

الجزء الرابع

تقويم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

الجزء الرابع

تقديم إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية^(١)

تقديم:

فى دراستنا للفرض الخاص بتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية محل الدراسة نشير إلى أن هذا الفرض يتناول الأبعاد الأربع التالية: -

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك محل الدراسة.

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة.

٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك تحت الدراسة.

٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

ولقد اتفق الباحثون على مجموعة من المعايير لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وذلك على الوجه التالى:

١ - أسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة ويتم استخدام المعايير التالية لهذا البعد:

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية.

- مدى تحرر مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين.

- مدى تحرر روح السماحة الإسلامية فى تيسير إجراءات التعيين.

- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين.

- مدى الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإنسانى.

٢ - سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك تحت الدراسة وتم استخدام المعايير التالية لهذا البعد:

- مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنك الإسلامى.

- مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية.

- مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة فى التدريب.

- مدى توفر ودوافع ذاتية للانتظام فى برامج التدريب.

(١) أعد هذا الجزء د. محمد عبد العال حمزاوي وعاونته فى جميع البيانات الميدانية مجموعة من الباحثين من المعهد

- مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب.
 - مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية فى المدربين.
 - ٣ - سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك تحت الدراسة.
 - ولقد تم استخدام المعايير التالية لقياس هذا البعد:
 - مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة فى الترقية.
 - مدى الاستناد لنظام موضوعى لتقويم الأداء عند الترقية.
 - مدى الالتزام بالمنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين.
 - مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية.
 - ٤ - سياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية:
 - وتم استخدام المؤشرات والمعايير والتالية لقياس هذا البعد:
 - مدى مراعاة العدالة فى تحديد رواتب وعلاوات العاملين.
 - مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
 - مدى تحرى رضا العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز.
 - مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والرؤوسين والمتعاملين.
 - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية.
 - مراعاة اعتبارات الإخلاص والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإنسانى عند تحفيز ومكافأة العاملين.
 - الإلتزام ببيان الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على القصر.
 - تفضيل العاملين بالبنك الإسلامى عن غيره من البنوك.
- ونتناول فى الجزء التالى من الدراسة فحص البيانات التى تم جمعها عن طريق قوائم الاستقصاء التى تم تصميمها استرشاداً بهذه المعايير. ونلاحظ فى هذا الصدد أن تحليل البيانات سوف يتم لكل بنك من البنوك تحت الدراسة وإجمالى هذه البنوك لكل بعد من الأبعاد السابق ذكرها.

أولاً: البعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية:

يقول العقاد : «كان قوام الرئاسة والإمامة عند رسول الله - صلى الله عليه وسلم شرطان هما جماع الشروط فى كل رئاسة، وهما الكفاءة والحب» ويضيف الحديث الشريف للرسول صلى الله عليه وسلم:- «أيماء رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس

علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين» (١).

ولقد أجمعت خبرات وتجارب الإصلاح والتطوير الإداري في التاريخ الحديث على حصانة منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ واهتمت بعملية التوظيف واعتبرتها حجر الزاوية في عمليات النهضة والتطوير؛ وكانت التجارب الإسلامية رائدة في العناية بتبني معايير الجدارة والاستحقاق في ولاية الأمور العامة. فلم تمنح الإمارة لقريب أو محسوب وإنما أعطيت لمن يستحقها حتى ولو لم يكن ذا حسب أو مال أو جاه. فلقد كان أسامة قائداً على جيش فيه عمر وأبو بكر رضى الله تعالى عنهما. ورفض الرسول صلى الله عليه وسلم توليه عمه العباس رضى الله تعالى عنه وأعطى الولاية لآخرين أقل منه قرابة وحسباً ولكنهم أقدر على شئون الولاية.

بهذه الروح الإسلامية يجب تقويم سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية. ولقد توصلت هيئة البحث إلى المعايير المذكورة التي تحاول أن تجمع بين الاسترشاد بالممارسة الإسلامية الصحيحة، والفكر العلمي الحديث والذي لا يتناقض البتة مع هذه الممارسة الإسلامية. وسوف نتناول بالتمحيص مدى توفر كل من هذه المعايير في سياسات وأساليب التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة وهي كما سبق ذكرها: -

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية.

ب - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين.

ج - مدى تحرى بروح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين.

د - مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين.

هـ - مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي.

وفيما يلي بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير.

أ - مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية:

تم توجيه سؤال إلى كل من العاملين وأعضاء الإدارة العليا بالبنوك الإسلامية محل الدراسة حول أسلوب جذب واستقطاب العمالة في هذه البنوك. وكانت الإجابات كما يظهر بالجدولين التاليين (جدول رقم «٧» وجدول رقم «٧٦»).

(١) عباس محمود العقاد، عبقرية محمد، بيروت المكتبة العصرية للطباعة والنشر بدون تاريخ، ص ٦٦.

جدول رقم (٧١)

وسائل جذب واستقطاب العمالة في البنوك الإسلامية تحت الدراسة

من وجهة نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- الإعلان في الصحف القومية	٧	٢٨,٩	٢	٢٥	١٠	٥٨,٨	١٠	٤٤,٢	١٩	١٠,٥	٢	٢١	٢٣,٩
- الإعلان في الصحف المحلية	٢	١١,١	١	١٢,٥	٣	١٧,٦	٣	١٣,١٠	٦	٢,١٠	٨	١٤	٢٢,٦
- الإعلان في الصحف المتخصصة	٢	١١,١	-	-	-	-	-	٤,٧	٢	-	-	٢	٣,٢
- الجامعات والمعاهد العليا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- مكاتب القوى العاملة الحكومية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- ترشيحات من قبل العاملين بالبنك	٣	١٦,٧	٥	٦٣,٥	٢	١١,٨	٢	٢٣,٢	١٠	٣١,٦	٦	١٦	٢٥,٨
- مكاتب التوظيف الخاصة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٥,٣	١	١	١,٦
- التنظيمات والنقابات المهنية	٣	١٦,٧	-	-	-	-	-	٦,١٠	٣	-	-	٣	٤,٨
- لوحات الإعلانات بالبنك	١	٥,٥	-	-	٢	١١,٨	٢	٦,١٠	٣	٥,٣	١	٤	٦,٥
- أخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٥,٣	١	١	١,٦
الإجمالي	١٨	١٠٠	٨	١٠٠	١٧	١٠٠	٤٣	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٢	١٠٠	١٠٠

يظهر الجدول رقم (٧٥) أن أعضاء الإدارة العليا بالمصارف المصرية يرون أن الإعلان في الصحف القومية هو الوسيلة الأساسية لاستقطاب وجذب العمالة يليها ترشيحات من قبل العاملين بالبنك. بينما يرى أعضاء الإدارة العليا ببنك دبي أن الإعلان في الصحف المحلية هو الوسيلة الأساسية، (وهي وسيلة غير كافية لجذب واستقطاب العمالة في العالم الإسلامي لأن الصحف المحلية ليست واسعة الانتشار) وتليها بالطبع ترشيحات العاملين بالبنك تماماً مثل البنوك المصرية - والواقع أن الجدول يظهر عدم تنوع الوسائل واعتمادها أساساً إما على الصحف أو العاملين بالبنوك. وتوיד هذه النتائج الأرقام التي تظهر بالجدول التالي (٧٦) والتي تبين استجابات العاملين بالبنوك حول نفس السؤال.

جدول رقم (٧٢)
أسلوب التعرف علي وجود وظائف شاغرة بالبنك
من وجهة نظر العاملين

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- الإعلان في الصحف القومية		١٥	٣٧,٥	٢	٧,٧	١٥	٦٥,٢	٣٢	٣٦	٣	١٣,٦	٣٥	٣١,٥
- الإعلان بالصحف أو النشرات المطوية		-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٩,١	٢	١,٨
- الإعلان في الصحف المتخصصة		١	٢,٥	-	-	-	-	١	١,١	-	-	١	٠,٩
- مكاتب التوظيف الخاصة		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- لوحة إعلانات بالبنك		٦	١٥	-	-	٣	١٣,١	٩	١٠,١	-	-	٩	٨,١
- بعض العاملين بالبنك		١١	٢٧,٥	١٢	٤٦,٢	٥	٢١,٧	٢٨	٣١,٤	١١	٥٠	٣٩	٣٥,١
- بعض العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى		٣	٧,٥	٤	١٥,٤	-	-	٧	٧,٩	-	-	٧	٦,٣
- بعض العاملين بالبنوك التقليدية		٢	٥	٢	٧,٧	-	-	٤	٤,٥	-	-	٤	٣,٦
- بالصدفة		٢	٥	٣	١١,٥	-	-	٥	٥,٦	٢	٩,١	٧	٦,٣
- أخرى (الواسطة/ المساهمين)		-	-	٣	١١,٥	-	-	٣	٣,٤	٤	١٨,٢	٧	٦,٣
الإجمالي		٤٠	١٠٠	٣٦	١٠٠	٣٣	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٢	١٠٠	١١١	١٠٠

ولكن استجابات العاملين بالبنوك تحت الدراسة تبين الاعتماد على لوحة الإعلانات بالبنك وهي وسيلة داخلية قاصرة أيضاً عن الوصول إلى الكفاءات الإسلامية المطلوبة. أما الاعتماد على العاملين بالبنوك الإسلامية الأخرى فلا يمثل أكثر من ٧,٩ ٪ في البنوك المصرية وغير مستخدم في بنك دبي.

ب - مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين:

تم توجيه سؤال إلى كل من أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالبنوك تحت الدراسة حول العوامل المؤثرة في عملية اختيار العاملين. وكانت النتائج كما يظهر في الجدولين (٧٧) و (٧٨) التاليين:

جدول رقم (٧٣)

العوامل التي تؤثر علي اختيار العاملين بالبنوك محل الدراسة في رأى الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- اللغة		١٨	٩	١٢,٥	٤	١٧,٨	٨	١٦,٥	٢١	١٥,٣	١٦	١٧,٦	٣٧
- الجنس		٢٢	١١	١٨,٨	٦	١٥,٦	٧	١٨,٩	٢٤	١٤,٥	١٢	١٧,١	٣٦
- الاعتبارات الشخصية		٢٤	١٢	٣١,٢	١٠	٢٤,٤	١١	٢٥,١٠	٣٢	١٨,١	١٥	٢٢,٩	٤٨
- الكفاءة		١٦	٨	١٨,٨	٦	٣١,١	١٤	٢٢	٢٨	١٤,٥	١٢	١٩	٤٠
- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية		٨	٤	٦,٢	٢	٢,٢	١	٥,٥	٧	١٣,٣	١١	٨,٦	١٨
- المرفقين		١٢	٦	١٢,٥	٤	٨,٩	٤	١١	١٤	٢٠,٥	١٧	١٤,٨	٣١
الإجمالي		١٠٠	٥٠	٣٢	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٢٧	١٠٠	٨٢	١٠٠	٢١٠	١٠٠

يظهر الجدول (٧٧) رأى الإدارة العليا فى العوامل التى تؤثر على اختيار العاملين. ولورتبناها تنازليا حسب أهميتها سنجد الاتى:

١ - فى المرتبة الأولى من البنوك المصرية تأتى الاعتبارات الشخصية بينما يأتى المعرفون فى بنك دى فى المرحلة الأولى «وهو أسلوب لا يختلف كثيرا عن الاعتبارات الشخصية» إذن ففى رأى الإدارة العليا فإن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية الأولى. بينما جاءت فى المرتبة الثانية فى رأى العاملين فى البنوك المصرية، فقد جاءت فى المرتبة الأولى رأى العاملين ببنك دى كما ظهرت من جدول (٧٨). وهو ما لا يقلل من أهميتها، لكنه يلفت النظر إلى صحة افتراضاتنا بأن الاعتبارات الشخصية لها الأهمية فى الاختيار وليس عوامل الكفاءة.

٢ - وإذا نظرنا إلى الكفاءة نجدها تأتى فى المرحلة الثانية، وهو أمر يثير الدهشة إذ المفترض أن هناك تعارضا بين الاعتبارات الشخصية والكفاءة، وإذا نظرنا إلى جدول رقم (٧٨) لوجدنا أن القدرات الوظيفية (وهى المعادلة للكفاءة فى جدول (٧٧) تأتى فى المرتبة الأولى. والفارق لا يتعدى ١٪ بينها وبين الاعتبارات الشخصية. فهل يعنى هذا أن هناك ازدواجية فى أسس اختيار العاملين؟

جدول رقم (٧٤)

العوامل المؤثرة علي عملية اختيار العاملين المقبولين بالبنك
في رأي العاملين بالبنك

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- القدرات الوظيفية		١٨,٦	٣٢	١٥,٨	٣٧	١٨,٢	٣٧	١٧,٥	٨٦	١٩,٦	٣٠	١١٦	١٨
- الاعتبارات الشخصية		٢٢,١	٢٨	١٦,٤	٢٢	١٤,٩	٢٢	١٧,٩	٨٨	١٤,٤	٢٢	١١٠	١٧,١
- الجنس		١١,١	١٩	١٨,٧	٣٢	١٠,١	١٥	١٣,٤	٦٦	١١,١	١٧	٨٣	١٢,٩
- اللغة		٨,١	١٤	٨,٨	١٥	١٧,٦	٣٦	١١,٢	٥٥	١٢,٤	١٩	٧٤	١١,٥
- سابقة العمل بالبنوك الإسلامية		١١	١٩	١٠,٥	١٨	١٣,٥	٢٠	١١,٦	٥٧	١٥,٧	٢٤	٨١	١٢,٦
- سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية		٩,٩	١٧	٥,٨	١٠	٨,٨	١٣	٨,١	٤٠	١٠,٥	١٦	٥٦	٨,٧
- سابقة العمل بالبنوك التقليدية		١١,١	١٩	١٢,٣	٢١	١٠,١	١٥	١١,٢	٥٥	٧,٢	١١	٦٦	١٠,٢
- المعرفين		٨,١	١٤	١١,٧	١٠	٦,٨	١٠	٤٤	٩	٩,٢	١٤	٥٨	٩

٣ - كما نلاحظ أيضا تأثر الاختيار باعتبارات أخرى ولكن أقل أهمية. ففي المرتبة الثالثة يأتي جنس المتقدم للعمل. وهذا طبيعي حيث يفضل الرجال على النساء إلا في الفروع التي بها قسم خاص للنساء (وهي ظاهرة تكاد تقتصر على بعض المصارف بالملكة العربية السعودية ولكنها غير معروفة في مصر ودبي). ولقد اتفق العاملون وأعضاء الإدارة العليا على أهمية هذا العامل الذي يأتي في المرتبة الثالثة سواء في مصر أو دبي.

٤ - اللغة تعتبر عاملا مؤثرا في الاختيار - ويقصد بها في دبي الإلمام طبقا باللغة العربية أمر طبيعي طالما أن المتعاملين أساسا من العرب.

٥ - يأتي بعد ذلك سابقة العمل في البنوك الإسلامية حيث تأتي في المرتبة الأخيرة في رأي الإدارة العليا سواء في البنوك الإسلامية في مصر وفي دبي. وفي مرتبة متوسطة في رأي العاملين بالبنوك المصرية. لكنها في المرتبة الثانية من الأهمية في رأي العاملين في بنك دبي وبعد ذلك تأتي العوامل الأخرى مثل سابقة العمل بالبنوك التقليدية.

الخلاصة إذن أن الاعتبارات الشخصية مؤثرة في اختيار العاملين ويوصى الباحثون بالحد منها.

ج - مدى تحرى روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين:

إن الانطباع الأول عن المنظمة يدوم وقتاً طويلاً في ذاكرة العاملين وكثير منا يتذكر اليوم الأول في تعيينه. ومن غير المجدي أن نطالب العاملين بالمحافظة على الوقت. وهم يرون أن وقتاً طويلاً ضاع في متابعة إجراءات معقدة لا لزوم لها لتعيينهم. ولقد استطلعنا آراء المديرين والعاملين حول سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين وكانت النتائج كما تظهر من جدولين (٧٩) و (٨٠) التاليين:

جدول (٧٥)

مدى سهولة أو صعوبة إجراءات التعيين (في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- إجراءات طويلة ومعقدة - مناسبة إلى حد ما - سهلة وميسرة	٢	٨	٧	٣٦	٢	١٠,٥	١١	١٥,٥	-	-	١١	١٢,١	١١
	١٨	٧٢	١٦	٥٩,٢	١٦	٨٤,٢	٥٠	٧٠,٤	١١	٥٥	٦١	٦٧	٦١
	٥	٢٠	٤	١٤,٨	١	٥,٣	١٠	١٤,١	٩	٤٥	١٩	٢٠,٩	١٩
إجمالي		٢٥	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

إن أغلبية العاملين (حوالي الثلثين) كما يظهر من جدول (٧٩) يرون أن إجراءات التعيين مناسبة - وحوالي الخمس يرون أنها سهلة وميسرة وكذلك نجد أن حوالي ثلثي المديرين (كما يظهر من جدول ٨٠) يرون أن الإجراءات مناسبة وثلث المديرين يرون أنها سهلة وميسرة.

ولكن هناك حوالي ١٥٪ من العاملين بالبنوك المصرية يرون أن الإجراءات طويلة ومعقدة. وتزيد هذه النسبة بالذات لتصل إلى ٢٦٪ منهم يرون أنها معقدة في المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية. وهذه النسبة وإن كانت قليلة نوعاً ما إلا أنها تضع أمامنا علامة استفهام يجب محاولة العمل على إزالتها.

