظيمي للمصرف.
- تصميم اوصاف وظيفية مهنية وتوزيعها على الموظفين واعتمادها كأساس لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين.

• أبرز معوقات عملية التوجيه الإداري من وجهة نظر المبحوثين:

- ضعف أنظمة التحفيز في المصارف الإسلامية يعتبر من أبرز معوقات عملية التوجيه من وجهة نظر المبحوثين.
- يرى بعض المبحوثين أن ضعف أنظمة الاتصالات الإدارية يشكل عائقاً أمام عملية التوجيه في المصارف الإسلامية
- التوجيهات الإدارية في بعض الأحيان لا تتناسب مع قدرات المبحوثين.
- يشكل ضعف التنسيق بين أقسام المصرف المختلفة عائقاً أمام عملية التوجيه الإداري من وجهة نظر بعض المبحوثين.

• الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه من وجهة نظر المبحوثين:

- بناء أنظمة تحفيز فعالة وتطبيقها بشفافية على الموظفين في المصرف
- بناء أنظمة اتصالات إدارية فعالة تناسب طبيعة العمل المصرفي وقادرة على استيعاب المتغيرات المصرفية المتسارعة.
- الاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل في المصرف الإسلامي.

• أبرز معوقات عملية الرقابة من وجهة نظر المبحوثين:

- الاخطاء البشرية التي تحدث اثناء عملية الرقابة يشكل عائقا امام نجاح هذه العملية في المصارف الاسلامية.
- مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة يشكل عائقا امام عملية الرقابة في المصارف الاسلامية من وجهة نظر بعض المبحوثين.
- يرى بعض المبحوثين ان عدم قدرة نظام الرقابة على قياس الاداء الفعلي للمصرف يشكل عائقا امام نجاح عملية الرقابة.

• الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة من وجهة نظر المبحوثين:

- توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن.
- اعتماد انظمة رقابية حديثة وفعالة وقادرة على قياس الاداء الفعلي للمصرف.
- توعية العاملين بأهمية الانظمة الرقابية واشراكهم في وضع المعايير الرقابية الداخلية للمصرف.
- رفع كفاءة القائمين على عملية الرقابة في المصارف الاسلامية.

6.4 مقارنة نتائج الاستمارة مع نتائج المقابلات الشخصية

اولا: أوجه التوافق

عند المقارنة بين نتائج الاستمارة ونتائج المقابلات الشخصية نجد العديد من اوجه التوافق بين هذه النتائج، وهذا مؤشر على التقارب في رؤية غالبية الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية للمعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الاسلامية في فلسطين واتفاقهم على الآليات المقترحة لمواجهتها في العديد من الجوانب، كما يؤشر ذلك على ان هذه المعوقات التي حاولت الدراسة تسليط الضوء عليها هي معوقات فعلية وواقعية ويلمس الموظفين في كافة المواقع الادارية أثرها السلبي على أداء المصرف ومن هذه المعوقات:

- سرعة التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف.

- ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط.
- ضعف قدرة المخططين على التنبؤ بالمستقبل.
- تعظيم الجوانب الرسمية في العمل على حساب الانجاز.
- عدم اكتمال التعيينات على الهيكل التنظيمي.
- صعوبة إجراء تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي.
- ضعف الدور القيادي الذي تلعبه الإدارة العليا لهذه المصارف.
- عدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الادارية.
- ضعف أنظمة التحفيز في المصارف الاسلامية.
- ضعف أنظمة الاتصالات الادارية.
- عدم ملاءمة التوجيهات الادارية لقدرات العاملين.
- ضعف التنسيق بين الاقسام المختلفة.
- الأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

على الرغم من انسجام نتائج الاستمارة مع نتائج المقابلات الشخصية، الا انه يوجد اختلاف في بعض الجوانب، و يمكن ان يعزى ذلك الى الفروقات في المستوى الاداري بين المبحوثين، حيث ان اطلاع المدراء الذين اجريت معهم المقابلات يكون اشمل من اطلاع الموظفين في الدرجات الوظيفية الاقل، كما يتضح اختلاف في اجابات المبحوثين ايضا في بعض النقاط المتعلقة بأداء الموظفين وتأهيلهم، او المعوقات المرتبطة بأداء الادارة وامكانياتها، فنلاحظ ان كلاً منهم يحاول ان لا يحمل نفسه بشكل مباشر وزر هذه المعوقات، او ان لا يظهر وكأنه هو المتسبب فيها، ونذكر منها مايلي:

- نقص الموارد البشرية والمادية الضرورية لعملية التخطيط.
- قلة المرونة في الخطط المطبقة في المصارف الاسلامية.

- مقاومة العاملين للتغيير .
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- انخفاض مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم.
- عدم تحديد الانشطة الرئيسية للمصرف بشكل واضح.
- عدم الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

إن العمل المصرفي الإسلامي في فلسطين يواجه عددا من المعوقات الإدارية التي من شأنها إن تضعف من مساهمته في التنمية المنشودة، وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة بالإضافة إلى المقترحات التي يوصي بها وذلك على مستوى إدارة المصارف الإسلامية أو سلطة النقد باعتبارها الجهة المنظمة والموجهة لعمل الجهاز المصرفي الفلسطيني.

2.5 الاستنتاجات

خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

- ينخفض في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين مستوى مشاركة العاملين في عملية التخطيط مما ينعكس سلبا على جودة الخطط المطبقة في المصارف وعلى تقبل العاملين لها.
- يحتاج العمل المصرفي الإسلامي إلى كوادر بشرية تجمع بين الخبرات المصرفية المالية وسعة الاطلاع الشرعي، وفي ظل عدم توفر المعاهد المالية الإسلامية المتخصصة في العمل المصرفي

يظل اعتماد المصارف الإسلامية على الكوادر البشرية ذات الكفاءة المصرفية التي انتقلت من المصارف التقليدية للعمل لديها وهذه الكوادر غالباً ما ينقصها التأهيل الشرعي.

- تشكل هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية المرجعية الشرعية لجميع أنشطة المصرف، وبالتالي فإن قرارات هذه الهيئة يجب أن يكون حرة ومستتدة إلى ضوابط الشريعة الإسلامية وأحكامها. وبالتالي فإن عمل المراقب الشرعي لدى إدارة المصرف وتقاضيه أجراً مالياً من المصرف يضعف من نزاهة الهيئة واستقلاليتها.