إن إجراءات التعيين بهذا الشكل لا تمثل مشكلة حقيقية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة. وهي تعتبر نقطة هامة لصالح إدارة الموارد البشرية بها.

جدول رقم (٧٦)

مدى مناسبة إجراءات تعيين العمالة بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- إجراءات طويلة ومعقدة		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- إجراءات مناسبة إلى حد ما		٦	٦٦,٧	١	٢٠	١٠	١٠٠	١٧	٧٠,٨	٥	٥٠	٢٢	٦٤,٧
- إجراءات سهلة وميسرة		٢	٢٢,٢	٤	٨٠	-	-	٧	٢٩,٢	٥	٥٠	١٢	٢٥,٢
إجمالي		٩	١٠٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٤	١٠٠

د - مدى الحرص علي وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:

يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم «لا يكلف الله نفسا إلا وسعها» صدق الله العظيم. ومن المفروض ألا تكلف الفرد بما لا يطيق. ولكن ليس معنى هذا أن نوظف من لا نحتاج إليه. لأن الحكمة تقضى بعدم الإسراف. وبالتالي فمن لا نحتاج إليه لا داعي لضياغ طاقته فيما لا طائل وراءه والمفروض أن يبحث عن المكان الذي يستفيد من طاقاته. هذه هي الوسطية التي يتميز بها الإسلام. ولذلك فإن الإدارة الحكيمة تقضى بأنه يجب أن يكون هناك توازن بين عبء العمل وعدد العاملين. وحينما توجهنا بالسؤال عن مدى تناسب عدد العاملين مع احتياجات العمل في البنوك تحت الدراسة وجدنا النتائج كما تظهر في الجدولين (٧٧) و(٧٨) التاليين:

جدول (٧٧)

مدى تناسب حجم العمالة مع حجم العمل بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- أقل من حاجة العمل		-	-	-	-	٢	٢٢,٢	٢	٨,٧	٣	٣٠	٥	١٥,١
- يتناسب مع حجم العمل		٢	٢٢,٢	٥	١٠	٢	٢٢,٢	١٠	٤٣,٥	٤	٤٠	١٤	٤٢,٤
- أكثر من حاجة العمل		٦	٦٦,٧	-	-	٥	٥٥,٦	١١	٤٧,٨	٣	٣٠	١٤	٤٢,٤
الإجمالي		٩	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٣	١٠٠	١٠	١٠٠	٢٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٨١) أن أعضاء الإدارة العليا في البنوك تحت الدراسة يتراوح رأيهم بصفة عامة بين تناسب عدد العاملين مع حاجة العمل أو أنهم أكثر من حاجة العمل (خاصة في البنوك المصرية) أما من يرون أنهم أقل من حاجة فهم ٨,٧٪ في حالة البنوك المصرية، ٣٠٪ في بنك دبي. والصورة واضحة في البنوك المصرية حيث يتزايد عدد السكان، وانتشار البطالة يؤدي في كثير من الأحيان إلى أن يكون عدد العاملين أكثر من حاجة العمل. ولكن المشكلة في بنك دبي حيث يتساوى عدد من يرون أنها أعلى من حاجة العمل مع من يرون أنها أقل من حاجة العمل. ولعل السبب يكمن في عدم وجود معايير محددة في هذا الصدد.

وإذا حاولنا أن نكمل الصورة بإلقاء نظرة على رأي العاملين أنفسهم في هذا الخصوص، لوجدنا النتيجة كما يظهر في الجدول (٨٢) فأقل قليلا من نصف العاملين يرون أن حجم العمالة مناسب لحجم العمل، والربع يرون أنها مناسبة (سواء في مصر أو في دبي) وحوالي الخمس في البنوك المصرية يرون أنها أكثر من حجم العمل. واضح إذن في البنوك المصرية أن هناك نسبة تساوى حوالى خمس العاملين وأقل قليلا من نصف المديرين.

جدول رقم (٧٨)

مدي تناسب حجم العمالة مع حاجة العمل بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- أقل من حجم العمل - تناسب مع حجم العمل - أكثر من حجم العمل - غير متوازنة «أكثر في أقسام وأقل في أقسام»	٣	١٢	٨	٢٩,٦	٧	٣٥	١٨	٢٥	٥	٢٥	٢٣	٢٥	٢٣
	١٤	٥٦	١٢	٤٤,٤	٨	٤٠	٣٤	٤٧,٢	١٤	٧٠	٤٨	٤٣,٥	٤٨
	٥	٢٠	٦	٢٢,٢	٤	٢٠	١٥	٢٠,٨	-	-	١٥	١٦,٣	١٥
	٣	١٢	١	٢,٨	١	٥	٥	٦,٩	١	٥	٦	٦,٥	٦
الإجمالي	٢٥	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠	٩٢

يرون أن عدد العاملين أكثر من حجم العمل - كما أن هناك ست مفردات من عينة العاملين بالبنوك الإسلامية يرون أن المسألة تكمن في عدم التوازن بحيث أن العمالة

أكثر في أقسام وأقل في أقسام أخرى. وهو ما يلفت النظر أهمية وجود معايير للأداء تحديد على وجه الدقة عدد العاملين المطلوبين للعمل في كل قسم وكل إدارة بالبنك.

(هـ) مدي الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي:

يتضح من الجدولين (٧٧) و(٧٨) أن سابقة العمل بالمؤسسات الإسلامية لم يكن لها أولوية في اختيار العاملين بالبنك الإسلامي حيث لم تزد عن ٨,٧٪ في رأى العاملين و٨,٦٪ في رأى الإدارة العليا - أما سابقة العمل في البنوك الإسلامية لم تخط بأكثر من ١٢,٦٪ في رأى العاملين وهو كما يبدو تفصيل للإعتبارات الأخرى مثل «المعرفة الشخصية أو الكفاءة» عند الاختيار والتوظيف في البنوك محل الدراسة. وهو ما يؤثر علامات استفهام حول مدى تفضيل العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي عند الاستقطاب والتوظيف. ويميل الباحثون للتوصية بضرورة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي في البنوك الإسلامية.

من هذا الاستعراض لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية محل الدراسة يجد الباحثون ضرورة الاهتمام والعناية بالجوانب التالية لرفع كفاءة ومصداقية سياسات وأساليب التوظيف بها وهى:

١ - ضرورة العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية وعدم الاعتماد كلية على الإعلان فى الصحف القومية كما أشارت نتائج الدراسة.

٢ - التقليل من تأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية. وزيادة الاعتماد على مبادئ الجدارة والكفاءة فى الاختيار.

٣ - العمل على وضع معايير للأداء تكون مرشداً فى تحديد عدد العاملين اللازمين فى كل تقسيم تنظيمى حتى لا يزيد عدد العاملين فى قسم ويقلون فى آخر. والواقع أن معايير الأداء مفيدة فى كثير من عمليات إدارة الموارد البشرية. مثل تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

يجب زيادة الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى فى البنوك الإسلامية حيث أظهرت الدراسة أنها تأتى فى مرتبة متأخرة من اهتمام القائمين على الاختيار بالبنوك تحت الدراسة.

ثانياً: البعد الخاص بسياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية:-

تدور سياسة التدريب وتنمية الموارد البشرية عادة بين خيارين محوريين وعلى الإدارة الفعالة أن تحدد سياستها من بين هذين الخيارين وهما:

١ - التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية.

٢ - التدريب لمواجهة الحالات الصعبة أو أزمات الماضى.

فالسّياسة الأولى تنظر إلى المستقبل بينما تنظر السّياسة الثّانية إلى الخلف، تنتظر حدوث مشكلة ثم تبدأ فى البحث عن التدريب الذى قد يساهم أو يحل هذه المشكلة. ووفقاً لهذه السّياسة الأخيرة، لا تبدل مجهودات لتحديد الاحتياجات التدريبية أو توضع خطط أو برامج أو يتم تقييم التدريب وتنمية الموارد البشرية. وإنما يكتفى بالبحث عن برنامج مناسب فى السوق كلما وقعت مشكلة لأحد الموظفين لإلحاقه؟.

إما السّياسة الأولى «التدريب المخطط للاستجابة لاحتياجات مستقبلية». فهى تقوم على أساس توقع ودراسة المتغيرات المؤثرة فى بيئة البنك وكيفية الاستعداد لهذه التغيرات عن طريق توقع المشكلات التنظيمية التى يمكن أن تثار نتيجة هذه التغيرات المستقبلية، ومن ثم تحدد الاحتياجات التدريبية ثم تصمم البرامج التدريبية. وتتنوع الأساليب ويتم تحفيز العاملين للتنمية الذاتية ليصبحوا أكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها.

ويرى الباحثون أن هذه السّياسة: «التدريب المخطط استجابة لاحتياجات مستقبلية» هى الأكثر فعالية والأكثر ملائمة لإدارة فعّالة للموارد البشرية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة. بالإضافة للبعد الاستراتيجى الخاص بتنمية الوعى برسالة البنك الإسلامى وأهدافه والسلوكيات الواجبة فيه.

وهذا التوجه هو الذى جعل الباحثين يتفقون حول المعايير والمؤشرات التالية لقياس فعّالية النشاط الخاص بتنمية الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية محل الدراسة وهى:-

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

ب - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ج - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية.

د - مدى تنوع ومناسبة الأساليب المستخدمة فى التدريب.

هـ - مدى توفر دوافع ذاتية وحقيقية للانتظام فى برامج التدريب.

و - مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية فى التدريب.

ز - مدى تحرى المعرفة والقوة الإسلامية فى المديرين.

وفيما يلى بيان لنتائج الدراسة الميدانية لكل من هذه المعايير

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية:

إذا كانت للبنوك الإسلامية رسالة وتوجه وسلوكيات وطبيعة عمل تختلف عن البنوك التقليدية. فمن المفترض أن العاملين الجدد ينالون حظاً من الرعاية والاهتمام بتعريفهم بهذا التوجه. ويشير الجدولين التاليين (٧٩) و(٨٠) إلى ذلك..

جدول رقم (٧٩)
مدى وجود برامج لتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالبنك وبوظائفهم
(في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
نعم لا	٢٤	١٠٠	١٨	٦٦,٦	١٤	٧٧,٨	٥٦	٨١,٢	١٠	٥٢,٦	٦٦	٧٥	٢٥
	-	-	٩	٣٣,٣	٤	٢٢,٢	١٣	١٨,٨	٩	٤٧,٤	٢٢	٢٥	٢٥
إجمالي		٢٤	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	١٩	١٠٠	٨٨	١٠٠

إجابات مفردات العينة حول مدى وجود مثل هذه البرامج.

يتضح من هذين الجدولين مفارقات عجيبة. فبينما يجمع العاملون في بنك فيصل على أن هناك مثل هذه البرامج نجد أن ٥٠٪ فقط من الإدارة العليا يقرّون بتوافر مثل هذا التوجيه. وربما يرجع السبب في هذا إلى عدم معرفتهم بوجودها والصورة مختلفة في المصرف الإسلامي حيث تجمع الإدارة العليا على وجود هذه البرامج ولكن ثلث العاملين يقولون أنها غير موجودة وكذلك الحال في بنك ناصر، ولكن بدرجة أقل ولكن النتيجة الإجمالية للبنوك المصرية متقاربة بين رأى الإدارة العليا والعاملين حيث يرى أكثر قليلاً من ٨٠٪ أن البرامج موجودة وأقل قليلاً من ٢٠٪ يرون أنها غير موجودة.

أما في البنك الإسلامي بدبي فإن ٧٠٪ من الإدارة العليا يرون أنها موجودة و ٣٠٪ يرون أنها غير موجودة. بينما قرابة نصف العاملين يرون أنها غير موجودة.

هذا التفاوت في الإجابات يجعلنا ننظر للصورة الكلية. فثلاثة أرباع العاملين يرون أنها موجودة وأكثر قليلاً من ثلث أو لاختلاف مفهوم برامج التوجيه لدى كل منهما .

جدول رقم (٨٤)
مدى توافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك تحت الدراسة
في نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
نعم لا		٤	٥٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	١٨	٨١,٨	٧	٧٠	٢٥	٧٨,١
		٤	٥٠	-	-	-	-	٤	١٨,٢	٣	٣٠	٧	٢١,٩
إجمالي		٨	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٢	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٢	١٠٠

رأى أرباع الإدارة العليا أنه يتوافر توجيه للعاملين الجدد بالبنوك. والسؤال لماذا يرى ربع العاملين وأكثر من خمس أعضاء الإدارة أن البرامج غير موجودة. هل يرجع السبب إلى أنهم لم يحضروا هذه البرامج هم أنفسهم أم إلى أن بعض العاملين بالبنك لا يعرفون نشاط التدريب به.

على أي الأحوال إن النتيجة العامة تشير إلى وجود هذه البرامج ولكن يبدو أن البعض (حتى لو كان ٢٥٪) لا يحضرها. فهل السبب يرجع لعدم احتياجه لها. أم أن هناك أسباب أخرى؟ إن هذا ينقلنا إلى المعيار التالي. وهو مدى توافر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

(ب) مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين:

لجأ الباحثون إلى صياغة السؤال حول وسائل التعرف على الاحتياجات بأسلوب غير مباشر بالسؤال حول أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك محل الدراسة في رأي الإدارة العليا. وكانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (٨٥) التالي:

جدول رقم (٨١)
أسس تحديد الاحتياجات التدريبية بالبنوك تحت الدراسة
في رأي الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- استقصاء الرؤساء المباشرين		٢٠	٤	٣٠,٨	٥	٢٩,٤	١٣	٦٦	٦	٤٦,٢	١٩	٣٠,٢	١٩
- تحليل تقارير الأداء		١٠	٢	٧,٧	١	٥,٩	٤	٨	٢	١٥,٤	٦	٩,٥	٦
- تحليل العمل		١٠	٢	٧,٧	٢	١١,٧	٥	١٠	٥	-	-	٧,٩	٥
- مقارنة معدلات أداء الأقسام المختلفة		١٠	٢	-	١	٥,٩	٣	٦	-	-	-	٤,٨	٣
- الاستناد للخبرة السابقة لمسئولى التدريب		٢٠	٤	٣٣	٧	٤١,٢	١٤	٢٨	-	-	-	٢٢,٢	١٤
- الرغبات التى تأتى من العاملين بالبنك		٢٠	٤	١٥,٤	١	٥,٩	٧	١٤	٤	٣٠,٨	١١	١٧,٥	١١
- تحليل الخطط والتوجهات		١٠	٢	١٥,٤	-	-	٤	٨	١	٧,٧	٥	٧,٩	٥
الإجمالي		١٠٠	٢٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	١٠٠	١٣	١٠٠	٦٣	١٠٠	٦٣

ويظهر من الجدول أن البنوك المصرية تعتمد فى المقام الأول على الاستناد إلى الخبرة السابقة لمسئولى التدريب ثم إلى سؤال الرؤساء المباشرين، أما بقية الأساليب فإستخدامها ضعيف جدا مثل الاستناد لرغبات العاملين أو تحليل العمل والخطط والتوجيهات أو تحليل تقارير الأداء. أما فى بنك دبي فالاعتماد أساساً على رأى الرؤساء ثم الرغبات التى تأتى من العاملين وكذلك يتم الاستناد فى بعض الحالات إلى تقارير الأداء.

والخلاصة أن الأساليب العلمية فى تحديد الاحتياجات التدريبية لا تستخدم فى البنوك الإسلامية إلا فيما ندر. ويوصى الباحثون بتجربتها واستخدامها.

(ج) مدي اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية:

يبين الجدول رقم (٨٦) رأى العاملين فى مجالات التدريب الأساسية بالبنوك تحت الدراسة.

جدول رقم (٨٢)
مجالات التدريب الأساسية بالبنوك الإسلامية
(في رأي العاملين)

البيان	بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- المجالات الوظيفية المتخصصة	١٧	٢٨,٣	٢٠	٥٠	١٨	٥٠	٥٥	٤٠,٤	٩	٣٧,٥	٦٤	٤٠
- المجالات السلوكية	١٣	٢١,٧	١	٢,٥	٢	٥,٥	١٦	١١,٨	٣	١٢,٥	١٩	١١,٩
- المجالات الإدارية والتنظيمية	١٤	٣٣,٣	٧	١٧,٥	١٠	٣٧,٨	٣١	٢٢,٨	٥	٢٠,٨	٣٦	٢٢,٥
- مجالات المعارف الإسلامية	١٤	٢٣,٣	١٢	٣٠	٦	١٦,٧	٣٢	٣٣,٥	٤	١٦,٧	٣٦	٢٢,٥
- أخرى	٢	٣,٤	-	-	-	-	٢	١,٥	٣	١٢,٥	٥	٣,١

ويظهر من الجدول (٨٦) أن مجالات التدريب الأساسية كانت كالتالي:

١ - في البنوك المصرية نالت المجالات الوظيفية المتخصصة الأولوية الأولى وكذلك في بنك دبي بقرابة ٤٠٪ من الاستجابات.

٢ - في المرتبة الثانية أتت مجالات المعارف الإسلامية في مصر بنسبة ٢٣,٥٪ من الاستجابات - بينما جاءت المجالات التنظيمية والإدارية ببنك دبي بنسبة ٢٠,٨٪ من الاستجابات.

٣ - في المرتبة الثالثة جاءت المجالات الإدارية والتنظيمية في البنوك المصرية بنسبة ٢٢,٨٪ من الاستجابات. وجاءت المجالات الخاصة بالمعارف الإسلامية في بنك دبي بنسبة ١٦,٧٪ من الاستجابات.