- تشكل التغيرات التكنولوجية المتسارعة بالإضافة إلى احتياجات الزبائن المتزايدة ضغوطاً إضافية على إدارة المصارف الإسلامية من حيث الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة وتنوعها في الوقت الذي تبقى فيه إدارة المصارف محافظة على موقفها التنافسي في السوق المصرفي وعدم إخلالها بقواعد المصرفية الإسلامية.

- تعاني المصارف الإسلامية من عدم وجود أنظمة تحفيز فعالة وبالتالي تظل الفرصة متاحة أمام إدارة تلك المصارف لمحاباة بعض الموظفين وتفضيلهم بناءً على أسس غير مهنية.

- ما زالت بعض المواقع الإدارية على الهرم التنظيمي في المصارف الإسلامية غير مكتملة أو مشغلة من قبل قائم بالأعمال وهذا يؤثر على الإنتاجية المأمولة من ذلك الموقع الإداري وتضعف من دوره في العملية الإدارية للمصرف وخصوصاً إذا كان هذا الموقع من الوظائف الإدارية العليا في المصرف.

- شهدت المصارف الإسلامية في فلسطين خلال الفترة الماضية شغور بعض المواقع الإدارية وإلى حركة دوران وظيفي مما أدى إلى عدم استقرار الهيكل التنظيمي وتعود حركة الدوران الوظيفي إلى عدة أسباب منها الاندماج المصرفي واستقطاب بعض العناصر التي تتميز بالكفاءة من قبل المصارف التقليدية.

- إن حادثة التجربة المصرفية الإسلامية في فلسطين يلقي على عاتق إدارة تلك المصارف المزيد من المسؤوليات والمهام وذلك من أجل بناء الثقة في الملاءة المالية لهذه المصارف وقدرتها على تحقيق الأرباح والمحافظة على أموال المودعين من ناحية أو في مجال بناء الثقة في السياسة الشرعية لهذه المصارف وعدم تعارضها مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية. كما أن باكورة التجارب الإسلامية في فلسطين ممثلة ببنك الأقصى الإسلامي وبيت المال وما تعرضت له من مضايقات سياسة أدت إلى إغلاقها في النهاية وإدراجها على قوائم الإرهاب أضعف من ثقة

المستثمرين بالتجربة الإسلامية، ووضع إدارة المصارف في موقع المدافع عن نزاهة وشفافية العمل المصرفي الإسلامي.

3.5 التوصيات

• على صعيد إدارة المصرف الإسلامي

1. ضرورة إشراك العاملين في المصارف الإسلامية في عمليات التخطيط الإداري.
2. ضرورة مواكبة المصارف الإسلامية للتطورات التكنولوجية والخدمات الإلكترونية التي تضمن لها قوة المنافسة مع المصارف التقليدية.
3. الاهتمام برفع كفاءة الكادر من النواحي الشرعية من خلال الدورات والمؤتمرات وذلك في ظل النقص في خريجي المعاهد والكلليات الذين يجمعون بين العلم الشرعي والعلوم المصرفية.
4. ضرورة بناء نظام حوافز واضح وشفاف للعاملين في المصارف الإسلامية.
5. ضرورة إكمال التعينات على الهياكل التنظيمية في المصارف الإسلامية وعدم الاكتفاء بالقائمين بالأعمال لتلك الوظائف.
6. ضرورة المشاركة المجتمعية على نطاق أوسع، مما يزيد وعي المجتمع بأهمية المصارف ويقوي أواصر الثقة في شرعية أعمالها.
7. ضرورة إطلاع هيئة الفتوى والرقابة الشرعية على جميع الأنشطة والمعاملات التي ينظمها المصرف الإسلامي.
8. ضرورة استقلال هيئة الفتوى والرقابة الشرعية عن إدارة المصرف الإسلامية من ناحية إدارية، بحيث تصبح تبعيتها المباشرة لمجلس إدارة المصرف.
9. الاهتمام بتطوير هيئة الفتوى والرقابة، ورفع مستوى تأهيل العاملين فيها باستمرار واطلاعها باستمرار على مستجدات آراء المجامع الفقهية بخصوص المعاملات والخدمات المصرفية الحديثة.

• على صعيد سلطة النقد الفلسطينية

1. ضرورة مراعاة خصوصية المصارف الإسلامية عند إصدار التعليمات المنظمة لقطاع الصيرفة في فلسطين، مثل تحديد الحد الأدنى لرأس المال العامل للمصرف، وتحديد سقف لبعض أنواع التمويلات.
2. ضرورة بناء جسم رقابي شرعي مستقل عن إدارة المصارف الإسلامية ويشرف على التزام إدارة المصارف بالأحكام الشرعية.

3. الاهتمام بعقد وتنظيم المؤتمرات المتعلقة بالعمل المصرفي الإسلامي وإتاحة الفرصة أمام الكادر الإداري العامل في المصارف الإسلامية للاحتكاك بالعلماء والخبراء المتخصصين في الاقتصاد الإسلامي من الدول العربية والإسلامية.

4.5 الخاتمة

تعتبر المساهمة التنموية للمصارف الإسلامية في الاقتصاد الوطني الفلسطيني مساهمة ضعيفة نسبياً، إذا ما قورنت بمساهمة المصارف التقليدية التقليدية، ويرجع انخفاض حجم مساهمة المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية إلى العديد من المعوقات التي تواجه عمل هذه المصارف وتؤثر سلباً على أدائها، وتختلف هذه المعوقات وتتنوع من حيث مسبباتها، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة ومنها ما هو مرتبط بالبناء المؤسسي لهذه المصارف. وقد سعت هذه الدراسة للوقوف على أهم المعوقات المؤسسية وتحديد المعوقات الإدارية منها التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين والآليات المقترحة لمواجهتها من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام بجمع البيانات المتعلقة بالمعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين والآليات التي من شأنها مواجهة هذه المعوقات، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، وذلك في سعيه لبناء الإطار النظري للدراسة وإعداد الاستمارة البحثية التي قام بتحكيماها من قبل المختصين ثم توزيعها على العاملين في المصارف الإسلامية، ثم قام بإجراء مقابلات مع عدد من المدراء العاملين في المصارف الإسلامية، وبعد الانتهاء من جمع البيانات قام الباحث بتحليل هذه الاستمارة بالاستعانة بالوسائل الإحصائية المختلفة ومقارنتها بنتائج المقابلات للوصول إلى النتائج النهائية.

وقد قامت هذه الدراسة بتقسيم المعوقات الإدارية إلى أربعة مجالات وهي: معوقات عملية التخطيط، ومعوقات عملية التنظيم، ومعوقات عملية التوجيه، ومعوقات عملية الرقابة. وذلك للوصول إلى مسبباتها وللوقوف على واقع وجودها في العمل المصرفي الإسلامي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن معوقات عملية التوجيه الإداري هي أكبر المعوقات الإدارية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين، تليها معوقات عملية التنظيم ومن ثم معوقات عملية الرقابة، وقد كان أقل هذه المعوقات تلك المتعلقة في عملية التخطيط.

وقد أظهرت الدراسة أن ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الإسلامي، وعدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الإدارية من أكبر المعوقات التي تعترض عملية التوجيه الإداري للمصرف. كم أظهرت أن

عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي، وتعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الإنجاز من أكبر المعوقات التي تواجه عملية التنظيم وان أكبر المعوقات التي تواجه عملية الرقابة هي توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل غير متوازن، و الأخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية، وبالنسبة لعملية التخطيط فقد كان أكبر المعوقات التي تواجهها هي سرعة التغيرات في البيئة المصرفية، وانخفاض مستوى مشاركة العاملين في وضع الخطط المصرفية.

وقد تقدمت الدراسة بمجموعة من المقترحات والتوصيات بعضها موجهة لإدارة المصارف وبعضها موجهة لسلطة النقد الفلسطينية وذلك للمساهمة في التقليل من حدة هذه المعوقات والنهوض بالواقع المؤسسي للمصارف الإسلامية وقد كان من أهم التوصيات الموجهة لإدارة المصرف إشراك العاملين في المصارف الإسلامية في عمليات التخطيط الإداري، وضرورة مواكبة المصارف الإسلامية للتطورات التكنولوجية والخدمات الإلكترونية التي تضمن لها قوة المنافسة مع المصارف التقليدية، والاهتمام برفع كفاءة الكادر العامل، وضرورة استقلال هيئة الفتوى والرقابة الشرعية عن إدارة المصرف الإسلامية من ناحية إدارية. وقد كان من بين التوصيات الموجهة لسلطة النقد ضرورة بناء جسم رقابي شرعي مستقل عن إدارة المصارف الإسلامية ويشرف على التزام إدارة المصارف بالأحكام الشرعية ضرورة مراعاة خصوصية المصارف الإسلامية عند إصدار التعليمات المنظمة لقطاع الصيرفة في فلسطين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- آل شبيب، دريد كامل، 2010: إدارة مالية الشركات المتقدمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- آل علي، رضا صاحب، 2002: ادارة المصارف مدخل تحليلي كمي معاصر، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- البدر، راضي، 2001: صيغ التمويل الإسلامي مجلة الدراسات المالية والمصرفية مجلد رقم 9، العدد 2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- البرغوثي، بلال علي، 2006: الودائع في المصارف الإسلامية، دراسة فقهية وقانونية للواقع في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بيرزيت ، فلسطين.
- بوطورة، فضيلة، 2007: دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- جبر، هشام، 2008: إدارة المصارف الإسلامية، عمادة البحث العلمي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جبر، هشام، 2003: البنوك الإسلامية في فلسطين، تحديات وآفاق، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد 17، ص 261.
- جبر، هشام 2001، إدارة المصارف الإسلامية، أصولها العلمية والعملية، البنك الإسلامي العربي، نابلس.
- جواد، شوقي ناجي، 2010: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحاج، طارق ودعاس، غسان، 2003: مساهمة المصارف الإسلامية في النشاط المصرفي الفلسطيني (مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية)، مجلد 17، عدد 3، ص486.
- الحربي، عبد الله محمد جعيلان، 2008: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة العربية السعودية.

- الحسيني، فلاح والدوري مؤيد، 2003: إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الخالدي، أيمن فتحي، 2006: قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزيلي، محمد، 1997: المصارف الإسلامية ودورها في التنمية والتطوير، مجلة الاقتصاد الإسلامي بنك دبي الإسلامي، العدد 21.
- السيد ، معين أمين، 2004: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، الأردن ، المجلد الثامن ، العدد الأول.
- الشّمري، صادق راشد، 2008: إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، علي محمود، 2000: تحليل دوافع المتعاملين مع شركة بيت المال الفلسطيني العربي نحو قطاع التمويل بالمرابحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- صالح، نادية حمدي، 1996: تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر.
- الصعيدي، إبراهيم أحمد، 1981: المصارف الإسلامية، مصادر الأموال واستخداماتها وموقفها من السياسة الائتمانية للبنوك التجارية مع دراسة المشاكل التي سببته العملة العالمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم، 2009: الرقابة على الأعمال الإدارية ، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد، 2010: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عباس، أنس عبد الباسط، 2011: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد منير، 2006: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عريقات، أحمد وعبد الهادي، توفيق والطراونة، حسين وأبو الرب، عبد المعطي، 2011: المفاهيم الإدارية الأساسية النظري والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
- عريقات، حربي محمد وعقل، سعيد جمعة، 2010: إدارة المصارف الإسلامية مدخل حديث، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، 2008: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلمي، مهدي فكري، 2006: إدارة الفروع المصرفية، ط1، مكتبة عبد الحميد شومان، عمان، الاردن.
- علي، أحمد محمد، 1995: دور البنوك الإسلامية في مجال التنمية، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث التدريبية، البنك الإسلامي للتنمية جدة ، المملكة العربية السعودية.
- علي، نادية أمين محمد، 2009: تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث علمي مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
- العليات، أحمد عبد العفو مصطفى، 2006: الرقابة الشرعية على أعمال المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عليان، ربحي مصطفى، 2010: العمليات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عوجان، وليد هويل، 2009: الرقابة القانونية على المصارف الإسلامية، رقابة البنك المركزي والرقابة الشرعية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
- عوض، عامر سالم، 2008: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العوضي، رفعت السيد، 1990: منهج الادخار والاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، مطبوعات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
- الفهداوي، فهمي خليفة، 2003: دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات/ العدد4، المجلد 18، الأردن.