نخلص إذن أن مجالات المعارف الإسلامية تراوحت بين المركز الثاني للاهتمام في البنوك المصرية والمركز الثالث في بنك دبي وهو ما يقتضى زيادة الاهتمام بها في دبي وحتى في مصر. وكذلك زيادة الاهتمام بالتدريب في المجالات السلوكية.

د - مدي تنوع الأساليب المستخدمة في التدريب:

يظهر الجدول رقم (٨٧) التالي استجابات الإدارة العليا حول أساليب التدريب المستخدم في البنوك :

جدول رقم (٨٣)
أساليب التدريب المستخدمة في البنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
الأسلوب		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المحاضرات		٨	٥٣,٣	٥	٢٣,٨	٩	٦٤,٣	٢٢	٤٤	٩	٢٢,١	٣١	٣٤,٨
- الندوات		٣	٢٠	٥	٢٣,٨	٣	٢١,٤	١١	٢٢	٤	١٠,٣	١٥	١٦,٩
- المؤتمرات		-	-	٢	٩,٥	-	-	٢	٤	٣	٧,٧	٥	٥,٦
- اللقاءات الدورية		٢	١٣,٣	٢	٤,٨	٢	١٤,٣	٦	١٢	٣	٧,٧	٩	١٠,١
- المباريات الإدارية		-	-	١	٤,٨	-	-	١	٢	٢	٥,١	٣	٣,٤
- المناقشات الجماعية		-	-	١	٤,٨	-	-	١	٢	٥	١٢,٨	٦	٦,٧
- دراسة الحالات		-	-	١	٤,٨	-	-	١	٢	٢	٥,١	٣	٣,٤
- تمثيل الأنوار		١	٦,٧	١	٤,٨	-	-	٢	٤	٢	٥,١	٦	٤,٥
- المختبر السلوكي		-	-	١	٤,٧	-	-	١	٢	٥	١٢,٨	٦	٦,٧
- التدريب على رأس العمل		١	٦,٧	٢	٩,٥	-	-	٣	٦	٤	١٠,٣	٧	٧,٩

تحت الدراسة. ويظهر منه أن المحاضرات كان هو الأسلوب السائد في البنوك المصرية (٤٤٪) يليه الندوات (٢٢٪) ثم اللقاءات الدورية ١٢٪ فقط. وفي دبي كانت الأولوية أيضا للمحاضرات (٢٣,١٪) ثم المناقشات الجماعية والمختبر السلوكي (١٢,٨٪ لكل منهما) ثم الندوات والتدريب على رأس العمل (١٠,٣٪) أما باقي الأساليب فكان استخدامها بسيطاً. ويوصى الباحثون بضرورة تنويع الأساليب المستخدمة في التدريب مع التركيز على الأساليب الحديثة التي تزيد من مشاركة المتدربين وفعاليته التدريب.

هـ - مدي توفر دوافع ذاتية وحقيقية للتدريب:

يظهر من الجدولين رقمي (٨٨) و (٨٩) اجابات العاملين وأعضاء الإدارة العليا حول دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة. ويتضح من الجدولين الحقائق التالية :

جدول رقم (٨٤)

دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
سبب حضور البرامج التدريبية		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- ارتباط الترقية بالتدريب		٣	٣٣,٣	٤	٣٠,٨	١	٨,٤	٨	٣٣,٥	١	١٢,٥	٩	٣١,٤
- حب المعرفة والتنمية الذاتية		٣	٣٣,٣	٢	٣٣,١	٧	٥٨,٣	١٣	٣٨,٢	٥	١٢,٥	١٨	٤٢,٩
- لأن هذه هي سياسة البنك		١	١١,١	٣	٣٣,١	٤	٣٣,٣	٨	٣٣,٥	-	-	٨	١٩
- استجابة لأوامر الرئيس		٢	٢٢,٢	٢	١٥,٤	-	-	٤	١١,٨	١	١٢,٥	٥	١١,٩
- حوافز مادية ومعنوية للتدريب		-	-	١	٧,٦	-	-	١	٢,٩	١	١٢,٥	٢	٤,٨
- للتهرب من ضغط العمل		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالي		٩	١٠٠	١٣	١٠٠	١٢	١٠٠	٣٤	١٠٠	٨	١٠٠	٤٢	١٠٠

١ - في المرتبة الأولى يأتي حب المعرفة والتنمية الذاتية. سواء في إجابات الإدارة العليا أو في إجابات العاملين.

٢ - في المرتبة الثانية تأتي الإجابات مختلفة فإدارة العليا ترى أن حضور التدريب يكون لإرتباطه بالترقية بينما يرى العاملون أنه يكون استجابة لترشيحات الرئيس المباشر.

٣ - في المرتبة الثالثة يرى أعضاء الإدارة العليا أن التدريب يتم لأن هذه هي سياسة البنك. أما العاملون فيبدو أنهم كانوا أكثر صراحة وقالوا إن التدريب يتم للتهرب من ضغط العمل. بل إن التهرب من ضغط العمل كدافع للتدريب كان واضحاً جداً في البنوك المصرية حيث احتل الأهمية الثانية كدافع لحضور التدريب (بنسبة ٢٥,٤ ٪) ونلاحظ أن التهرب من ضغط العمل لم يوافق عليه أحد من أعضاء الإدارة العليا كدافع لحضور البرامج التدريبية.

جدول رقم (٨٥)
(دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية بالبنوك الإسلامية)
من وجهة نظر العاملين

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	لا تباطؤ الترقية بالتدريب	١٨,٢	٨	٢,٧	٤	١٢,١	٤	١١,٤	١٣	٧,٧	٢	١٠,٧	١٥
-	للتهرب من ضغط العمل	١٨,٢	٨	٢٧	١١	٣٣,٣	١١	٢٥,٤	٢٩	-	-	٢٠,٧	٢٩
-	دافع ذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية	٤٠,٩	١٨	٢٧	١١	٣٣,٣	١١	٣٤,٢	٣٩	٤٦,٢	١٢	٣٦,٤	٥١
-	الاستجابة لترشيح رئيسه المباشر	١٥,٩	٧	٣٧,٩	٦	١٨,٢	٦	٢٣,٧	٣٧	١٥,٤	٤	٣٢,١	٣١
-	للاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة المادية والمعنوية	٦,٨	٣	٥,٤	١	٣,١	١	٥,٣	٦	٢٠,٧	٨	١٠	١٤
إجمالي		١٠٠	٤٤	١٠٠	٣٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	١١٤	١٠٠	٣٦	١٤٠	١٠٠

٤ - يأتى بعد ذلك وفي المرتبة الأخيرة «الاستفادة من الحوافز التدريبية المباشرة والمادية المعنوية» كدافع لحضور التدريب.

الخلاصة إذن أن الدافع الذاتي للمعرفة والتنمية الذاتية يمثل الدافع الرئيسى للتدريب. ولكن التهرب من ضغط العمل يمثل دافعا هاما أيضا، خاصة فى البنوك الإسلامية العاملة فى مصر. وهو ما يجعلنا نوصى بضرورة الربط بين نتائج التدريب والمزايا المادية والمعنوية مثل الترقية.

و - مدي مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب:

يوضح جدول (٩٠) التالى الجهات التى تساهم فى تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة. ويتضح أنه فى البنوك المصرية فإن الثلث يقول إن برامج التدريب على وجه التقريب تتم عن طريق إدارة التدريب فى البنك نفسه يليها مؤسسات التدريب الخاصة فى حوالى الخمس أو أكثر قليلا - ثم أقل من الخمس وفى نفس المرتبة تأتى إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية وإدارات التدريب بالبنوك التقليدية. ويعنى ذلك أن أكثر من نصف نشاط التدريب يتم فى البنوك الإسلامية سواء نفس البنك أو البنوك الإسلامية الأخرى وذلك عن طريق إدارات التدريب.

جدول رقم (٨٦)
الجهات التي تساهم في تدريب العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان	بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- مؤسسات تدريب خاصة	٤	٢٣,٥	٣	٢٣,١	٣	١٧,٦	١٠	٢١,٣	٤	٤٤,٤	١٤	٢٥
- مؤسسات تدريب حكومية	٣	١٧,٦	١	٧,٧	١	٥,٩	٥	١٠,٦	٢	٢٢,٢	٧	١٢,٥
- إدارة التدريب بالبنك	٦	٢٥,٤	٥	٢٨,٤	٥	٢٩,٤	١٦	٢٤	٣	٣٣,٣	١٩	٣٣,٩
- إدارة التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى	٣	١٧,٦	٢	١٥,٤	٣	١٧,٧	٨	١٧	-	-	٨	١٤,٣
- إدارات التدريب بالبنوك التقليدية	١	٥,٩	٢	١٥,٤	٥	٢٩,٤	٨	١٧	-	-	٨	١٤,٣
الإجمالي	١٧	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٤٧	١٠٠	٩	١٠٠	٥٦	١٠٠

أما في بنك دبي فإن الأولوية لمؤسسات التدريب الخاصة يليها إدارة التدريب بنفس البنك وفي المرتبة الأخيرة مؤسسات التدريب الحكومية ويوصى الباحثون بضرورة العناية بمشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في جهود التدريب، فضلا عن ضرورة تطوير أجهزة التدريب بالبنوك الإسلامية.

ز - مدى تحرى المعرفة والقُدوة الإسلامية في المديرين:

يبين الجدول رقم (٩١) التالي أن أكثر من ثلث الإجابات تقول إن المديرين في بنك دبي هم من اخصائيي التدريب بالبنك ويأتى في المرتبة التالية بعدهم أساتذة متخصصون من الجامعات والمراكز العلمية. بينما في البنوك المصرية يحتل المرتبة الأولى أساتذة الجامعات والمراكز العلمية وفي المرتبة الثانية مديرو البنك نفسه. أما اخصائيو التدريب في البنك أو مديرو البنوك الإسلامية الأخرى فلا يشغلون إلا الترتيب الرابع أو الخامس. أما علماء الدين فيحتلون التدريب الثالث في بنك دبي - والترتيب الأخير في البنوك المصرية.

أما عن معايير اختيار المحاضرين - ومدى تحرى السلوك والقُدوة الإسلامية فيهم. فيوضح لنا الجدول رقم (٩٢) أن هذا هو المعيار الأخير في الأهمية في البنوك المصرية وإن كان يأتى في المرتبة الثالثة في بنك دبي. وتعطى الأولوية للتخصص

جدول رقم (٨٧)
المشاركون في التدريب «كمدرين» في البنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- مدير البنك	٤١	٣٨,٣	١٥	١٥,٥	٧	٣١,٨	٦٣	٢٧,٩	٤	٦٧	٢٠,٦		
- مدير البنوك الإسلامية الأخرى	٨	٧,٥	١٣	١٣,٤	٣	١٣,٦	٢٤	١٠,٦	٩	٣٣	١٠,١		
- مدير البنوك التقليدية	٨	٧,٥	٦	٦,٢	٥	٢٢,٧	١٩	٨,٤	٧	٣٦	٨		
- أساتذة متخصصين من الجامعات والمراكز العلمية	٣٣	٣٠,٨	٣٣	٣٤	٦	٢٧,٣	٧٢	٣١,٩	٢٨	٢٨	٣٠,٧		
- اخصائيو التدريب بالبنك	٥	٤,٧	١٢	١٢,٤	١	٤,٥	١٨	٨	٣٦	٤٤	١٣,٥		
- اخصائيو التدريب بالبنوك الإسلامية الأخرى	٩	٨,٤	١٨	١٨,٥	-	-	٢٧	١١,٩	١١	٣٨	١١,٧		
- علماء الدين	٣	٢,٨	-	-	-	-	٣	١,٣	١٥	١٨	٥,٥		

الوظيفي سواء في البنوك المصرية أو في بنك دبي، ويأتى المستوى العلمى فى المستوى الثانى من الأهمية سواء فى البنوك المصرية أو فى بنك دبي.

الخلاصة إذن أن السلوك والقنوة الإسلامية ليس هو أهم معيار عند اختيار المدرسين فى البنوك الإسلامية بصفة عامة. وفى البنوك المصرية بصفة خاصة. وهو ما يقتضى العناية باختيار المدرسين من نوى السلوك والقنوة الإسلامية.

فى نهاية هذا الجزء الخاص بأساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية يوصى الباحثون بالتوصيات التالية:

جدول رقم (٨٨)
معايير اختيار المحاضرين والمدرسين بالبنوك تحت الدراسة
(فى رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- التخصص الوظيفي	٣٢	٤٥	١٩	٢٥,٧	٧	٢٨,٩	٥٨	٣٥,٦	١٤	٢٩,٢	٧٢	٢٤,١	
- الكفاءة فى أداء الوظيفة	٧	٩,٩	١١	١٤,٨	٣	١٦,٧	٢١	١٢,٩	٦	١٢,٥	٣٧	١٢,٨	
- السلوك والقنوة الإسلامية	٥	٧	١٢	١٦,٢	١	٥,٥	١٨	١١	٩	١٨,٨	٣٧	١٢,٨	
- المستوى العلمى	١٩	٣٦,٨	١٧	٣٣	٦	٣٢,٣	٤٢	٢٥,٨	١٢	٢٥	٥٤	٢٥,٦	
- الخبرة السابقة	٨	١١,٣	١٥	٢٠,٣	١	٥,٦	٢٤	١٤,٧	٧	١٤,٦	٣١	١٤,٧	

١ - ضرورة تنوع أسس وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اعتمادها فقط على الخبرة السابقة لمسئولي التدريب أو سؤال الرؤساء السابقين وعلى سبيل المثال يمكن الاستناد إلى استطلاع آراء العاملين ورغبتهم أو تحليل تقارير أداء العاملين أو غيرها من الأساليب.

٢ - زيادة الاهتمام بالتدريب على مجالات المعارف السلوكية والمعارف الإسلامية.

٣ - تنوع أساليب التدريب الحديثة وخاصة تلك التي تزيد من مشاركة المتدربين وعدم الاعتماد على المحاضرة كأسلوب رئيس التدريب.

٤ - تحفيز المتدربين بالحوافز المختلفة وخاصة المعنوية مثل اعتماد الترقية على نتائج التدريب.

٥ - مشاركة البنوك والمؤسسات الإسلامية في التدريب.

٦ - مراعاة السلوك والقُدوة الإسلامية عند اختيار المديرين ففاقد الشيء لا يعطيه. ولا يمكن إعطاء القدوة الإسلامية للمتدربين من مديريين يفتقرون هذا البعد الهام.

٧ - الإهتمام ببرامج التوجيه والتعريف حيث هي أول ما يتلقاه العاملون الجدد بالبنوك الإسلامية، والذي يمكن أن يترك في نفوسهم وعقولهم انطباعاً طويلاً الأثر.

ثالثاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم بالبنوك الإسلامية:

حينما نتطرق لهذا البعد؛ فإن التوجه العام للباحثين يكمن في اختيارهم للمعايير المستخدمة لقياس مدى فعالية سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقيتهم في البنوك الإسلامية. والفعالية ترتبط علمياً بتوافر شروط الجدارة والموضوعية في الترقية للوظائف الأعلى. فلا يكون شغل المناصب الأعلى لحسب أو نسب أو غير ذلك من الجوانب الشخصية وإنما يرتبط بالأداء والعمل والاجتهاد. وخير مقياس تبني عليه الترقية هو تقويم أداء العاملين. وشروط الجدارة والموضوعية هي شروط لصلاحية أي منظمة وأي بنك، سواء أكان بنكاً تقليدياً أو إسلامياً. ولكن يجب أن تراعى في البنوك الإسلامية شروط أخرى بالإضافة إلى الجدارة والموضوعية. وهي مدى التزام العاملين بالنهج والسلوك الإسلامي وذلك لسببين:

أولاً : لأن المسلم الذي يبتغي وجه الله سبحانه وتعالى في عمله هو في حد ذاته أكبر ضمان للجدارة والموضوعية والبعد عن الأهواء والمصالح الشخصية والذاتية.

ثانياً : لأن العامل بالبنك الإسلامي يجب أن يكون قدوة في سلوكه الإسلامي أمام زملائه وأمام المتعاملين مع البنك؛ وإلا فما الذي يميز البنك الإسلامي عن غيره

من البنوك. وهذا هو الذى يؤدى إلى شعور المتعاملين مع البنك بالثقة والاطمئنان إلى سياسات البنك ومعاملاته والتزامها بالطهارة الإسلامية والمصلحة العامة للمجتمع، وبعد هذه التعاملات عن الأهواء والمصالح الشخصية.

وبناءً على ما سبق فقد تبني الباحثين أربعة معايير للحكم على سياسات وأسس تقويم أداء العاملين وترقياتهم بالبنوك الإسلامية وهى:

- ١ - مدى الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية.
 - ٢ - مدى الاستناد إلى نظام موضوعى فى تقويم الأداء عند الترقى.
 - ٣ - مدى الالتزام بالنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين.
 - ٤ - مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية.
- وفيما يلى نتطرق لكل من هذه المعايير بعرض نتائج الدراسة الميدانية حوله (أ) مدي الأخذ بشروط الجدارة فى الترقية:
- يتضح من الجدول رقم (٩٣) التالى الحقائق التالية:

جدول رقم (٨٩)

معايير الترقية للوظائف الأعلى فى البنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر الادارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
(تكرارات مرجحة)		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- الأقدمية		٣٦	٣٢,٩	٣٣	٤٦	٤١	٤٦,٦	٩٠	٤١,٥	٦	٧	٩٦	٣١,٧
- الجدارة والكفاءة		٣٢	٤٠,٥	١٦	٣٢	٣٤	٣٨,٦	٨٢	٣٧,٨	٢٥	٢٩,١	١٠٧	٣٥,٣
- الانتماء والولاء للبنك		٨	١٠,١	٥	١٠	٨	٩,١	٢١	٩,٧	٣٢	٣٧,٢	٥٣	١٧,٥
- اجتياز البرامج التدريبية		١٠	١٢,٧	٥	١٠	٢	٢,٣	١٧	٧,٨	٣	٣,٥	٢٠	٦,٦
- الالتزام بالسلوك الإسلامى		٣	٣,٨	١	٢	٢	٣,٤	٧	٣,٢	١٠	٣٣,٢	٣٧	٨,٩
الإجمالي		٧٩	١٠٠	٥٠	١٠٠	٨٨	١٠٠	٢١٧	١٠٠	٨٦	١٠٠	٢٠٣	١٠٠

- ١ - بينما تمثل الأقدمية المعيار الأول للترقية فى البنوك الإسلامية فى مصر نجد أن الانتماء والولاء للبنك يأتى فى المرتبة الأولى فى بنك دبي.