- الكحلوت، خالد عمر، 2004: مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قوفندي، أمين بن إسماعيل، 2006: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، المملكة العربية السعودية.
- اللوزي، سليمان و زويلف، مهدي والطرانة، مدحت، 1997: إدارة البنوك، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، زيدان، 2009: تفعيل دور الرقابة الشرعية والتدقيق الشرعي في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
- المسالمة، حسن حسين صافي، 2008: الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية العاملة في الضفة الغربية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المشهراوي، أحمد حسن، 2003: تقييم دور المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية في فلسطين، دراسة تحليلية على المصارف الإسلامية في فلسطين من (1996 - 2001)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، عبد السميع، 1988: المصرف الإسلامي علميا وعمليا، ط1، دار التضامن للبطالة، القاهرة، مصر.
- المغربي، كامل محمد، 2007: الإدارة أصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2004: الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث منشور، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جامعة المنصورة، مصر.
- مقداد، حمد إبراهيم وحلس، سالم عبد الله، 2005: دور البنوك الإسلامية في تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين (مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 13، عدد1، غزة، فلسطين، ص261-239.
- نصار، وليم، 2005: الإدارة العامة والتنظيم الإداري والحالة الفلسطينية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

- الهيتي، عبد الرزاق، 1998: المصارف الإسلامية بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر، عمان الأردن.

المراجع الأجنبية

- Chong, Vincent k.&Rundus, Michael J (2004) : "Quality Total Management, Market Competition and Organizational Performance", The British accounting Review36.2004.
- Govender, Krishna (1996): Proposing A Model for Managing Service Quality in The Financial Services Industry University of Transkei, South Africa .
- Harrisalo R & Stenvall J (2002): Citizens Trust in Government, Annual Conference of EGPA.
- Helles, S. A (1988): Financial Statement Analysis in Islamic Banking case study Jordan Islamic Bank From 1983 to 1987, Msc. Dissertation Heriot. Watt Univ. U. K.
- kotler, Philip. (2003), Marketing management, eleventh edition, prentice hall, USA.
- Othman, Abdulqawi and Owen, Lynn.(2000): Adopting and Measuring customer service quality in Islamic banks: Acase study in Kuwait finance house, international journal of Islamic financial services, vol.3.No.1.
- Shafritz, Jay M. (1985): The Facts on File Dictionary of Public Administration, Facts on File Publication, NY.

التقارير الدورية والمنشورات

- التقرير السنوي للبنك الاسلامي العربي، 2012: البنك الاسلامي العربي، رام الله، فلسطين.
- التقرير السنوي للبنك الاسلامي الفلسطيني، 2012: البنك الاسلامي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- التقرير السنوي لجمعية البنوك في فلسطين، 2012: جمعية البنوك، رام الله، فلسطين.
- الخطة الاستراتيجية للبنك الاسلامي الفلسطيني، 2012: البنك الاسلامي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- منشورات سلطة النقد الفلسطينية، 2012: سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- منشورات سلطة النقد الفلسطينية، 2010: سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

مواقع الكترونية:

- عبادي، سليمان (2003) تقييم أداء البنوك الإسلامية في فلسطين " نسخة الكترونية"
<http://www.cpsd-pal.org/ar/activitiy/sub3a.html>
- وهبة، محمد سليم(2010) التخطيط في المصارف الإسلامية، نسخة الكترونية
<http://isegs.com/forum/showthread.php?t=5788>
- الموقع الرسمي سلطة النقد الفلسطينية
http://www.pma.ps/index.php?option=com_content
- موقع حساب العينة الإحصائية:
<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>

ملحق 1.1: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

(استبانة)

المعيقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وآليات مواجهتها

(هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط)

الطالب : محمد قرعان

إشراف الدكتور: محمد حنيني

الفصل الاول

(ملاحظة : عدد الصفحات 8)

2012-2013

استبانة

يسعى الباحث من خلال هذا الاستبيان للوقوف على أهم المعوقات الأساسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين وتحديدًا الإدارية منها وصولاً إلى أفضل الآليات التي يمكن من خلالها معالجة هذه المعوقات حيث انه بصدد تقديم رسالة ماجستير إلى جامعة القدس بعنوان (المعوقات المؤسسية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين وآليات معالجتها). علماً بان البيانات التي سترد في الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول :

(1) أسئلة عن المبحوث (ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة)

أ. المستوى التعليمي:

1. ثانوية عامة أو اقل 2.دبلوم 3. بكالوريوس 4. ماجستير فأكثر

ب. سنوات الخبرة في المصارف الاسلامية:

1.سنة أو اقل 2. من 1_5 سنوات 3. من 5_10 سنوات 4. فوق 10 سنوات

ج. المسمى الوظيفي:

1. موظف 2. رئيس قسم 3. مدير دائرة 4. مدير فرع

5.غير ذلك:.....

د. الجنس:

1. ذكر 2. أنثى

(2) أسئلة عن المصرف: (ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة)

أ. عدد فروع المصرف:

- أ. من 1-5 2. من 5-10 3. من 10-20 4. فوق 20 فرع

ب. رأسمال المصرف:

1. من مليون إلى 20 مليون 2. من 20 - 50 مليون 3. من 50 - 100 مليون 4. فوق 100 مليون

ج. عدد العاملين:

1. من 1-150 موظف 2. من 150-300 موظف 3. من 300-500 موظف 4. فوق 500 موظف

د. عمر المنشأة (المصرف) بالسنوات:

1. من 1-5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. من 10-20 سنة 4. فوق 20 سنة

القسم الثاني:

أسئلة عن المعوقات الادارية التي قد تواجه المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين وآليات معالجتها.

المحور الأول:

أ. معوقات عملية التخطيط في المصارف الاسلامية: ضع اشارة (x) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	معوقات عملية التخطيط في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	عدم وضوح الاهداف العامة في عملية التخطيط					
2	عدم توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط					
3	سرعة التغيرات في البيئة المصرفية					
4	انخفاض مستوى المشاركة في عملية التخطيط					
5	مقاومة العاملين في المصارف الاسلامية للتغيير					
6	ضعف قدرة المخططين على التنبؤ بالمستقبل					
7	انخفاض مستوى المرونة في الخطط المطبقة في المصرف					
8	عدم الاهتمام بتقييم الخطط المطبقة في المصرف					
9	عدم وجود دائرة متخصصة بالتخطيط في المصارف					

ب. من خلال عملك في مصرف اسلامي، هل يوجد معيقات أخرى تواجه عملية التخطيط في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟
1. نعم
2. لا

ج. اذا كانت الاجابة في السؤال السابق (نعم) فعدد هذه المعوقات باختصار:

.....
.....
.....

د. الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط: ضع اشارة (x) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تحديد اهداف عملية التخطيط بشكل واضح					
2	اعتماد الخطط التي تتلاءم مع امكانيات المصرف الاسلامي					
3	الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة					
4	اتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في عملية التخطيط					
5	وضوح الخطط المطبقة في المصرف الاسلامي					
6	ان يعتمد المخططون على البيانات والمعلومات الدقيقة					
7	تصميم خطط تتسم بالمرونة					
8	التقييم المستمر للخطط المطبقة في المصرف					
9	ايجاد دائرة متخصصة بالتخطيط في المصارف					

هـ. ما اقتراحاتك الأخرى لمواجهة معيقات التخطيط؟

.....
.....

المحور الثاني:

أ. معيقات عملية التنظيم في المصارف الاسلامية ضع اشارة (x) عند رمز الإجابة التي تتوافق مع رأيك.

م	معيقات عملية التنظيم في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تعظيم الجوانب الرسمية في التنظيم على حساب الانجاز					
2	جمود الهيكل التنظيمي للمصرف الاسلامي					
3	نقص الكفاءات التي يتطلبها العمل المصرفي الاسلامي					
4	قلة الاهتمام بتدريب وتطوير الكادر العامل في المصرف					
5	انخفاض مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم					
6	عدم تحديد الأنشطة الرئيسية للمصرف بشكل واضح					
7	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
8	عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة لكل مركز وظيفي					
9	الاجراءات المتبعة في العمل لا ترتبط بأهداف المصرف					
10	ضعف التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف					
11	التغيرات السريعة في البيئة المصرفية					
12	عدم اكتمال التعيينات الوظيفية على الهيكل التنظيمي					

ب. من خلال عملك في مصرف اسلامي، هل يوجد معيقات أخرى تواجه عملية التنظيم في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟
1. نعم
2. لا

ج. اذا كانت الاجابة في السؤال السابق (نعم) فعدد هذه المعيقات باختصار:

.....

.....

.....

د. آلية مواجهة المعيقات التنظيمية في المصارف الاسلامية: ضع اشارة (x) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	آلية مواجهة المعيقات التنظيمية في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	التقليل من حدة الرسمية في العمل					
2	تصميم هيكل تنظيمي مرن					
3	التخطيط للموارد البشرية بشكل سليم					
4	الاهتمام بتدريب و تطوير الكادر العامل في المصرف					
5	تطبيق الاتجاهات الحديثة في التنظيم الاداري					
6	استخدام مبدأ التخصص في العمل بشكل فعال					
7	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
8	التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات لكل مركز وظيفي					
9	الربط بين الاجراءات المتبعة في المصرف واهدافه					
10	تعزيز التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف					
11	مواكبة التغيرات التكنولوجية في البيئة المصرفية					
12	التقليل من المركزية في العمل					
13	توسيع نطاق الاشراف					
14	تعبئة جميع الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي					

هـ. ماهي اقتراحاتك الاخرى لمواجهة المعيقات التنظيمية في المصارف الاسلامية؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث:

أ. معيقات عملية التوجيه الاداري في المصارف الاسلامية: ضع اشارة (x) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	معيقات عملية التوجيه الاداري في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	ضعف أنظمة التحفيز في المصرف الاسلامي					
2	ضعف أنظمة الاتصالات الادارية في المصرف الاسلامي					

3	عدم ملاءمة التوجيهات الادارية و قدرات العاملين				
4	عدم وضوح التوجيهات الادارية المصدرة للعاملين				
5	ضعف الدور القيادي الذي تلعبه إدارة المصرف				
6	عدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات الادارية				
7	ضعف التنسيق بين اقسام المصرف المختلفة.				

ب. من خلال عملك في مصرف اسلامي، هل يوجد معيقات أخرى تواجه عملية التوجيه الاداري في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟ 1. نعم 2. لا

ج. اذا كانت الاجابة في السؤال السابق (نعم) فعدد هذه المعيقات باختصار:

.....
.....
.....

د. آلية مواجهة معيقات التوجيه الاداري في المصارف الاسلامية: ضع اشارة (X) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	آلية مواجهة معيقات التوجيه في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	بناء أنظمة تحفيز فعالة					
2	اعتماد أنظمة اتصالات كقوة					
3	ان تراعي الادارة قدرات العاملين عند اصدار التوجيهات					
4	ان تمتاز التوجيهات الادارية المصدرة بالوضوح					
5	الاهتمام بتطوير المهارات القيادية لدى إدارة المصرف					
6	المتابعة المستمرة في تنفيذ التوجيهات الادارية					
7	تعزيز التنسيق بين اقسام المصرف المختلفة.					

هـ. ماهي اقتراحاتك الاخرى لمواجهة معيقات التوجيه في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟

.....
.....
.....

المحور الرابع:

أ. معيقات عملية الرقابة الادارية في المصارف الاسلامية. ضع اشارة (X) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	معيقات عملية الرقابة الادارية في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	عدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الاسلامي					
2	التطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف					
3	الاحطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية					
4	توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل غير متوازن					

5	عدم الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية				
	عدم قدرة نظام الرقابة المطبق على قياس الاداء الفعلي للمصرف				
6	مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة				
7	عدم استقلالية المراقب الشرعي عن إدارة المصرف				
8	قلة الاهتمام بمخرجات العملية الرقابية من قبل الإدارة				

ب. من خلال عملك في مصرف اسلامي، هل يوجد معيقات أخرى تواجه عملية الرقابة في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟
1. نعم **2. لا**

ج. اذا كانت الاجابة في السؤال السابق (نعم) فعدد هذه المعيقات باختصار:

.....
.....
.....

د. آية مواجهة معيقات الرقابة في المصارف الاسلامية: ضع اشارة (X) عند رمز الإجابة التي توافق رأيك.