٢ - تأتي الجدارة والكفاءة في المرتبة الثانية في البنوك الإسلامية سواء في مصر أو في دبي.

٣ - في المرتبة الثالثة في دبي يأتي الالتزام بالسلوك الإسلامي بينما يأتي في المرتبة الأخيرة من الأهمية عند الترقية في البنوك المصرية.

ولذلك يوصى الباحثون بالحد من تأثير الأقدمية عند شغل الوظائف العليا في البنوك الإسلامية في مصر والتركيز على الجدارة والالتزام بالسلوك الإسلامي في كل البنوك الإسلامية.

(ب) مدى الاستناد إلي نظام موضوعي لتقويم الأداء عند الترقية:

عند الحديث عن موضوعية نظام تقويم الأداء في البنوك الإسلامية، فإن الجدول رقم (٩٤) يبين لنا رأى العاملين في مدى عدالة وموضوعية هذا النظام.

جدول رقم (٩٠)

مدى عدالة وموضوعية نظام واجراءات الترقى بالبنوك الإسلامية
(في رأى العاملين)

بان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
١٨,٥	٥	١٣	٥٢	٢	٨	١٠,٨	٢	١٤,١	١٠	٢٠	١٤	١٥,٤	١٤
١٧	٦٣	١٣	٥٢	١٠	٥٢,٦	٥٦,٣	٤٠	٥٦,٣	٩	٤٥	٤٩	٥٣,٨	٤٩
٥	١٨,٥	١٠	٤٠	٦	٣١,٦	٢٩,٦	٢١	٢٩,٦	٧	٣٥	٢٨	٣٠,٨	٢٨
إجمالي													١٠٠
٢٧	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠	٩١	١٠٠

ومن الجدول (٩٠) يتضح لنا أن أكثر من نصف العاملين في البنوك المصرية وأقل من النصف في بنك دبي يرون أن النظام عادل وموضوعي إلى حد ما. ولكن أكثر من خمس العاملين في البنوك المصرية وأكثر من الثلث في بنك دبي يرون أنه غير عادل وغير موضوعي. وأقلية لا تتجاوز ١,١٪ في البنوك المصرية و ٢٠٪ في بنك دبي يرون أنه عادل وموضوعي إلى حد كبير.

وهذه النتائج تضع علامات استفهام كبيرة: لماذا لا يشعر العاملون بالبنوك الإسلامية بعدالة موضوعية نظام الترقى. ولذلك كان لابد أن نسأل عن رأيهم في مدى

عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الذى يفترض أنه الأساس فى الترقى وكانت النتائج فى الجدول رقم (٩٥) التالى والذى يتضح منه نتائج المقاربة - حيث يرى أكثر قليلاً من نصف العاملين سواء فى البنوك المصرية أو فى بنك دى أن النظام عادل وموضوعى إلى حد ما . بينما يرى أقل قليلاً من ربع العاملين فى البنوك المصرية أن غير عادل وغير موضوعى وكذلك ١٥ ٪ من العاملين ببنك دى . فإذا أضفنا لهم نسبة من لم يبدوا رأيهم صريحاً - نتيجة تخرجهم عن إبداء الرأى لأصبحت نسبة لا بأس بها تقتضى تحرى السبب فى عدم إحساس العاملين بالبنوك الإسلامية بعدم عدالة وعدم موضوعية نظام تقويم الأداء . وحتى إذا كان نسبة ٢٠ ٪ من العاملين ببنك دى وقاربة ١٣,٥ ٪ من العاملين بالبنوك الإسلامية فى مصر ترى النظام موضوعياً وعادلاً إلا أن ذلك لا يغنى عن تحرى السبب فى عدم إحساس الباقين بعدالة وموضوعية النظام.

جدول رقم (٩١)

مدي عدالة وموضوعية نظام وأسلوب تقييم الأداء بالبنوك الإسلامية
(رأى العاملين)

بيان		بنك فيصل		لصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		إجمالى	
الرجال		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- موضوعى وعادل		٢٥,٩	٧	١١,١	٣	-	-	١٣,٥	١٠	٢٠	٤	١٤,٩	١٤
- إلى حد ما		٤٤,٥	١٢	٤٠,٧	١١	٧٥	١٥	٥,٤	٣٨	٥٥	١١	٥٢,١	٤٩
- غير موضوعى وغير عادل		٢٥,٩	٧	١٨,٥	٥	٢٥	٥	٢٣,١	١٧	١٥	٣	٢١,٣	٢٠
- لا أعرف		٣,٧	١	٢٩,٦	٨	-	-	١٢,١	٩	١٠	٢	١١,٧	١١
الإجمالى		٢٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	٢٠٠	١٠٠	٧٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٤	١٠٠

(ج) مدى الالتزام بالنهج الإسلامى فى تقويم أداء العاملين:

بادئ ذى بدء كان لابد أن يستقصى الباحثون مدى مناسبة فرص الترقى أمام العاملين بالبنوك محل الدراسة . وكانت الاجابات كما يظهر فى الجدول رقم (٩٢) الذى يتضح منه أولاً أن عدد من أجابوا السؤال قليلون لا يتجاوز نصف مفردات العينة - لماذا؟ إنه سؤال يستحق التأمل يرى الباحثون أنه لون من الاعتراض الصامت على محتوى السؤال . الملحوظة الثانية أنه لم يقل أحد من المستقصين (وهم من الإدارة العليا) بأن فرص الترقى كبيرة . حقاً إن من قالوا إنها مناسبة أكثر قليلاً ممن قالوا

جدول رقم (٩٢)

مدى مناسبة فرص الترقى أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأي الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		إجمالي	
هل توجد برامج توجيه		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- محددة - مناسبة - كبيرة	٤	٥٧,١	١	٢٠	٦	٦٦,٧	١١	٥٢,٤	٣	٣٠	١٤	٤٥,٢	١٤
	٣	٤٢,٩	٤	٨٠	٣	٣٣,٢	١٠	٤٧,٦	٧	٧٠	١٧	٥٤,٨	١٧
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠	٣١

أن فرص الترقى محدودة. ولكن النسبة لا يستهان بها حيث تصل إلى ٤٥٪ من إجمالي من أجابوا السؤال هذا في جانب الإدارة العليا - فماذا عن رأى العاملين وجه الباحثون سؤالاً إلى العاملين حول العوامل التي ترتبط في رأيهم بالترقى والنجاح الوظيفي بالبنوك الإسلامية. وكانت الإجابات كما يظهر بالجدول رقم (٩٣) التالي والذي يظهر النتائج التالية.

١ - أن هناك عوامل أربعة مؤثرة بدرجات متقاربة (في رأى العاملين) في الترقى والنجاح الوظيفي وهي: الاجتهاد والإخلاص في العمل، والمؤهل والخبرة والعلاقات الشخصية. ويتفاوت موقف البنوك المختلفة في وزن كل من هذه العوامل. أو أهميتها في التأثير على الترقية «فبينما العلاقة الشخصية واضحة التأثير في المصرف الإسلامي نجد إنها تحتل المرتبة الثانية في بنك ناصر والرابعة في بنك فيصل وقبل الأخيرة في بنك دبي».

٢ - إن الالتزام بالسلوك الإسلامى ليس له أى تأثير في الترقى والنجاح في البنوك المصرية بينما يعتبر من أهم العوامل في بنك دبي.

٣ - يبدو أن تأثير الحظ والظروف على الترقى والنجاح محدود وبالتالي فليس هذا هو سبب إحساس العاملين بالبنوك المصرية بعدم عدالة وموضوعية نظم الترقى - ولكن يبدو أن السبب هو «العلاقات الشخصية» التي تحتل في رأيهم المرتبة الثانية من حيث ارتباطها بالترقى والنجاح الوظيفي.

جدول رقم (٩٣)
العوامل التي ترتبط بالترقي والنجاح والوظيفي للعاملين بالبنوك الاسلامية من
وجهات نظرهم (رأى العاملين)

بان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
العامل وتكرارات مرجحة		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- اجتهد واخلاص العاملين في العمل	٢٥	١٧,٩	٣٣	١٦,٩	٢٠	١٧,٢	٢٠	١٧,٤	٨٨	٢٨	١٧,٢	١١٦	١٧,٢
- العلاقات الشخصية	٢٨	١٤,٢	٣٩	٢٠	١٨	١٥,٥	١٨	١٦,٨	٨٥	٢٦	١٢,٩	١٠٦	١٥,٨
- المؤهل والدرجة العلمية	٣٥	١٧,٩	٣٠	١٥,٤	١٨	١٥,٥	١٨	١٦,٤	٨٣	٣٦	١٥,٩	١٠٩	١٦,٣
- الممارسة والخبرة العملية	٣٥	١٧,٩	٣٣	١٦,٩	١٦	١٢,٨	١٦	١٦,٦	٨٤	٢٨	١٧,٢	١١٢	١٦,٧
- التدريب والتنمية الذاتية	٢٨	١٤,٢	٣٣	١١,٨	١٤	١٢,١	١٤	١٢,٨	٦٥	٢١	١٢,٩	٨٦	١٢,٨
- الحظ والظروف	١٥	٧,٦	١٧	٨,٧	٢١	١٨,١	٢١	١٠,٤	٥٣	١٠	٦,١	٦٣	٩,٤
- الالتزام بالسلوك الاسلامي	٢٠	١٠,٢	٢٠	١٠,٣	٩	٧,٨	٩	٩,٧	٤٩	٢٩	١٧,٨	٧٨	١١,٦
اجمالي	١٩٦	١٠٠	١٩٥	١٠٠	١١٦	١٠٠	١١٦	١٠٠	٥٠٧	١٧٣	١٠٠	٦٧٠	١٠٠

٤ - لا بد أن نسلم أن المعيار يعكس قيمة ذاتية - فالأكثر خبرة قد يرى أن الخبرة أهم والأكثر تأهيلاً يرى أن المؤهل والدرجة العلمية أهم... وهكذا ولكن الواضح أننا حاولنا تجنب التحيز الشخصي لأن السؤال مصاغ بطريقة عامة حول العوامل التي تربط فعلاً وليس العوامل التي يجب أن ترتبط بالترقي والنجاح الوظيفي.

ولقد حاول الباحثون استكمال الصورة بالسؤال عن العوامل التي يتم التركيز عليها في تقييم أداء العاملين وكانت الإجابة كما يظهر من الجولين (٩٤) و (٩٥) التاليين. ومن هذه الإجابات يتضح الآتي:

١ - لو نظرنا إلى كل بنك على حده لوجدنا أهم عامل في نظر العاملين في بنك فيصل هو الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل يليه النتائج أو الأهداف المحققة - بينما ترى الإدارة العليا (جدول ٩٥) أن أهم عاملين هما اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.

٢ - في المصرف الإسلامي كان رأى العاملين أن أهم عاملين هما الالتزام بالمنهج الإسلامي يليه المواظبة والانتظام في العمل - بينما ليس للإدارة العليا تفضيل معين بل إن الالتزام بالمنهج الإسلامي لم يحظ إلا بأقل اهتمام.

٣ - في بنك ناصر كانت أهم العوامل في نظر العاملين هي الالتزام بإجراءات ولوائح العمل يليه النتائج أو الأهداف المحققة وكذلك الالتزام بالمنهج الإسلامي بينما ترى

جدول رقم (٩٤)

أهم عوامل تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة
(في نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
أهم العوامل (تكرارات مرجحة)		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- النتائج أو الأهداف المحققة - المواظبة والانتظام في العمل - الالتزام بإجراءات ولوائح العمل - الالتزام بالمنهج الإسلامي في التعامل - الجزاءات والمخالفات أثناء فترة التقويم - العلاقات والتعاون مع الزملاء - العلاقات والتعاون مع الرؤساء العلاقات والتعاون مع المتعاملين والعملاء		١١٥	١٦,١	١٢٥	١٤,٩	١٠٢	١٧,٨	٣٤٢	١٦,١	٢٣٤	٢٨,٤	٥٧٦	١٩,٥
		١٠٢	١٤,٣	١٣٠	١٥,٥	٩٤	١٦,٤	٣٢٦	١٥,٣	١٤٠	١٦,١٠	٤٦٦	١٥,٨
		٩٥	١٣,٢	١١٨	١٤	١٠٤	١٨,٢	٣١٧	١٤,٩	٨٨	١٠,٧	٤٠٥	١٣,٧
		١٣٤	١٨,٧	١٤٦	١٧,٤	١٠٢	١٧,٨	٣٨٢	١٧,١٠	١٢٤	١٥	٥٠٦	١٧,١
		٥٢	٧,٣	٣٦	١٤,٣	٢٩	٥,١	١١٧	٥,٥	٢٧	٣,٣	١٤٤	٤,٩
		٧٦	١٠,٦	١٠٢	١٢,١	٦٢	١٠,٨	٢٤٠	١١,٣	٧١	٨,٦	٣١١	١٠,٥
		٦٨	٩,٥	٨٧	١٠,٣	٤٨	٨,٤	٢٠٣	٩,٥	٧٢	٨,٧	٢٧٥	٩,٣
		٧٣	١٠,٢	٩٧	١١,٥	٣١	٥,٥	٢٠١	٩,٤	٦٩	٨,٤	٢٧٠	٩,١
الإجمالي		٧١٥	١٠٠	٨٤١	١٠٠	٥٧٢	١٠٠	٢١٢٨	١٠٠	٨٢٥	١٠٠	٢٩٥٣	١٠٠

الإدارة العليا أن أهم عاملين هما المواظبة والانتظام في العمل وكذلك النتائج والأهداف المحققة.

٤ - في بنك دبي يرى العاملون أن أهم عاملين هما النتائج أو الأهداف المحققة يليه المواظبة والانتظام في العمل بينما ترى الإدارة العليا أن أهم العوامل هي العلاقة مع الزملاء والرؤساء يليها التقيد بالمنهج الإسلامي في التعامل والمواظبة والانتظام في العمل. الخلاصة أنه ليس هناك إتفاق حول عوامل التقويم فهي تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإداري. وإذا كان التقيد بالمنهج الإسلامي في المعاملة يمثل المرتبة الثانية من الأهمية في رأى الإدارة العليا والمرتبة الثالثة في رأى العاملين ببنك دبي، فإنه يمثل المرتبة الأخيرة في رأى الإدارة العليا في بنوك مصر رغم أنه في رأى العاملين كان يمثل المرتبة الأولى. ألا يستحق كل هذا وقفة تأمل في سياسات تقويم الأداء والترقية بالبنوك الإسلامية بحيث تكون واضحة أمام الجميع وحافزاً على الشعور بالرضا ودفع العمل بها للإمام. ولذلك يوصى الباحثون بضرورة العمل على صياغة وإعلان سياسات واضحة للبنك في مجالات تقويم الأداء والترقى.

جدول رقم (٩٥)
نقاط التركيز في تقويم أداء العاملين بالبنوك تحت الدراسة
من وجهة نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	المواظبة والانتظام في العمل	١٥,١	٥	١٦,٧	٣	٧	٢٢,٦	١٥	١٨,٣	٨	١٧,٤	٢٣	١٨
-	النتائج أو الأهداف المحققة	١٥,١	٥	١٦,٧	٣	٧	٢٢,٦	١٥	١٨,٣	٤	٨,٧	١٩	١٤,٨
-	اتباع الإجراءات واللوائح الداخلية للعمل	١٨,٢	٦	١٦,٧	٣	٥	١٦,١	١٤	١٧,١	٦	١٣,٠٤	٢٠	١٥,٦
-	التقيد بالنهج الإسلامي في المعاملة	٩,١	٣	٥,٥	١	-	-	٤	٤,٩	٨	١٧,٤	١٢	٩,٤
-	العلاقة مع الزملاء والرؤساء (التعاون)	١٨,٢	٦	١٦,٧	٣	٤	١٢,٩	١٣	١٥,٩	٩	١٩,٦	٢٢	١٧,٢
-	مدى استخدام العامل لحقه في الأجازات	٩,١	٣	١١,١	٢	٢	٦,٤	٧	٨,٥	٥	١٠,٩	١٢	٩,٤
-	الجزاءات التي تعرض لها أثناء فترة التقويم	١٥,٢	٥	١٦,٦	٣	٦	١٩,٤	١٤	١٧,١	٦	١٣,٠٤	٢٠	١٥,٦
الاجمالي		١٠٠	٣٣	١٨	١٠٠	٣١	١٠٠	٨٢	١٠٠	٤٦	١٠٠	١٢٨	١٠٠

(د) مدى تفضيل العاملين بالبنوك والمنظمات الإسلامية عند شغل المراكز القيادية:

ينعكس مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية عند شغل المراكز القيادية في مصدرين أساسيين: إما الترقية من نفس البنك الإسلامي أو النقل من بنوك إسلامية أخرى.

جدول رقم (٩٦)
مدى وجود نقل وانتداب للعاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	البنوك الإسلامية الأخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	٩,١	١	١	٣,٢
-	البنوك التقليدية	١	-	٢٥	-	-	١	٥	-	-	-	١	٣,٢
-	المنظمات الإسلامية	-	-	-	٢	٢٢,٢	٢	١٠	٢	-	-	٢	٦,٥
-	الجهات الحكومية	-	-	-	٣	٣٣,٣	٣	١٥	٣	-	-	٣	٩,٧
-	لا يوجد نقل وانتداب	١٠٠	٧	٧٥	٤	٤٤,٥	١٤	٧٠	١٠	٩٠,٩	٢٤	٧٧,٤	١٠٠
الإجمالي		١٠٠	٧	٤	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	١٠٠	٣١	١٠٠

وفى الجدول رقم «٩٢» السابق عرض إتضح أن من قالوا إن فرص الترقى محدودة أمام العاملين بالبنوك تحت الدراسة أقل ممن قالوا أنها مناسبة ولم يقل أحد أنها كبيرة. بل إن من أجابوا السؤال فى الأصل محدودو العدد. وإذا نظرنا للمصدر الثانى وهو النقل والانتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض. فإن جدول (١٠) يشير إلى عدة نتائج نتناولها بالتعليق فيما يلى:

١ - بداية فإن ٧٠٪ من المستقصين (من الإدارة العليا) فى البنوك المصرية و٩١٪ منهم فى بنك دى يقولون: إنه لا يوجد نقل أو انتداب.

٢ - ليس هناك نقل أو انتداب بين البنوك الإسلامية وبعضها البعض فى رأى المستقصين من البنوك المصرية. وفى بنك دى ٩٪ فقط من أشاروا إلى هذا النقل أو الانتداب.

٣ - بقية الاجابات وهى غير ذات وزن تبين أن أغلبية المنقولين من جهات حكومية (فى البنوك المصرية) يليها المنظمات الإسلامية ثم البنوك التقليدية لو حاولنا إذن أن نصل إلى رأى فى مدى تفضيل العاملين بالبنوك الإسلامية تشغل المراكز القيادية لقلنا إنه لا توجد سياسة ولا ممارسة واضحة لهذا المبدأ.

ولذلك يوصى الباحثون بضرورة وجود نوع من التفضيل «عند النقل أو الانتداب» للعاملين فى البنوك الإسلامية، ولكن ظروفهم الاجتماعية أو العائلية ترجح نقلهم إلى مكان آخر، وليس سوء الأداء طبعاً.

الخلاصة إذن فيما يتعلق بتقويم أداء العاملين، فإن نتائج البحث تجعلنا نميل إلى ترجيح ضرورة وأهمية التفكير فى تحديد وصياغة سياسة تقويم الأداء للعاملين فى البنوك الإسلامية بشكل واضح. بحيث نزيل هذا الاختلاف فى الآراء بين العاملين والمديرين من ناحية. ومن الناحية الأخرى يرى الباحثون التوصية بأن تشكل لجنة من المسؤولين فى البنوك الإسلامية لتوحيد هذه المعايير وتوضيح أثر السلوك الإسلامى على تقويم الأداء.

كما يوصى الباحثون أيضاً بضرورة وجود نوع من التفضيل للعاملين بالبنوك والمؤسسات الإسلامية عند النقل أو الانتداب وإتاحة الفرص لهم، ليس لتغطية قصور فى الأداء، ولكن لمراعاة الظروف الاجتماعية والعائلية لبعض العاملين حتى يشعروا بأهميتهم وقيمتهم وترتفع روحهم المعنوية.

رابعاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة:

ينظر الباحثون إلى سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية نظرة شاملة تتضمن كل العوائد المالية والمادية والمعنوية التى تجذب الإنسان المسلم الكفاء للعمل فى البنك

الإسلامي والاستمرار في العمل بإجتهاد وإخلاص وكفاءة وفعالية. ولعل التساؤل الذي قد يثور في أذهان البعض هو ما الذي يميز سياسات التحفيز بالبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية؟ هذا هو التساؤل الذي تنعكس إجابته تماماً في المعايير التي وضعها الباحثون لتحليل هذا البعد الهام في إدارة وتوظيف العنصر البشري في البنوك الإسلامية. وهذه المعايير هي كما يلي:

- أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين.
- ب - مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
- ج - مدى تحرى رضا العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز.
- د - مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمؤوسين والمتعاملين.
- هـ - مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإنسانية والإسلامية.
- و - مدى مراعاة إعتبارات الاخلاص في العمل والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإسلامي عند تحفيز ومكافأة العاملين.
- ز - مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء على المقصر.

ح - مدى تفضيل العاملين بالبنك الإسلامي عن غيره من البنوك.

وسوف نتناول في تحليلنا كل من هذه المعايير لمعرفة مدى إنطباقه في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

(أ) مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن العبرة في جاذبية الراتب أو الرضاء عنه ليست في القيمة المطلقة للراتب. ولكن في قيمته النسبية. ولذلك فربما كانت ألف جنيه شهرياً مرتباً مغرياً لشاب حاصل على شهادة جامعية في دولة كمصر ولكنها تكون قليلة جداً في دبي مثلاً. كما إن الشاب الذي يحصل على ألف جنيه راتباً في مصر قد لا يكون راضياً إذا وجد أقرانه يحصلون على الفين.

ومن هنا : تجد سؤال الباحثين، وهو سؤال استهلاكي للعاملين ولإدارة العليا عن مدى تميز رواتب البنوك الإسلامية بالعدالة والموضوعية فكانت إجابات العاملين، كما يظهر في الجدول (٩٧) متفاوتة وذلك على الوجه التالي:

١ - الأغلبية قالوا إلى حد ما. ووصلت النسبة إلى ٥٢,٨٪ في البنوك المصرية و ٤٥٪ في بنك دبي، و ٥١,١٪ الاجمالي.

جدول رقم (٩٧)

مدي تميز رواتب البنوك الإسلامية بالعدالة والموضوعية (من وجهة نظر العاملين بها)

بان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
٦	٢٢,٣	٤	١٥,٤	٣	١٥,٨	١٣	١٨	٢	١٥	١٦	١٧,٤	- نعم	
١٨	٦٦,٧	١١	٤٢,٣	٩	٤٧,٤	٢٨	٥٢,٨	٩	٤٥	٤٧	٥١,١	- إلى حد ما	
٣	١١,١	١١	٤٢,٣	٧	٣٦,٨	٢١	٢٩,٢	٨	٤٠	٢٩	٣١,٥	- لا	
٢٧	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٢	١٠٠	إجمالي	

٢ - من قالوا إنها تتميز بالعدالة والموضوعية لا يزيد عن ١٨٪ في البنوك المصرية و ١٥٪ في بنك دبي.

٣ - نسبة لا يستهان بها حوالي ٣٠٪ في البنوك المصرية و ٤٠٪ في بنك دبي لا يرون أنها تتميز بالعدالة والموضوعية (ومعظمهم مركز في المصرف الإسلامي وبنك دبي).

وتؤكد هذه الصورة بسؤال الإدارة العليا، والتي توضح إجاباتها في جدول (٩٨) أن ٥٥٪ يرون أنها أقل من المناسب وخاصة في بنك فيصل وبنك ناصر (حوالي الثلثين) أما في بنك دبي فالنسبة لا تزيد إلا قليلاً عن الثلث ولكنها تعكس أيضاً درجة لا بأس بها من الإحساس بأن الرواتب بالبنوك الإسلامية لا تتميز بالعدالة والموضوعية.

ولعل هذا ما دفعنا إلى التعمق في محاولة معرفة أساس وضع المرتبات في البنوك تحت الدراسة. ولهذا تم توجيه سؤال إلى الإدارة العليا في البنوك تحت الدراسة. وكانت الإجابة كما تظهر في جدول (٩٩) والتي توضح ما يلي:

١ - المفروض علمياً أن الأساس السليم الذي يضمن عدالة وموضوعية الرواتب هو تطبيق خطة تقويم الوظائف. وقد أوضح المستعصي منهم من بنك ناصر أنها تطبق «ولكن نلاحظ أنهم غير راضين كما في جدول (٩٧) السابق، أما أغلبية إجابات البنوك الأخرى فتبين أن تطبيق خطة تقييم الوظائف غير مؤثرة في وضع المرتبات.

٢ - كانت الرواتب في بنك فيصل والمصرف الإسلامي وبنك دبي هي نتيجة الاجتهادات إلا أنها لا توضح للعاملين أساساً مقنعاً بموضوعيته. حيث يمكن أن تتفاوت

جدول رقم (٩٨)

مدى تميز الرواتب بالعدالة والموضوعية بالبنوك تحت الدراسة
في نظر الإدارة العليا

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- إلى حد كبير		١٦,٧	١	٢٠	١	-	-	١٠	٢	٩,١	١	٩,٧	٣
- إلى حد مناسب		١٦,٧	١	٦٠	٣	٣٣,٢	٣	٢٥	٧	٥٤,٥	٦	٤١,٩	١٣
- أقل من المناسب		٦٦,٦	٥	٢٠	١	٦٦,٧	٦	٥٥	١١	٣٦,٤	٤	٤٨,٤	١٥
الإجمالي		١٠٠	٦	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١١	١٠٠	٣١

المرتبات داخل البنك بلا مبرر معقول أمام العاملين. ولذلك يوصى الباحثون بأهمية العمل على وضع خطة لتقويم الوظائف ولكن يجب أن يراعى في تحديدها للمرتبات مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم. وهو ما نبجته في الفقرات التالية:

جدول رقم (٩٩)

أساس وضع المرتبات في البنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- اجتهادات شخصية		٦٦,٦	٤	٦٦,٦	٤	-	-	٢٨	٨	٨٠	٨	٥١,٦	١٦
- مستوى المرتبات بالبنوك الإسلامية		١٦,٧	١	١٦,٧	١	-	-	٩,٦	٢	-	-	٦,٥	٢
- تطبيق خطة تقويم وظائف		١٦,٧	١	١٦,٧	١	١٠٠	٩	٥٢,٤	١١	٢٠	٢	٤١,٩	١٣
الإجمالي		١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١

(ب) مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم:

إن تحري مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم إقتضى في البداية سؤالاً حول ما إذا كان مستوى الراتب في البنوك محل الدراسة أقل أو أكثر من البنوك الأخرى. وكانت الاجابة في جدول (١٠٠) والتي توضح الآتى:

١ - فى بنك فيصل يرى العاملون أن رواتبهم أعلى كثيراً من المؤسسات الحكومية ومن نظرائهم فى البنك. وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنوك الإسلامية والتقليدية.

٢ - فى المصرف الإسلامى يرون أن رواتبهم أعلى كثيراً من المؤسسات الحكومية وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنك والبنوك الإسلامية الأخرى ولكنها أقل من نظرائهم فى البنوك التقليدية.

٣ - فى بنك ناصر يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من نظرائهم فى المؤسسات الحكومية ولكنها أعلى قليلاً من نظرائهم بالبنك - وأقل كثيراً من البنوك الإسلامية الأخرى أو حتى البنوك التقليدية.

جدول رقم (١٠٠)

مستوى الراتب فس البنوك محل الدراسة مقارناً بالبنوك الأخرى
(فى رأى العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دى		الإجمالي	
هل الراتب فى مستوى الراتب الذى يتقاضاه		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- نظرائهم بالبنك		٢٤		٩		٩		٤٢		٥		٤٧	
- نظرائهم بالبنوك الإسلامية		٩		٩		٩		٩		١١		٢٠	
- نظرائهم بالبنوك التقليدية		٣		(٣-)		(١٠-)		(١٠-)		(٣-)		(١٢-)	
- نظرائهم بالمؤسسات والمنظمات الحكومية		٣١		٤٠		٢٧		٩٨		(٥-)		٩٣	

- ملحوظة (-) الرقم بالسالب يعنى أقل والرقم بالموجب يعنى أكثر وذلك نتيجة لتطبيق المفتاح التالى: (+) أعلى من و (+) يساوى (-) أقل من. وكانت النتيجة كما ظهرت فى الجدول.

٤ - فى بنك دى يرى العاملون أن رواتبهم أعلى من البنوك الإسلامية وأعلى قليلاً من نظرائهم فى البنك وأقل من نظرائهم فى المؤسسات الحكومية والبنوك التقليدية.

إذن ففى مصر فإن رواتب العاملين بالبنوك محل الدراسة أعلى من المؤسسات الحكومية (بعكس الحال فى دى) ولكنها أقل من البنوك التقليدية (وفى هذا تتشابه مع بنك دى).

هذا من حيث الراتب بصفة عامة ومقارنته بالبنوك المختلفة ولكن هل يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة الكريمة؟

يتضح من الجدول «١٠٥» رأى العاملين فى هذا الصدد. ويمكن الخروج بالنتائج التالية: -

١ - يتفق العاملون على أن الراتب يتناسب مع المسؤوليات والواجبات الوظيفية بدرجة كبيرة سواء فى مصر أم فى دى.

جدول رقم (١٠١)

مدى التناسب بين رواتب العاملين والأعباء الاجتماعية وغيرها للعاملين بالبنوك الإسلامية
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
هل تتناسب الرواتب مع		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- المسؤوليات وأعباء العمل		٣٧	٣٠	٢١	٣٠,٤	١٨	٣٧,٥	٦٦	٣١,٩	٢٠	٣٠,٨	٨٦	٣١,٦
- المستوى العام للمعيشة		١٤	١٥,٦	١٦	٢٣,٢	١٠	٢٠,٨	٤٠	١٩,٣	١٣	٢٠	٥٣	١٩,٥
- المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين		٢٨	٣١,١	٢٠	٢٩	١٥	٣١,٣	٦٣	٣٠,٤	٢٠	٣٠,٨	٨٣	٣٠,٥
- الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين		٢١	٢٣,٣	١٢	١٧,٤	٥	١٠,٤	٣٨	١٨,٤	١٢	١٨,٤	٥٠	١٨,٤
إجمالي		٩٠	١٠٠	٦٩	١٠٠	٤٨	١٠٠	٢٠٧	١٠٠	٦٥	١٠٠	٢٧٢	١٠٠

٢ - يأتى بعد ذلك أنها تتناسب مع المرتبة والمكانة الوظيفية للعاملين.

٣ - ويرى عدد أقل أنها تتناسب مع المستوى العام للمعيشة أو مع الأعباء الأسرية والاجتماعية للعاملين.

وبناءً على ما سبق يثور التساؤل حول مدى تحرك الرواتب لتتناسب مع التغير فى الظروف والمتغيرات المحيطة. وكانت الإجابة كما تظهر فى الجدولين (١٠٢) و(١٠٣) التاليين ويتضح منهما ما يلى: -

١ - يرى العاملون أنها تتحرك تأثراً أولاً بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية ثم بمستوى المرتبات فى الدولة. وتأتى فى المكانة الثالثة الظروف والحالة الاجتماعية للعامل، ثم المستوى العام للمعيشة.

٢ - تأتى فى مرتبة أقل «ولكن تؤثر أيضاً فى تحرك المرتبات» تأثير المرتبات فى البنوك الإسلامية ثم المرتبات فى البنوك التقليدية .

جدول رقم (١٠٢)
مدي تحرك مرتبات العاملين بالبنوك الإسلامية
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل		ك		ل		ك		ل		ك		ل	
هل يتم تحريك المرتبات كلما جد تغير ملموس في													
٢٢		٢٠		٣٠		١٨		٧٠		٢١		٩١	
٢٤		٢١,٨		٥		٤		٣٣		٤		٣٧	
١٦		١٤,٥		٥		٥		٣٦		٧		٣٣	
١٥		١٣,٦		٧		٢		٢٤		٤		٢٨	
١٦		١٤,٦		٧		٣٧		٤٠		٨		٤٨	
١٧		١٥,٥		٢		١٧		٣٦		٨		٤٤	
١١٠		١٠٠		٥٦		٧٣		٢٢٩		٥٢		٢٨١	
١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠	

أما أعضاء الإدارة العليا فلهم وجهة نظر مختلفة تماماً؛ كما يظهر من جدول «١٠٣» حيث يرون أنها تتأثر في الغالب بالمسئوليات والواجبات الوظيفية ثم بالظروف والحالة الاجتماعية للعامل ثم بالمستوى العام للمعيشة. ولكنها لا تتأثر بمستوى المرتبات في البنوك الإسلامية أو البنوك التقليدية أو حتى مستوى المرتبات في الدولة.

ويتساءل الباحثون هل تعكس الإجابات حالات واقعية وتجارب خاصة للمستقصى أم تعكس شعوراً عاماً. فالتفاوت بين إجابات العاملين والإدارة العليا يلقي ظلالاً من الشك حول مصداقية أى منهما. ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن أعضاء الإدارة العليا هم أقدم في البنك وخبرتهم أوسع من باقي العاملين لأمكننا أن نخرج بنتيجة أن التغير في المسئوليات والواجبات الوظيفية (عن طريق الترقية غالباً) هو المؤثر الأساسي في تحريك رواتب العاملين بالبنوك الإسلامية وهي نتيجة لا تختلف كثيراً عن رأى العاملين. ولكنها تلفت النظر إلى أهمية إعادة النظر في المرتبات بين الحين والآخر يتناسب مع مستوى المعيشة.