م	آية مواجهة معيقات الرقابة في المصارف الاسلامية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تطوير معايير رقابية تناسب طبيعة عمل المصرف الاسلامي					
2	تطبيق الانظمة الرقابية التي تتناسب مع ثورة البرمجيات					
3	رفع كفاءة العاملين في مجال الرقابة على أعمال المصرف					
4	توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بشكل متوازن					
5	الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية					
6	رفع وعي العاملين بأهمية العملية الرقابية					
7	مشاركة الموظفين في وضع المعايير الرقابية المطبقة في المصرف					
8	استخدام نظام رقابي قادر على قياس الاداء الفعلي للمصرف					
9	ان تعمل هيئة الرقابة والفتوى باستقلال عن ادارة المصرف					
10	ان تتابع إدارة المصرف مخرجات العملية الرقابية					
11	الاستفادة من تجارب وخبرات البنوك التقليدية في مجال الرقابة					

هـ. ما هي اقتراحاتك الأخرى لمواجهة معيقات الرقابة في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين؟

.....
.....
.....

انتهت

ملحق 2.1: جداول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

(1) بيانات المبحوث

جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
1.0	2	ثانوية عامة أو أقل
10.0	21	دبلوم
73.3	154	بكالوريوس
15.7	33	ماجستير فأكثر
100.0	210	المجموع

جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المصارف الإسلامية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في المصارف الإسلامية
8.6	18	سنة أو أقل
32.4	68	من 1-5 سنوات
22.9	48	من 5-10 سنوات
36.2	76	فوق 10 سنوات
100.0	210	المجموع

جدول رقم (3)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة	المسمى الوظيفي
8	16	مدير فرع
8	16	مراقب فرع
37	75	رئيس قسم
18	36	مدير دائرة
2	2	مدير عام
137	290	موظف
210	435	المجموع الكلي

(2) بيانات المصرف

جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع المصرف

النسبة المئوية%	العدد	عدد فروع المصرف:
.5	1	من 1-5 فروع
47.1	99	من 5-10 فروع
51.4	108	من 10-20 فرعاً
1.0	2	فوق 20 فرعاً
100.0	210	المجموع

جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين بالمصرف

النسبة المئوية%	العدد	عدد العاملين بالمصرف
.5	1	من 1-150 موظفاً
47.1	99	من 150-300 موظفاً
51.4	108	من 300-500 موظفاً
1.0	2	. فوق 500 موظفاً
100.0	210	المجموع

ملحق 3.1: قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانة:

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة
1	د. محمد حنيني	دكتوراه في المصارف الاسلامية	جامعة بير زيت
2	د. جريس خوري	دكتوراه في الادارة	جامعة بير زيت
3	د. رهام بربار	دكتوراه في الاقتصاد	جامعة القدس
4	د. محمد بدر	دكتوراه في الإدارة المالية	جامعة القدس
5	د. ابراهيم عوض	دكتوراه في الاقتصاد	جامعة القدس



ملحق 4.1: الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

حضرة السيد:.....المحترم

الموضوع: استبانة مقابلة بعنوان :

(المعوقات الادارية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وآليات مواجهتها)

الباحث: محمد قرعان

إشراف الدكتور: محمد حنيني

هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الاول

2012/2013

استبانة مقابلة

يسعى الباحث من خلال هذه المقابلة للوقوف على أهم المعوقات الادارية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين، وصولاً إلى أفضل الآليات التي يمكن من خلالها معالجة هذه المعوقات، حيث انه بصدد تقديم رسالة ماجستير إلى جامعة القدس بعنوان (المعوقات الادارية التي تواجه عمل المصارف الإسلامية في فلسطين وآليات معالجتها). علماً بان البيانات التي سترد في المقابلة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: أسئلة ديموغرافية:

أ. اسم المبحوث:

ب. اسم المصرف:

ج. المسمى الوظيفي:

نأمل من حضرتكم تزويدنا بملخص عن مؤهلاتكم العلمية وخبراتكم العملية في مجال العمل المصرفي.

أ. المؤهل العلمي:

ب. الخبرات العملية:

القسم الثاني : أسئلة عن المعوقات الادارية التي قد تواجه المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين وآليات معالجتها.

المحور الاول: معوقات عملية التخطيط في المصرف الاسلامي

ماهي ابرز معوقات عملية التخطيط في المصرف الاسلامي من وجهة نظرك؟

هل يوجد دائرة متخصصة بالتخطيط في المصرف؟

كيف ترى مستوى مشاركة العاملين في عملية التخطيط؟

كيف ترى تقبل العاملين في المصرف للخطط المطبقة؟ هل يبدو مقاومة لها؟

هل ترى ان الاهداف العامة في عملية التخطيط واضحة؟

هل تتوفر في المصرف الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية التخطيط؟

ما هو تأثير سرعة التغيرات في البيئة المصرفية على الخطط المطبقة؟

هل تتسم الخطط المطبقة في مصرفكم بالمرونة؟

هل تقوم ادارة المصرف بتقييم الخطط المطبقة؟

ماهي الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط؟

المحور الثاني: معوقات عملية التنظيم في المصرف

ماهي ابرز معوقات عملية التنظيم في المصرف من وجهة نظرك؟

هل يوجد شواغر وظيفية على الهيكل التنظيمي وهل يشكل ذلك عائقا للعملية الادارية للمصرف؟

هل يتم تعظيم الجوانب الرسمية في المصرف على حساب الانجاز؟

هل الهيكل التنظيمي للمصرف الاسلامي مرن وقادر على استيعاب المتغيرات في البيئة المصرفية؟

هل يعاني المصرف الاسلامي من نقص الكفاءات التي تجمع بين العلم الشرعي والاقتصادي؟

ما مدى اهتمام ادارة المصرف بتدريب وتطوير الكادر العامل؟

كيف ترى مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم؟

هل يتم تحديد الانشطة الرئيسية للمصرف بشكل واضح؟

هل يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؟

من خلال عمالك في مصرف اسلامي هل يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة لكل مركز

وظيفي؟

هل تسهم الاجراءات المتبعة في العمل بتحقيق أهداف المصرف بشكل فعال؟

ما مدى التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمصرف؟

كيف تؤثر التغيرات السريعة في البيئة المصرفية على استقرار التنظيم؟

ماهي الآليات المقترحة لمواجهة المعوقات التنظيمية في المصرف من وجهة نظرك؟

المحور الثالث: معوقات عملية التوجيه الاداري في المصرف

ماهي معوقات عملية التوجيه الاداري في المصرف الاسلامي؟

هل يوجد أنظمة تحفيز في المصرف الاسلامي؟ هل هي فعالة؟

كيف تقييم أنظمة الاتصالات الادارية في المصرف الاسلامي؟

هل التوجيهات الادارية في المصرف واضحة وتتلاءم مع قدرات العاملين؟

كيف ترى الدور القيادي الذي تلعبه إدارة المصرف؟

هل تقوم ادارة المصرف بمتابعة تنفيذ التوجيهات الادارية؟

هل يشكل ضعف التنسيق بين اقسام المصرف المختلفة عائقا اضافيا لعملية التوجيه؟

ماهي الآليات المقترحة لمواجهة معوقات التوجيه الاداري في المصرف من وجهة نظرك؟

المحور الرابع: معوقات عملية الرقابة الادارية في المصرف

ما هي معوقات عملية الرقابة الإدارية في المصرف الإسلامي؟

هل يوجد معايير رقابية خاصة بالمصارف الاسلامية؟ ان وجد هل هي كافية؟

كيف يؤثر التطور السريع في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف على مخرجات العملية الرقابية؟

هل تؤثر الاخطاء البشرية التي تقع أثناء ممارسة العملية الرقابية على مخرجات العملية الرقابية؟

كيف ترى توازن توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين؟ هل يؤثر على العملية الرقابية؟

وضح ذلك.

هل يتم معالجة المشاكل الرقابية بموضوعية؟

كيف ترى قدرة نظام الرقابة المطبق على قياس الاداء الفعلي للمصرف؟

هل يتعاون العاملين في تطبيق انظمة الرقابة؟

عدم استقلالية المراقب الشرعي عن إدارة المصرف هل يشكل عائقا أمام العملية الرقابية؟

ما مدى اهتمام ادارة المصرف بمخرجات العملية الرقابية ؟

د. ما هي آليات مواجهة معوقات الرقابة في المصرف الإسلامي من وجهة نظرك؟

انتهت

ملحق 6.1: تحليل المقابلات

تحليل المقابلات:

المجموع	مدير تنمية المطلوبات والفروع (الاسلامي العربي)	مدير دائرة التنظيم واجراءات العمل (الاسلامي العربي)	مدير دائرة التخطيط والدراسات (الاسلامي العربي)	مدير دائرة التدقيق الداخلي (الاسلامي الفلستين)	مدير دائرة التخطيط والعلاقات العامة (الاسلامي الفلستيني)	مدير دائرة الامثال (الاسلامي الفلستيني)	مدير الدائرة المالية (الاسلامي الفلستيني)	المحور الأول
								ماهي ابرز معيقات التخطيط في المصارف الاسلامية؟
70	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	عدم وجود دائرة متخصصة بالتخطيط
75	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	ضعف مشاركة العاملين في التخطيط
70	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	عدم وضوح الاهداف
77	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نقص الموارد اللازمة للتخطيط
77	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	التغيرات السريعة في البيئة المصرفية
72	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	قلة المرونة في الخطط
73	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	عدم تقييم الخطط
76	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	مقاومة العاملين للتغيير
74	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	ضعف قدرة المخططين على التنبؤ بالمستقبل
63/34								المجموع الكلي
المحور الثاني معيقات التنظيم								
ماهي ابرز معيقات التنظيم في المصارف الاسلامية؟								
77	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	تعظيم الجوانب الرسمية على حساب الانجاز
74	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	جمود الهيكل التنظيمي

713	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نقص الكفاءات
712	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	قلة الاهتمام بالتطوير والتدريب
713	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	انخفاض مستوى الوعي التنظيمي لدى القائمين على عملية التنظيم
712	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	عدم تحديد أنشطة المصرف الرئيسية بوضوح
714	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
714	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل مركز وظيفي بدقة
710	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	عدم ارتباط إجراءات العمل بأهداف المصرف
714	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	سرعة التغيرات في البيئة المصرفية
715	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	عدم اكتمال التعيينات على الهيكل التنظيمي
77/38								المجموع الكلي
المحور الثالث								
معيقات عملية التوجيه								
ماهي ابرز								
معيقات التوجيه في المصارف الاسلامية؟								
717	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	ضعف أنظمة التحفيز
714	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	ضعف أنظمة الاتصالات الادارية
714	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	عدم ملاءمة التوجيهات لقدرات العاملين
712	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	عدم وضوح التوجيهات الصادرة للعاملين
712	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	ضعف الدور

								القيادي لإدارة المصرف
72	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	عدم المتابعة في تنفيذ التوجيهات
74	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	ضعف التنسيق بين اقسام المصرف المختلفة
49/24								المجموع الكلي
المحور الرابع معيقات عملية الرقابة								
ماهي ابرز معيقات الرقابة في المصارف الاسلامية								
70	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	عدم وجود معايير رقابية خاصة بالمصرف الإسلامي
71	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	التطور التكنولوجي السريع
74	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	الاخطاء البشرية
71	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	عدم الموضوعية في معالجة المشاكل الرقابية
74	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	مقاومة العاملين لأنظمة الرقابة
71	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	عدم استقلالية المراقب الشرعي عن ادارة المصرف
73	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	عدم قدرة نظام الرقابة على قياس الاداء الفعلي للمصرف
70	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	قلة الاهتمام بمخرجات العملية الرقابية
56/14								المجموع الكلي

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
123الاستبانة.....	1.1
130 جداول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	2.1
133 قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانتين	3.1
134 استبانة المقابلات	4.1
135 المقابلات	5.1
138 تحليل المقابلات	6.1

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
58	احتساب حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني	1.3

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	مقارنة ودائع المصارف الاسلامية بودائع المصارف التقليدية.....	11
2.2	مقارنة تمويلات المصارف الاسلامية بتمويلات المصارف التقليدية	11
3.2	مقارنة التوظيف في المصارف الاسلامية والتوظيف في المصارف التقليدية	12
4.2	مقارنة رأسمال المصارف الاسلامية برأسمال المصارف التقليدية	13
1.3	مجتمع وعينة الدراسة.....	57
2.3	تحديد درجة القطع في الدراسة	59
3.3	مقياس ليكرت الخماسي	60
1.4	معيقات عملية التخطيط في المصارف الاسلامية	62
2.4	معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية	63
3.4	معيقات عملية التوجيه في المصارف الاسلامية	64
4.4	معيقات عملية الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية	65
5.4	الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية ..	66
6.4 (أ)	الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية ...	67
6.4 (ب)	الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية ...	68
7.4	الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية	69
8.4	الآليات المقترحة لمعالجة معيقات عملية الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية	70
9.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..	72
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..	72
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..	73