جدول رقم (١٠٣)

العوامل التي تؤثر علي تحريك مرتبات العاملين بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بان		بنك فيصل		المصرف الاسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
٨	٢	١١	٢١	٩	٣٠	٧	(٢-)	١	(٣-)	٦	(١٥-)	١١	(١٤-)
٧	(٢-)	٣	٨	-	(١٥-)	١	(١٨-)	٦	(١٥-)	-	٦	-	٦
١	(١-)	-	٤	١	(١٤-)	٢	(١٥-)	١	(١٥-)	-	٦	-	٦
-	٣	١	٤	١	(١٤-)	٢	(١٥-)	١	(١٥-)	-	٦	-	٦
٢	-	٦	٩	١	(١٤-)	٢	(١٥-)	١	(١٥-)	-	٦	-	٦
١	٢	٢	٦	١	(١٤-)	٢	(١٥-)	١	(١٥-)	-	٦	-	٦

(-) لا يؤثر في التحريك: تم التوصل إلى هذه الأرقام عن طريق ترجيح الإجابة كما يلي:

(٢ +) يؤثر في التحريك.

(٢ -) لا يؤثر في التحريك

ولعل هذا هو ما حدا بفريق البحث إلى التطرق إلى عنصر آخر مكمل للرتب وهو «العلاوات» أى الزيادة فى السنوية للمرتبات. فهى بلا شك وسيلة هامة لتحريك المرتب ليتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة. وتساهم العلاوات كذلك فى مكافأة العاملين المخلصين الذين تطول فترة خدمتهم فى البنك وبالتالي يقل دوران العمل وتزيد خبرتهم وعطائهم.

يبين الجدولان التاليان (١٠٤) و (١٠٥) إجابات العاملين والإدارة العليا حول مدى كفاية الزيادة السنوية للمرتبات للعاملين بالبنوك الإسلامية. واتضح من الجدولين المذكورين ما يلي: -

١ - لا يختلف رأى العاملين كثيرا عن رأى الإدارة العليا وخاصة فى البنوك المصرية. فأغلب العاملين (٩٠,٤٨٪) يرون أنها ليست كافية. وكذلك (٦٠,٤٧٪) من الإدارة العليا ويرى نسبة مماثلة من الادارة العليا أنها كافية إلى حد ما مقابل (٨٠,٤١٪) من العاملين فى البنوك الإسلامية فى مصر والذين يرون نفس الرأى. أما من

جدول رقم (١٠٤)

مدي كفاية ومناسبة الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) للعاملين بالبنوك الإسلامية

(من وجهة نظرهم)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
نعم - إلى حد ما لا	٤	١٤,٨	٣	١٢	١	٥,٣	٨	١١,٣	١	٥	٩	٩,٩	٩
	١٩	٧٠,٤	٥	٢٠	٥	٣٦,٣	٢٩	٤٠,٨	٨	٤٠	٣٧	٤٠,٧	٣٧
	٤	١٤,٨	١٧	٦٨	١٣	٦٨,٤	٣٤	٤٧,٩	١١	٥٥	٤٥	٤٩,٤	٤٥
إجمالي		٢٧	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٧١	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩١	١٠٠

يرون أنها كافية فلا يتجاوز (٥٪) من الإدارة العليا و(١١,٣٪) من العاملين وهي نسبة ضئيلة.

٢ - أما في دبي. فإن (٥٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها كافية بينما يرى (٥٥٪) من العاملين أنها غير كافية وكذلك (٣٠٪) من الإدارة العليا يرون أنها غير كافية وهي نسبة لا بأس بها.

جدول رقم (١٠٥)

مدي كفاية الزيادة السنوية في المرتبات (العلاوات) بالبنوك تحت الدراسة (من وجهة نظر الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم - إلى حد ما لا	-	-	-	١	٢٠	-	-	١	٤,٨	٥	٥٠	٦	١٩,٤
	٧	١٠٠	-	٣	٣٣,٣	١٠	٤٧,٦	٢	٤٧,٦	٢٠	١٢	١٢	٣٨,٧
	-	٤	٨٠	٦	٦٦,٧	١٠	٤٧,٦	٣	٤٧,٦	٣٠	١٣	١٣	٤١,٩
إجمالي		٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

يبدو إذن أن هناك نسبة كبيرة من العاملين والمديرين «خاصة في مصر» من لا يرون أن العلاوات كافية. وهو ما قد يقتضى نظرة أعمق إلى الأساس الذى تحتسب على أساسه العلاوات تماماً مثل ضرورة وضع أساس لنظام المرتبات بأكمله. وهو كما ذكرنا من قبل نظام التقييم الموضوعى للوظائف الذى يجب إعادة النظر فيه بين الحين والآخر حتى يتناسب مع التغير فى مستوى المعيشة ويوفر بالتالى حياة كريمة للمسلم العامل فى البنوك الإسلامية.

(ج) مدى تحرى رضاء العاملين عند تحديد الرواتب والحوافز:

الرضا الوظيفى عادة يكون محصلة عوامل كثيرة متداخلة ولكن من بين أهم هذه العوامل المرتبات والحوافز. وسوف يعمل الإنسان إذا كان راضياً أو غير راض ربما لأنه يحتاج للدخل الذى تحققه له الوظيفة. ولكن القضية هى ليست أن يعمل الإنسان وهو مضطر ومكره، لأن ذلك يتنافى مع المعاملة الإنسانية التى ينادى بها الإسلام. ولكن أن يعمل وهو راض ومقتنع، فيكون هناك مجال للاتقان والإخلاص فى العمل، خاصة وأن الأعمال فى البنك هى أعمال ذهنية بالدرجة الأولى. ولقد حاولنا أن نتأكد من رضاء العاملين عن نظم الحوافز المطبقة وكانت الإجابات كما تظهر فى جدول (١٠٦). ويتضح من هذا الجدول الآتى:

جدول رقم (١٠٦)

مدى رضاء العاملين بالبنوك الإسلامية عن نظم الحوافز المطبقة (من وجهة نظر العاملين)

بان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- رضاء كبير		١١	٤٠.٧	٢	٧.٧	٦	٣١.٦	١٩	٣٦.٤	١	٥.٣	٢٠	٢٢
- رضاء متوسط		١٥	٥٥.٦	٦	٢٣.١	١١	٥٧.٩	٣٢	٤٤.٤	١١	٥٧.٩	٤٣	٤٧.٢
- رضاء محدود		١	٣.٧	١٨	٦٩.٢	٢	١٠.٥	٢١	٢٩.٢	٧	٣٦.٨	٢٨	٣٠.٨
إجمالي		٢٧	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٧٢	١٠٠	١٩	١٠٠	٩١	١٠٠

١ - فى بنك فيصل يشعر برضاء محدود واحد فقط من بين ٢٧ ممن أجابوا الاستقصاء - وأكثر من النصف أشاروا إلى رضاء متوسط وأقل قليلاً من النصف قالوا برضاء كبير.

٢ - وتظهر نتائج متشابهة لما في بنك فيصل في بنك ناصر حيث أن أكثر من نصف المستقصين أشاروا إلى رضا متوسط وحوالي الثلث إلى رضا كبير - وعدد قليل «حوالي العشر» أشاروا إلى رضا محدود.

٣ - أما في المصرف الإسلامي فلقد أشارت الأغلبية إلى رضا «محدود» أكثر من ثلثي المستقصين. ولعل هذا كان أحد الأسباب وراء التغييرات التي تحدث الآن في إدارة البنك.

٤ - أما في بنك دبي فلم يكن الرضاء أفضل كثيراً من بنك فيصل وبنك ناصر لأن أكثر من الثلث يشيرون إلى رضا محدود وحوالي ٥٨٪ يشيرون إلى رضا متوسط، ولم يشر إلى رضا كبير إلا ٣,٥ فقط من المستقصين.

وفيما عدا النتائج بالمصرف الإسلامي فإن باقى النتائج لا تعطى رداً حاسماً حول مدى الرضا عن نظم الحوافز مما يقتضى منا لمزيد من التأكد أن نسال العاملين سؤال غير مباشر عن رأيهم فى مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة إلى التعديل.

جدول رقم (١٠٧)

مدى حاجة نظم الحوافز المطبقة بالبنوك الإسلامية إلى التعديل
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
١٩	٧٣,١	٣	١١,٥	٨	٤٤,٤	٣٠	٤٢,٩	٩	٤٥	٣٩	٤٣,٣	- يحتاج إلى بعض التعديل - يحتاج إلى إعادة نظر شاملة - نظام عادل وفعال	
٤	١٥,٤	٢١	٨٠,٨	٧	٣٨,٩	٣٢	٤٥,٧	٩	٤٥	٤١	٤٥,٦		
٣	١١,٥	٢	١٧,٧	٣	١٦,٧	٨	١١,٤	٢	١٠	١٠	١١,١		
٣٦	١٠٠	٣٦	١٠٠	١٨	١٠٠	٧٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	إجمالي	

وكانت الاجابات فى جدول (١٠٧) والذى يتضح منه ما يلى:

- ١ - أغلب المستقصين من بنك فيصل أشاروا إلى أنه يحتاج إلى بعض التعديل.
- ٢ - أغلب العاملين في المصرف الإسلامي يرون أنه يحتاج إلى إعادة نظر شاملة وهو ما يتفق مع النتائج الواردة في جدول (١٠٦) السابق الإشارة إليه.
- ٣ - أما في بنك ناصر فهناك أغلبية ٨٣٪ ترى أنه يحتاج إلى تعديل (خمس عشرة فرداً) ولكن ثمانية منهم يرون أنه يحتاج لبعض التعديل و٧ يرون أنه يحتاج لإعادة نظر شاملة.

٤ - ونفس الموقف تقريباً في بنك دبي حيث يرى ٩٠٪ ضرورة التعديل ولكن نصفهم يراه تعديلاً جزئياً ونصفهم يراه تعديلاً شاملاً.

الخلاصة إذن أن العاملين يرون ضرورة تعديل أو إعادة النظر في نظام الحوافز - ولو جزئياً - ماعدا المستقصرين من المصرف الإسلامي الذين يرى أغلبهم ضرورة التعديل الشامل.

جدول رقم (١٠٨)

مدي رضا العاملين عن نظم الحوافز بالبنوك تحت الدراسة
(في رأى الإدارة العليا)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- رضا كبير - رضا متوسط - رضا محدود	١	٦٤,٣	١	٢٠	١	١١,١	١	١٤,٣	٣	-	-	٣	٩,٧
	٦	٨٥,٧	٢	٤٠	٧	٧٧,٨	٧	٧١,٤	١٥	٨٠	٨	٣٣	٧٤,٢
	-	-	٢	٤٠	١	١١,١	١	١٤,٣	٣	٢٠	٢	٥	١٦,١
الإجمالي	٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	٣١	١٠٠

ولقد حاول الباحثون معرفة رأى الإدارة العليا في هذا الأمر - فكانت الإجابات حول رأى الإدارة العليا في مدى رضا العاملين عن نظم الحوافز كما تظهر في جدول (١٠٨) والذي يتضح منه أن الأغلبية تشير إلى رضا متوسط وخاصة في بنك فيصل وبنك ناصر وبنك دبي. ولكن نسبة من أشاروا إلى رضا محدود أكثر قليلاً من نسبة من أشاروا إلى رضا كبير وهو ما يتفق إلى حد كبير مع إجابات العاملين بصفة عامة ويستدعي ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز كما أشرنا من قبل. وكذلك يوصي الباحثون بإعادة النظر في نظم الحوافز المطبقة.

إلا أن هناك جوانب أخرى للرضا الوظيفي غير الحوافز نشير إليها تباعاً في الفقرات التالية.

(د) مدى توافر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين:

كما ذكرنا فإن هناك عوامل كثيرة ومتداخلة في الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك. ولقد أدرجنا بعض هذه العوامل في الجدول رقم (١٠٩). ولتشابك وتعقد العوامل المؤدية للرضا الوظيفي نتناول بالتحليل إجابات كل بنك على حدة .

جدول رقم (١٠٩)

مدي رضا العاملين بالبنوك الإسلامية عن السياسات والتنظيم والعلاقات
(من وجهة نظر العاملين)

بيان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ما مدى رضاك عن (إجابات مرجحة)		ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
- نظام البنك وسياساته العامة - أسلوب وإجراءات العمل - تجهيز وتنظيم مكان العمل - الإدارة العليا - الرؤساء المباشرين - الزملاء - العملاء والمتعاملين	١٥	٩,٧	١	١,٧	١١	١١,٧	١١	٣٧	٦,٨	٢١	١٢,٧	٤٨	٨,٥
	١٨	١١,٦	٩	١٥,٥	١٣	١٣,٨	١٣	٣٠	٧,٥	١٨	١٠,٨	٤٨	٨,٥
	١٧	١١	٥-	٨,٦-	٦	٦,٤	٦	٧٣	١٨,٤	١٦	٩,٦	٨٩	١٥,٨
	٤	٢,٦	٤-	٦,٩-	١٥	١٦	١٥	٥٩	١٤,٩	١١	٦,٦	٧٠	١٢,٥
	٣٠	١٩,٣	١٦	٢٧,٦	١١	١١,٧	١١	٥٧	١٤,٤	٣٥	٢١,١	٩٢	١٦,٤
	٣٨	٢٤,٥	٢١	٣٦,٢	٢٠	٢١,٣	٢٠	٧٩	١٩,٩	٣٤	٢٠,٥	١١٣	٢٠,١
	٣٣	٢١,٣	٢٠	٣٤,٥	١٨	١٩,١	١٨	٧١	١٧,٩	٣١	١٨,٧	١٠٢	١٨,١
الإجمالي	١٥٥	١٠٠	٥٨	١٠٠	٩٤	١٠٠	٩٤	٣٩٦	١٠٠	١٦٦	١٠٠	٥٦٢	١٠٠

١ - في بنك فيصل كانت العلاقات (مع الرؤساء والزملاء والعملاء) هي التي لاقت أكبر قبول. وكانت الإدارة العليا هي الأقل قبولا. وكانت نظام البنك وسياساته وأسلوب وإجراءات العمل وتجهيز مكان العمل ذات قبول متوسط.

٢ - في المصرف الإسلامي كانت العلاقات أيضاً أكثر قبولا، وكانت العلاقة مع الإدارة العليا وتجهيز وتنظيم مكان العمل تلقى رفض من العاملين والرضا ضعيف جداً عن نظام البنك وسياساته العامة.

٣ - في بنك ناصر: أعلى رضا عن العلاقة مع الزملاء والعملاء والمتعاملين والإدارة العليا. وأقل رضا عن تجهيز وتنظيم مكان العمل.

٤ - في بنك دبي: أعلى رضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء والعملاء وأقل رضا عن الإدارة العليا.

٥ - النتيجة العامة أنه في نظر العاملين فإن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والعملاء هي محل رضا. ولكن الرضا أقل نحو أسلوب وإجراءات العمل وسياسات البنك ونظامه والإدارة العليا.

جدول رقم (١١٠)

مدي الرضاء عن ظروف وعلاقات العمل من وجهة نظر الادارة العليا
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
١٢	٢١,١	١٠	٣٠,٣	١١	٢٣,٤	٣٣	٢٤,١	٢٠	٢١,١	٥٣	٢٢,٨
٨	١٤	٦	١٨,٢	١١	٢٣,٤	٢٥	١٨,٢	١٧	١٧,٩	٤٢	١٨,١
١١	١٩,٣	٦	١٨,٢	٣	٦,٤	٢٠	١٤,٦	١٩	٢٠	٣٩	١٦,٨
١١	١٩,٣	٣	٩,١	٩	١٩,٢	٣٣	١٦,٨	١٩	٢٠	٤٢	١٨,١
٩	١٥,٨	٤	١٢,١	٨	١٧	٢١	١٥,٣	١٣	١٣,٧	٢٤	١٤,٧
٦	١٠,٥	٤	١٢,١	٥	١٠,٦	١٥	١٠,٩	٧	٧,٤	٢٢	٩,٥
الإجمالي		٥٧	١٠٠	٣٣	١٠٠	٤٧	١٠٠	١٣٧	١٠٠	٩٥	١٠٠

وحين نحاول أن نتعرف على رأى الإدارة العليا (جدول ١١٤) لمقارنته بآراء العاملين نجد أنه وبصفة عامة فإن العلاقة بالزملاء والرؤوسين والرؤساء والمتعاملين أيضاً هي التي تحقق أعلى رضاء وهو ما يتفق مع النتائج السابقة عن آراء العاملين.

إنّ فما هي المشكلة؟ هل نستطيع أن نقطع بأن العلاقات طيبة وممتازة بين الناس رؤساء ومرفؤوسين وزملاء ومتعاملين؟ كان الأمر بلا شك يحتاج إلى التاكّد. فقام الباحثون بطرح مجموعة من الأسئلة على العاملين والإدارة العليا تعتبر من قبيل الأسئلة الكاشفة بدأت بمحاولة وصف شكل العلاقة بين الزملاء ثم بين الرؤساء والمرفؤوسين.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الزملاء يقول أكثر من نصف العاملين بأنها تتصف بالتعاون بصفة عامة - وهو ما يقوله أيضاً نصف أعضاء الإدارة العليا (أنظر جدول ١١١ للعاملين و١١٢ للإدارة العليا).