- 12.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.. 74
- 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 74
- 14.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 75
- 15.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 76
- 16.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 77
- 17.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 78
- 18.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات 78
- 19.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 79

- 20.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. 80
- 21.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية..... 80
- 22.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 81
- 23.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 82
- 24.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 82
- 25.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. 83
- 26.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. 84
- 27.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. 84

- 28.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق في معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. 85
- 29.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي..... 86
- 30.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي..... 87
- 31.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي..... 87
- 32.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للفروق بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي 88
- 33.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف..... 89
- 34.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف..... 89
- 35.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف 90

- 36.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.....91
- 37.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.....91
- 38.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.....92
- 39.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.....93
- 40.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد فروع المصرف.....94
- 41.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....94
- 42.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....95
- 43.4 نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....96

44.4	نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....	96
45.4	نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....	97
46.4	نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....	98
47.4	نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....	98
48.4	نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) بين الآليات المقترحة لمواجهة معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير عدد العاملين.....	99
49.4	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الديموغرافية.....	100

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر و عرفان	
ج	المصطلحات	
هـ	الملخص بالعربية	
ز	الملخص بالإنجليزية	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة	
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
2	ميررات الدراسة	3.1
3	الأهمية	4.1
3	الأهداف	5.1
4	أسئلة الدراسة	6.1
4	فرضيات الدراسة	7.1
5	حدود الدراسة	8.1
5	محددات الدراسة	9.1
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	مقدمة	1.2
7	المبحث الأول: المصارف الإسلامية نظرة عامة	2.2
8	فلسفة البنوك الإسلامية	1.2.2
9	نشأة البنوك الإسلامية في فلسطين و البلدان العربية	2.2.2
10	المقارنة بين المساهمة السوقية للمصارف التقليدية و المصارف الإسلامية	3.2.2
14	المبحث الثاني: المعوقات المؤسسية في المصرف الإسلامي	3.2
14	معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية	1.3.2
14	التخطيط في المصارف الإسلامية	1.1.3.2
15	أهمية التخطيط للمصارف الإسلامية	2.1.3.2
16	عناصر التخطيط	3.1.3.2

17 خصائص التخطيط الفعال	4.1.3.2
19 معوقات التخطيط في المصارف الإسلامية	5.1.3.2
22 آلية مواجهة معيقات التخطيط	6.1.3.2
23 معيقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية	2.3.2
24 التنظيم الإداري في المصرف الإسلامي	1.2.3.2
24 عناصر التنظيم الإداري في المصرف الإسلامي	2.2.3.2
27 خصائص التنظيم الإداري الفعال	3.2.3.2
30 معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية	4.2.3.2
32 آليات مواجهة المعوقات التنظيمية	5.2.3.2
33 معيقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية	3.3.2
34 التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية	1.3.3.2
34 أهمية التوجيه الإداري	2.3.3.2
35 عناصر عملية التوجيه	3.3.3.2
36 خصائص التوجيه الفعال	4.3.3.2
37 معوقات التوجيه في المصارف الإسلامية	5.3.3.2
39 آليات مواجهة معوقات التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية	6.3.3.2
40 معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية	4.3.2
41 الرقابة في المصارف الإسلامية	1.4.3.2
42 أهمية الرقابة في المصارف الإسلامية	2.4.3.2
43 عناصر عملية الرقابة	3.4.3.2
44 خصائص نظام الرقابة الفعال	4.4.3.2
45 معيقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية	5.4.3.2
47 آلية مواجهة معيقات الرقابة في المصارف الإسلامية	6.4.3.2
48 المبحث الثالث :الدراسات السابقة	4.2
54 المبحث الرابع : مناقشة الدراسات السابقة	5.2
55 المبحث الخامس : الاضافة العلمية لهذه الدراسة	6.2
56 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
56 مقدمة	1.3
56 منهج الدراسة	2.3
56 مجتمع الدراسة	3.3
57 عينة الدراسة	4.3

58	أدوات الدراسة	5.3
59	المعالجة الاحصائية	6.3
60	صدق الأداة	7.3
60	ثبات الأداة	8.3
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	
61	مقدمة	1.4
61	اختبار أسئلة الدراسة	2.4
	السؤال الرئيسي الأول: ماهي أهم المعوقات المؤسسية التي تواجه المصارف الإسلامية في فلسطين؟	1.2.4
61	السؤال الفرعي الأول: ما هي معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	1.1.2.4
62	السؤال الفرعي الثاني: ما هي معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	2.1.2.4
63	السؤال الفرعي الثالث: ما هي معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	3.1.2.4
64	السؤال الفرعي الرابع: ما هي معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	4.1.2.4
65	السؤال الرئيس الثاني: ما هي أهم الآليات المقترحة التي يمكن للمصرف الإسلامي أن يتبناها لتجاوز المعوقات الأساسية التي يواجهها؟	2.2.4
66	السؤال الفرعي الأول: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التخطيط في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	1.2.2.4
66	السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التنظيم في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	2.2.2.4
67	السؤال الفرعي الثالث: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية التوجيه في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	3.2.2.4
68	السؤال الفرعي الرابع: ما هي أهم الآليات المقترحة لمواجهة معوقات عملية الرقابة في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟	4.2.2.4
69	اختبار فرضيات الدراسة	3.4
71	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الديموغرافية	4.4
100	ملخص نتائج المقابلات الشخصية	5.4
106	مقارنة نتائج الاستمارة مع نتائج المقابلات الشخصية	6.4

112 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
112 مقدمة	1.5
112 الاستنتاجات	2.5
114 التوصيات	3.5
116 الخاتمة	4.5
117 قائمة المراجع	
141 قائمة الملاحق	
142 فهرس الأشكال	
143 فهرس الجداول	
143 فهرس المحتويات	