إلا أن التأمّل المدقق يجد التنافس أكثر من التعاون في بنك ناصر وبالذات في رأى الإدارة العليا. أما «الصراع» فلم يصف العلاقة بالصراع إلا ثلاثة من العاملين في بنك ناصر - وأقلية في البنوك الأخرى. ويثور تساؤل الباحثين - هل الفارق بين التنافس والصراع واضح في أذهان المستقصين. إن الفارق بين التنافس والصراع هو كالفارق بين اللاعب في فريق كرة القدم الذي يلعب على الكرة (التنافس) واللاعب الذي

جدول رقم (١١١)

وصف العلاقات بين الزملاء العاملين بالبنوك الإسلامية تحت البحث
(من وجهة نظر الإدارة العليا)

بانك		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
تتصف العلاقات بـ:		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
- بالتعاون		١٧	٦٣	١٢	٤٦,٢	٨	٤٠	٣٧	٥٠,٧	١٤	٦٦,٧	٥١	٥٤,٣
- بالتنافس		٧	٢٥,٩	٩	٣٤,٦	٨	٤٠	٢٤	٣٢,٩	٤	١٩	٢٨	٢٩,٨
- بالصراع		١	٣,٧	١	٣,٨	٣	١٥	٥	٦,٨	-	-	٥	٥,٣
- بكثرة المشكلات		٢	٧,٤	٤	١٥,٤	١	٥	٧	٩,٦	٣	١٤,٣	١٠	١٠,٦
الإجمالي		٢٧	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٧٣	١٠٠	٢١	١٠٠	٩٤	١٠٠

يضرِب قدم خصمه بدلاً من أن يضرِب الكرة (صراع). التنافس معناه أن يركز الموظف على عمله وعلى ذاته. فيرى في ذاته جوانب القوة التي تساعد في إتقان عمله فيقويها؛ وجوانب الضعف التي تعوق إتقانه لعمله فيحاول أن يقلل منها، إن تفكيره منصب على العمل - وكيفية إتقانه أما الصراع فإن التفكير فيه ينصب على الزملاء - كيف أقلل من قدرتهم على اتقانهم لعملهم أو من قدرتهم على إبراز مهاراتهم أمام الرؤساء... الخ. بمعنى أن التفكير لا يكون في العمل بقدر ما يكون منصباً على الغير - وكيف أكون أحسن من الغير ولو بالتقليل من شأن الغير والتهوين من إنجازاتهم وتعطيل توصيل آرائهم وإنجازاتهم إلى الرؤساء أن ينسب الموظف أفكارهم إليه... وهكذا. وقد يكون الصراع موجهاً نحو أشخاص ملموسين أو نحو كيانات غير ملموسة «كالتنظيم

بأكمله» وإذا كان التنافس محموداً لأنه يرفع من القدرات ومن الإنجاز فإن الصراع يعتبر مذموماً لأنه يحد من قدرات الآخرين ويضع العراقيل أمامهم ويعطل إنجازهم ويؤثر بالتالي على المناخ التنظيمي ككل.

ولذلك فالناس تكره الصراع وتحاول أن تحد منه. وهو ما انعكس في الإجابات - ولكن أحياناً ما تكون الأسباب الكامنة التي تؤدي لنشأة الصراع خافية عن البعض وهو ما جعل الباحثين يطرحون مزيداً من الأسئلة حول المناخ التنظيمي وخاصة العلاقات بين المرؤسين والرؤساء.

وفي الجدولين رقمي (١١٣) «عاملين» و (١١٤) «إدارة عليا» كانت الإجابات توحى بأن الأغلبية ما بين العاملين والإدارة العليا يرون أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين «عادية» أو «جيدة».

جدول رقم (١١٢)

العلاقات بين الزملاء وبعضهم البعض بالبنوك تحت الدراسة
(في نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٥	٧١.٤	٤	٦٦.٦	٣	٢٧.٣	١٢	٥٠	٦	٦٠	١٨	٥٢.٩
١	١٤.٣	١	١٦.٧	٨	٧٢.٧	١٠	٤١.٧	١	١٠	١١	٣٢.٤
١	١٤.٣	-	-	-	-	١	٤.٢	٢	٢٠	٣	٨.٨
-	-	١	١٦.٧	-	-	١	٤.٢	١	١٠	٢	٥.٩
بكترة الشكاوى											
٧	١٠٠	٦	١٠٠	١١	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٤	١٠٠
الإجمالي											

باستعراض الإجابات في جدول (١١٣) نجد أن ٤٧.٨٪ من العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر يرون العلاقة «عادية» و ٣٤.٨٪ منهم يرون أنها جيدة - أي أنهم أكثر قليلاً من أربعة أخماس العينة.

جدول رقم (١١٣)

العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
(في رأى العاملين)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٣	١٢.٥	٤	١٤.٨	١	٥.٥	٨	١١.٦	٦	٣٠	١٤	١٥.٧
٧	٢٩.٢	١٢	٤٤.٥	٥	٢٧.٨	٢٤	٣٤.٨	٩	٤٥	٣٣	٣٧.١
١٢	٥٠	٩	٣٣.٣	١٢	٦٦.٧	٣٣	٤٧.٨	٤	٢٠	٣٧	٤١.٦
٢	٨.٣	٢	٧.٤	-	-	٤	٥.٨	١	٥	٥	٥.٦
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
سيرة											
٢٤	١٠٠	٣٧	١٠٠	١٨	١٠٠	٦٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	٨٩	١٠٠
الإجمالي											

ولا يرى أنها ممتازة إلا ١١,٦٪ ولا يرى أحد أنها سيئة. وفي بنك دبي ترجح الكفاءة نحو العلاقات الجيدة ٤٥٪ والممتازة ٣٠٪ أى أن ثلاثة أرباع العينة من العاملين يرونها ممتازة أو جيدة - وتنخفض نسبة من يرونها عادية إلى ٢٠٪ فقط. بينما ترى الإدارة العليا فى بنك دبي أن العلاقات عادية ٧٠٪ أو جيدة ٣٠٪ ولا يرى أحد أنها ممتازة أو سيئة. وتميل أغلبية الإدارة العليا فى البنوك المصرية إلى العلاقات العادية (حوالى ٦٢٪)، ثم جيدة ٢٨,٦٪. أى أن رأى الإدارة العليا فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين أقل تفاؤلاً من رأى العاملين - حتى أن أحدهم «فى المصرف الإسلامى» وصفها بأنها سيئة. ربما كان الرؤساء «أو الإدارة العليا» أكثر واقعية. وربما كانوا أقل عاطفية فى وضعهم للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين.

وحتى يضمن الباحثون عزل تأثير العاطفة عن إجابات العاملين كان لابد من أسئلة كاشفة أكثر موضوعية. ولذلك توجهوا بسؤال للإدارة العليا عن مدى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين. وكانت الإجابات فى جدول (١١٥) الذى يوضح أن الأغلبية ٧١٪ لا ترى وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين. وإن كان هناك قرابة الخمس يرون أنها توجد إلى حد ما.

جدول رقم (١١٤)

العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين فى البنوك تحت الدراسة (فى نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامى		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالى		بيان
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	
-	-	-	-	١	١١,١	١	٤,٨	-	-	١	٣,٢	- ممتازة
٥	٧١,٤	١	٢٠	-	-	٦	٢٨,٦	٣	٣٠	٩	٢٩	- جيدة
٢	٢٨,٦	٢	٦٠	٨	٨٨,٩	١٣	٦,٩	٧	٧٠	٢٠	٦٤,٦	- عادية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- أقل من العادية
-	-	١	٢٠	-	-	١	٤,٨	-	-	١	٣,٢	- سيئة
٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠	الإجمالى

بالطبع كان لا يمكن أن يقف الباحثون عند هذا الحد - بل كان عليهم أن يستطردوا فى محاولة للتعرف على أهم العقبات التى يمكن أن تحول دون التفاهم بين

الرؤساء والمؤوسين وهو سؤال كاشف لما قبله. والغريب أنه رغم أن أقلية فقط (٢٩٪) هي التي اعترفت بإمكانية وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمؤوسين (ولو إلى حد ما) فإن عددا كبيرا أجابوا على الأسئلة التي تحاول الكشف عن طبيعة هذه العقبات وذلك كما يظهر من جدول (١١٦) «عاملين» و١١٧ «إدارة عليا».

جدول رقم (١١٩)

مدي وجود عقبات تحول دون التفاهم بين الرؤساء والمؤوسين
(في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

بنك فيصل		بنك الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
١	١٤,٣	-	١	١١,١	٢	٩,٥	١	١٠	٣	٩,٧	٣
١	١٤,٣	-	٢	٢٢,٢	٣	١٤,٣	٣	٢٠	٦	١٩,٣	٦
٥	٧١,٤	٥	١٠٠	٦	٦٦,٧	١٦	٧١,٢	٦	٦٠	٧١	٢٢
٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠

في الجدول رقم (١١٦) يتضح أن هناك اختلافا في أهمية هذه العقبات ما بين البنوك وبعضها البعض من وجهة نظر العاملين.

١ - فبينما العقبة الأهم في بنك فيصل والمصرف الإسلامي عدم اهتمام الرؤساء بآراء وأفكار المؤوسين «ونضيف إليها في المصرف الإسلامي الانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل». فإن العاملين في بنك ناصر يرون أن العقبة الأهم هي فارق السن والخبرة الوظيفية بينهما. بينما في بنك دبي كان انشغال الرؤساء بأمور العمل هو أهم عقبة.

٢ - كانت أقل العقبات في رأي العاملين بينك فيصل هي فارق السن والخبرة وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية «والأخيرة هي أيضاً أقل العقبات أهمية في المصرف الإسلامي» إلا أنه في بنك ناصر فإن أقل العقبات أهمية هي اختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل منهما وسوء اختيار المؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيتته. أما بنك دبي فقد إتفق مع بنك فيصل في أن أقل العقبات أهمية هما فارق السن والخبرة الوظيفية وفارق الثقافة والمعرفة الإدارية.

٣ - إذا أخذنا الصورة الإجمالية لرأي المؤوسين لوجدنا أن أهم العقبات هي: عدم اهتمام الرؤساء بأفكار وآراء المؤوسين، والانشغال المستمر للرؤساء بأمور العمل،

وتليها عدم حرص الرؤساء على طلب معلومات من المرؤوسين وعدم توفر وسائل الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤ - وكانت أقل العقبات أهمية في رأى العاملين بصفة عامة هي فارق الثقافة والمعرفة الإدارية واختلاف مجالات اهتمام ومصالح وأهداف كل من الرؤساء والمرؤوسين وسوء اختيار المرؤوسين لأسلوب الاتصال وتوقيته وفارق السن والخبرة الوظيفية بينهما.

جدول رقم (١١٦)

العقبات التي قد تحول دون تحقيق التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من وجهة نظر المرؤوسين

بنك فيصل		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز	ك	ز
٢	٥,١	٩	١٢,٩	١٠	٢١,٣	٢١	١٣,٥	٢	٤,٩	٣٣	١١,٧		
٢	٥,١	٦	٨,٦	٧	١٤,٩	١٥	٩,٦	٢	٤,٩	١٧	٨,٦		
٤	١٠,٣	٩	١٢,٩	٢	٤,٣	١٥	٩,٦	٣	٧,٣	١٨	٩,١		
٦	١٥,٤	١٢	١٧,١	٥	١٠,٦	٣٣	١٤,٧	١٠	٢٤,٤	٣٣	١٦,٨		
٣	٧,٧	٨	١١,٤	٢	٤,٣	١٣	٨,٣	٥	١٢,٢	١٨	٩,١		
١١	٢٨,٢	١٢	١٧,١	٨	١٧	٣١	١٩,٩	٧	١٧,١	٣٨	١٩,٣		
٦	١٥,٤	٧	١٠	٥	١٠,٦	١٨	١١,٥	٧	١٧,١	٢٥	١٢,٧		
٥	١٢,٨	٧	١٠	٨	١٧	٢٠	١٢,٨	٥	١٢,٢	٢٥	١٢,٧		
٣٩	١٠٠	٧٠	١٠٠	٤٧	١٠٠	١٥٦	١٠٠	٤١	١٠٠	١٩٧	١٠٠		
الإجمالي													

أما رأى الإدارة العليا، فهو يتضح في الجدول رقم (١١٧) حيث كانت العقبة الأولى في الأهمية هي مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي «الأهمية الثانية لدى العاملين» وحاجة الرؤساء للتدريب على الانصات الجيد «الأهمية الثالثة لدى العاملين» يليها سوء اختيار المرؤوسين لوقت وأسلوب الاتصال «الأهمية السادسة» لدى العاملين. وكانت أقل العقبات أهمية هي عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المرؤوسين. إذن يبدو أن كل طرف يحاول أن يلقي على الطرف الآخر بطريقة أو بأخرى عبء عقبات عدم التفاهم. وهو اتجاه متوقع. ولكن يلفت النظر إلى أهم المجالات المقترحة لتحقيق مزيد من

التفاهم بين الرؤساء والمؤوسين. مثل التدريب على إتقان الاتصالات الجيدة والانصات وتنظيم وقت العمل.

جدول رقم (١١٧)

العقبات التي قد تحول دون التفاهم بين الرؤساء ومؤوسيههم
(في نظر الإدارة العليا)

بيــــــــــــان		بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
		ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	فارق السن والخبرة	١٤,٣	٢	-		٩,١	١	٨,٨	٣	١٦,٧	٤	١٢,١	٧
-	اختلاف محاولات الاهتمام لكل منهما	١٤,٣	٢	١١,١	١	١٨,٢	-	٨,٨	٣	١٦,٧	٤	١٢,١	٧
-	مشغولية الرؤساء بالعمل اليومي	١٤,٣	٢	٤٤,٥	٤	٢٧,٣	٢	٢٣,٥	٨	٣٣,٣	٨	٢٧,٦	١٦
-	سوء اختيار المؤوسين لوقت واسلوب الاتصال	٢٨,٦	٤	١١,١	١		٣	٢٣,٥	٨	١٦,٧	٤	٢٠,٧	١٢
-	عدم طلب الرؤساء للمعلومات من المؤوسين		-	٢٢,٢	٢		-	٥,٩	٢	٤,٢	١	٥,٢	٣
-	حاجة الرؤساء للتدريب على الانصات الجيد	٢٨,٥	٤	١١,١	١	٤٥,٤	٥	٢٩,٤	١٠	١٢,٥	٣	٢٢,٤	١٣
الاجمالي		١٤	١٠٠	٩	١٠٠	١١	١٠٠	٣٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٥٨	١٠٠

الخلاصة إذن أن العلاقات في البنوك الإسلامية تحت الدراسة طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض وبين الرؤساء والمتعاملين وإن كانت هناك مجالات لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الوقت وهو ما يوصى به الباحثون.

(هـ) مدى تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية:

يبين الجدول رقم (١١٨) التالي إجابات الإدارة العليا حول أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة. وكانت الحوافز المادية هي الأكثر شيوعاً (٤٠٪) تليها الحوافز المالية (٢٧,٨٪). أما الحج والعمر «الجوانب الإسلامية» فكانت في المرتبة الثالثة يليها نظام المعاشات والتعويضات (١٢,٢٪) وكانت أقل الحوافز ذكراً هي الحوافز المعنوية.

ومن هذا يتضح أن الحوافز الإسلامية والإنسانية تأخذ أهمية قليلة وتعطى الأهمية للحوافز المادية والمالية.

جدول رقم (١١٨)

أنواع الحوافز المطبقة بالبنوك تحت الدراسة

(في نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٢٩,٤	٥	٣١,٣	٩	٢٩	٩	٢٩,٧	١٩	٢٧,٥	٦	٢٧,٨	٢٥	- حوافز مالية
٤١,٢	٧	٢٥	٨	٢٥,٨	٨	٢٩,٧	١٩	٤٣,٨	٧	٤٠	٣٦	- حوافز مادية
												(نقل/علاج/خدمات وسكن)
٥,٩	١	٦,٣	٢	٦,٤	٢	٦,٢٥	٤	٦,٢٥	١	٥,٦	٥	- حوافز معنوية (شهادات تقدير)
٥,٩	١	١٨,٧	٦	١٩,٤	٦	١٥,٦	١٠	٦,٢٥	١	١٢,٢	١١	- نظام المعاشات والتعويضات
١٧,٦	٣	١٨,٧	٦	١٩,٤	٦	١٨,٨	١٢	٦,٢٥	١	١٤,٤	١٣	- الحج والصرة
١٧	١٧	١٠٠	١٦	١٠٠	٣١	٦٤	١٠٠	١٠٠	١٦	١٠٠	٩٠	الإجمالي

لمن تقرر هذه المكافآت والحوافز - يمكن حتى بالحوافز المادية والمالية أن تشجع السلوك الإسلامي. فرغم أن صورتها مادية ولكنها تحفز على السلوك الإسلامي، وهو ما دفع الباحثين لسؤال كل من العاملين والإدارة العليا حول العوامل والاعتبارات التي تقرر على أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين وكانت إجاباتهم في الجدولين رقمي (١١٩) «عاملين» و١٢٠ «إدارة عليا». ونرى من الجدول رقم (١١٩) أن هناك اختلافا بين العوامل الأهم من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية والعاملين ببنك دبي. فالعاملون في البنوك المصرية يرون أن أهم عامل هو الاجتهاد والتفاني في العمل يليه التجديد والابتكار يليه المواظبة والانتظام والقيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل. أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الخامسة. بينما في بنك دبي يأتي الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي في المرتبة الأولى ويشاركه فيها الاجتهاد والتفاني في العمل ثم التجديد والابتكار ثم الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء.

أما الإدارة العليا (جدول ١٢٠) في البنوك المصرية تضع في المرتبة الأولى العلاقات الشخصية مع قيادات البنك يليها الاجتهاد والاخلاص في العمل والمواظبة والانتظام في العمل. أما الالتزام بالسلوك الإسلامي فيأتي في ذيل القائمة أما في بنك دبي فيأتي في الدرجة الأولى الاجتهاد والاخلاص في العمل يليها الجهود غير العادية في أوقات ضغط العمل. أما الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي فيأتي في المرتبة الرابعة.

جدول رقم (١١٩)
العوامل التي تؤثر في تقرير المكافآت للعاملين بالبنوك الإسلامية
(من وجهة نظر العاملين)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي		يــــــــــــــــان
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	
١١	١٤,٧	٢١	١٨,١	١٥	١٦	٤٧	١٦,٥	١٩	١٨,٣	٦٦	١٦,١٠	- الاجتهاد والتفاني في العمل
١١	١٤,٧	١٨	١٥,٥	١٢	١٢,٨	٤١	١٤,٤	١٤	١٣,٥	٥٥	١٤,١	- المواظبة والالتزام بنظام العمل
١٠	١٣,٣	١٢	١٠,٤	١٠	١٠,٦	٣٢	١١,٢	٨	٧,٧	٤٠	١٠,٣	- العلاقات الشخصية مع القيادات والمسؤولين بالبنك
١٢	١٦	١٨	١٥,٥	١٣	١٣,٨	٤٣	١٥,١	١٥	١٤,٤	٥٨	١٤,٩	- الروح الطيبة والتعاون مع الزملاء والرؤساء
٩	١٢	١٨	١٥,٥	١٤	١٤,٩	٤١	١٤,٤	١٣	١٢,٥	٥٤	١٣,٩	- القيام ببذل جهود غير عادية في وقت ضغط العمل
٩	١٢	١٤	١٢,١	١٥	١٦	٣٨	١٣,٣	١٩	١٨,٣	٥٧	١٤,٧	- الالتزام بمستوى عالى من السلوك الإسلامي
١٣	١٧,٣	١٥	١٢,٩	١٥	١٦	٤٣	١٥,١	١٦	١٥,٤	٥٩	١٥,٢	- التجديد والابتكار لتسهيل وتحسين إجراءات العمل
٧٥	١٠٠	١١٦	١٠٠	٩٤	١٠٠	٢٨٥	١٠٠	١٠٤	١٠٠	٣٨٩	١٠٠	الإجمالي

جدول رقم (١٢٠)
العوامل والاعتبارات التي تقرر علي أساسها المكافآت للعاملين والمتميزين
(في نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي		يــــــــــــــــان
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	
-		٣	٢٣,١	٢	١٥,٤	٥	١٨,٥	٨	٢٥,٨	١٣	٢٢,٤	- الاجتهاد والإخلاص في العمل
-		٣	٢٣,١	٢	١٥,٤	٥	١٨,٥	٦	١٩,٤	١١	١٩	- المواظبة والانتظام في العمل
١	١٠٠	٣	٢٣,١	٢	١٥,٤	٦	٢٢,٢	٤	١٢,٩	١٠	١٧,٢	- العلاقات الشخصية مع قيادات البنك
-		١	٧,٧	٢	١٥,٢	٣	١١,١	٣	٩,٧	٦	١٠,٣	- الروح الطيبة مع الرؤساء والزملاء
-		١	٧,٧	٣	٢٣,١	٤	١٤,٨	٥	١٦,١	٩	١٥,٥	- مجهودات غير عادية في أوقات ضغط العمل
-		-		١	٧,٧	١	٣,٧	٤	١٢,٩	٥	٨,٦	- الالتزام بمستوى عالى من السلوك الإسلامي
-		٢	١٥,٣	١	٧,٧	٣	١١,١	١	٣,٢	٤	٦,٩	- التجديد والابتكار لتسهيل إجراءات العمل
١	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣١	١٠٠	٥٨	١٠٠	الإجمالي

واضح أن الاختلاف بين آراء العاملين والإدارة العليا اختلاف واضح كما أن الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي يأتى فى المرتبة الأولى عند تقرير المكافآت فى نظر العاملين فى بنك دى - أما باقى العاملين والإدارة العليا فلا تضعه إلا فى مرتبة متأخرة - وخاصة المديرين فى الإدارة المصرية.

(و) مدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء علي المقصر:

بالنظر إلى الجدول رقم (١٢١) نرى أن الإدارة العليا فى البنوك المصرية، تنصرف مع العاملين غير الملتزمين بالجلوس معهم والتعرف على مشكلاتهم ثم تنصحهم ثانياً بأن يعد لوا من سلوكهم.

جدول رقم (١٢١)

أسلوب التصرف مع العاملين الغير ملتزمين في البنوك تحت الدراسة
(رأى الإدارة العليا)

بنك فيصل		بنك فيصل		بنك ناصر		بنك دى		الإجمالي	
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل
٢	١١,٨	-	-	٣	١٥,٨	٢	٦,٩	٧	٩,٣
١	٥,٦	-	-	-	-	٢	٦,٩	٣	٤
٥	٢٧,٨	٢	٢٢,٢	٨	٤٢,١	١٠	٣٤,٥	٢٥	٣٣,٣
٢	١١,١	١	١١,١	٢	١٥,٨	٨	٢٧,٦	١٤	١٨,٧
٦	٣٣,٣	٥	٥٥,٦	٥	٣٦,٣	٥	١٧,٢	٢١	٢٨
٢	١١,١	١	١١,١	-	-	٢	٦,٩	٥	٦,٧
١٨	١٠٠	٩	١٠٠	١٩	١٠٠	٤٦	١٠٠	٧٥	١٠٠

أما فى بنك دى فالصورة مختلفة حيث تتم النصيحة أولاً وبعد ذلك يأتى دور توصية الزملاء بأن ينصحوا غير الملتزم بتعديل سلوكه، أما من يفكر فى الجلوس مع غير الملتزم والتعرف على مشكلاته ، فتأتى فى المرتبة الثالثة (١٧,٢٪).

ويبرر الفرق فى أنه قبل أن أنصح غير الملتزم المفروض أن استمع إليه وأتعرف على مشكلاته وأناقش الأمر معه - أما أن أنصح به بدون الجلوس معه، فمعناه أنني وحدى أعرف أين الصواب ولا أحيد عنه، وهو أسلوب تسلطى إلى حد ما.

لكن على أى الأحوال هذا أفضل كثيراً من إعطاء الإنذار أو التحويل للتحقيق. وهو أسلوب للتصرف أتى فى ذيل القائمة ويبدو أن ما يتحكم فى أسلوب تصرف القائد أو الرئيس هنا هو شخصيته واهتماماته. فهل هو ممن يركزون على العمل – «النظرية X Theory» أو يركزون على العاملين «نظرية ص Theory y» أو يحاولون الاهتمام بالاثنتين معاً.

جدول رقم (۱۲۲)

(رأى العاملين)

اتجاهات الرؤساء نحو العمل والعاملين في نظر العاملين بالبنوك تحت الدراسة

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيــــــــــــان
ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	
٢	٣,١	-		٢	٤,١	١	٧,٧	١	٤,٨	-		- مشاكل العاملين - مشاكل وأمر العمل - بالاثنتين معاً
٤٠	٦١,٥	٩	٥٦,٣	٣١	٦٣,٣	٩	١٦,٢	٩	٧١,٤	٧	٤٦,٧	
٢٣	٣٥,٤	٧	٤٣,٨	١٦	٢٢,٧	٣	٢٣,١	٥	٢٣,٨	٨	٥٣,٣	
٦٥	١٠٠	١٦	١٠٠	٤٩	١٠٠	١٣	١٠٠	٢١	١٠٠	١٥	١٠٠	الإجمالي

يبين الجدول رقم (١٢٢) أن العاملين يرون أن الرؤساء يهتمون أكثر بمشاكل العمل وأهمه (٦٣,٣٪ في البنوك المصرية) و(٥٦,٣٪ في بنك دبي). ويرى بعض العاملين أنهم يهتمون بالاثنيين معاً (٣٢,٧ في البنوك المصرية) و(٤٣,٨ في بنك دبي).

وإذا نظرنا إلى جدول (١٢٣) الذي يعبر عن رأى الإدارة العليا نرى الصورة تختلف فى بنك دى فقط حيث يرى ٨٠٪ أن الرؤساء يهتمون بالعمل والعاملين معاً. وفى البنوك المصرية يرى (٥٢,٤٪) أن الاهتمام بالعمل و٦,٤٪ أن الرؤساء يهتمون بالاثنتين معاً وهى وجهة نظر قريبة من وجهة نظر العاملين.

وهنا يمكن أن نتأكد من أن الرؤساء ينقصهم الاهتمام بالعاملين ومشكلاتهم وهو ما قد يتناقض مع ادعاءات العلاقات الطبية بين الرؤساء والمرؤسين.

وهذه النتيجة تعود بنا إلى التساؤلات الأولى حول المناخ التنظيمي ومناخ العمل بالبنوك الإسلامية، وهل يؤدي هذا المناخ إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل بهذه البنوك وتقضيل بعض العاملين للعمل ببنوك أخرى إذا اتاحت لهم الفرصة، وهو ما سنتناوله بالتحليل في الجزء التالي.

جدول رقم (۱۲۳)

مدي اهتمام الرؤساء بالعاملين أو العمل

بالبنوك تحت الدراسة

(في نظر الإدارة العليا)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بـ
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
١٤,٩	١٣	٢٠	٢	٥٢,٤	١١	٥٥,٦	٥	٨٠	٤	٢٨,٦	٢	-
٥٨,١	١٨	٨٠	٨	٤٧,٦	١٠	٤٤,٤	٤	٢٠	١	٧١,٤	٥	-
١٠٠	٣١	١٠٠	١٠	١٠٠	٢١	١٠٠	٩	١٠٠	٥	١٠٠	٧	الإجمالي

(ز) مدى تفضيل العاملين بالبنك الاسلامي للعمل فيه دون غيره من البنوك:

بداية كان لابد أن يتناول الباحثون قضية معدل دوران العمل قبل البحث عن مدى جاذبية المناخ للعمل بالبنك الإسلامي وبالنظر إلى الجدول رقم (١٢٤) يتضح أن

جدول رقم (۱۲۴)

مدى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل

بالبنوك تحت الدراسة

(من وجهة نظر العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		بيان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٥,٩	٥		-	٧,٦	٥		-	١٥,٤	٤	٤,٨	١	- معدل مرتفع (عمالة غير مستقرة)
٢٠	١٧	٥,٣	١	٢٤,٢	١٦	١٠,٥	٢	٣٠,٨	٨	٢٨,٦	٦	- معدل مرتفع نوعاً
٧٤,١	٦٣	٩٤,٧	١٨	٦٨,٢	٤٥	٨٩,٥	١٧	٥٣,٨	١٤	٦٦,٦	١٤	- معدل منخفض (الحالة مستقرة)
١٠٠	٨٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٦٦	١٠٠	١٩	١٠٠	٣٦	١٠٠	٢١	إجمالي

العاملين بالبنوك الإسلامية يرون أن معدل دوران العمل بهذه البنوك منخفض وخاصة في بنك دبي (٩٤,٧٪) وهو ما يعنى أن الحالة مستقرة إلى حد كبير، وإن كان حوالى ربع المستقصرين فى البنوك المصرية يرون أنه مرتفع نوعاً. أما الادارة العليا فالوضع فيها مختلف، حيث يرى ٦١,٩٪ من المستقصرين فى البنوك المصرية أن معدل دوران العمل مناسب (جدول ١٢٥) وخاصة حين نقارنه بالبنوك الأخرى. أما فى بنك دبي فالمعدل يقترب من المعدل الذى يقول به العاملون فى البنوك المصرية من الانخفاض. وهو ما يعنى أيضاً أن العمالة أكثر استقراراً فى بنك دبي، وربما يرجع هذا إلى ارتفاع الأجور والمرتبات أو إلى طبيعة البيئة المستقرة هناك.

وبالطبع كان لابد لكى تكتمل الصورة أن يتساعل الباحثون حول مدى قبول العاملين لترك العمل إذا أتيحت لهم فرصة العمل بينك آخر بمرتب أعلى، وذلك كسؤال كاشف للسؤال حول معدل دوران العمل - ولمعرفة حقيقة المناخ والعلاقات التنظيمية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

جدول رقم (١٢٥) معدل الدوران مقارناً بالبنوك التقليدية بالبنوك تحت الدراسة (فى نظر الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
— أعلى من البنوك الأخرى											
٣	٤٢,٩	١	٢٠	٧	٧٧,٨	١٣	٦١,٩	٣	٣٠	١٦	٥١,٦
— مناسب											
٤	٥٧,١	١	٢٠	٢	٢٢,٢	٧	٣٣,٣	٧	٧٠	١٤	٤٥,٢
— أقل من البنوك الأخرى											
٧	١٠٠	٥	١٠٠	٩	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠	١٠٠	٣١	١٠٠
الإجمالي											

وبالنظر إلى جدول رقم (١٢٦) يرى ٥٥٪ من العاملين بينك دبي أن العاملين سيقبلون العمل فوراً فى بنك آخر بمرتب أعلى وكذلك حوالى ٤٤٪ من العاملين بالبنوك الإسلامية فى مصر. أما من يترددون فتبلغ نسبتهم حوالى ٣٦٪ فى البنوك المصرية و٤٥٪ فى بنك دبي - وهى نسبة أقل ممن يقبل فوراً، أما من يرفضون فنسبتهم أقل كثيراً.

أما الإدارة العليا فترى الوضع مختلفاً. ففي بنك دبي مثلاً يرى ٧٠٪ من المستثمرين أن العاملين سيرفضون العمل في بنك آخر بمرتب أعلى وذلك كما يتضح من جدول (١٢٧). وحتى في البنوك المصرية فإن نسبة من يرفضون (٤١٪) أعلى من نسبة من يقبلون (٣٠٪). إلا أن الصورة في البنوك المصرية تختلف من بنك لآخر حيث أن معظم من يقبلون فوراً تتركز في بنك ناصر سواء في رأى العاملين أو في رأى الإدارة العليا. وهو ما يجعلها نقطة ضعف في بنك ناصر الذي يبدو أن المرتبات فيه منخفضة بالمقارنة بالبنوك الأخرى.

مدي قبول العاملين لترك العمل إذا أتيحت لهم فرصة العمل بينك آخر بمرتبة أعلى
(في رأى العاملين)

الإجمالي		بنك دبي		البنوك المصرية		بنك ناصر		المصرف الإسلامي		بنك فيصل		يــــــــــــــــان
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	
٤٦,٤	٣٩	٥٥	١١	٤٣,٨	٢٨	٧٧,٨	١٤	٢٦,٩	٧	٣٥	٧	- تقبل فوراً
٢٨,١	٢٢	٤٥	٩	٣٥,٩	٢٣	١٦,٧	٣	٤٦,٢	١٢	٤٠	٨	- تتريد وتتروى
١٥,٥	١٣	-	-	٢٠,٣	١٣	٥,٥	١	٢٦,٩	٧	٢٥	٥	- ترفض
١٠٠	٨٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	٦٤	١٠٠	١٨	١٠٠	٢٦	١٠٠	٢٠	الإجمالي

وهذا هو ما حدا بالباحثين إلى التساؤل حول أهم دوافع العمل من وجهة نظر العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة. وكانت الإجابات كما تظهر في الجدولين (١٢٨) و(١٢٩).

193

جدول رقم (١٢٧)

مدي قبول العمل فى بنوك أخرى بمرتبات أعلى
(فى رأى الإدارة العليا)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	٢	١	٢٥	٥	٥٥,٦	٦	٣٠	١	١٠	٧	٢٣,٣
-	٢	-	-	٤	٤٤,٤	٦	٣٠	٢	٢٠	٨	٢٦,٧
-	٥	٣	٧٥	-	-	٨	٤٠	٧	٧٠	١٥	٥٠
الإجمالي		٤	١٠٠	٩	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٣٠	١٠٠

أما الصورة فى بنك دى فتبدو مختلفة حيث أن غالبية العاملين ٧٢٪ يفضلون العمل بالبنك لأنه إسلامى.

وفى جدول (١٢٩) نرى الصورة مقارنة للرأى المذكور فى استقصاء العاملين حيث يرى غالبية الإدارة العليا أن الدافع الأساسى هو عدم توفر فرص أخرى للعمل.

جدول رقم (١٢٨)

أهم دوافع العمل بالبنوك تحت الدراسة
(من وجهة نظر العاملين)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
-	١٠	١٠	١٩,٣	٢	٦,٢	٢٢	١٦,٢	٢	٨	٢٤	١٤,٩
-	٧	٣	٥,٧	٦	١٨,٧	١٦	١١,٨	٢	٨	١٨	١١,٢
-	١٢	١٤	٢٦,٩	١٥	٤٦,٩	٤١	٣٠,١	١	٤	٤٢	٢٦,٢
-	١٣	١٧	٣٢,٧	٢	٦,٣	٢٢	٢٣,٥	١٨	٧٢	٥٠	٣١,٢
-	٥	٤	٧,٧	٣	٩,٤	١٢	٨,٨	-	-	١٢	٧,٥
-	٥	٤	٧,٧	٤	١٢,٥	١٣	٩,٦	٢	٨	١٥	٩,٣
الإجمالي		٥٢	١٠٠	٥٢	١٠٠	١٣٦	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٦١	١٠٠

والخلاصة أن النتائج السابق ذكرها فيما يتعلق بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية تحت الدراسة تشير إلى ما يلي:

١ - أن الأغلبية ترى أن هناك عدالة في تحديد الرواتب ولكن نسبة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك.

٢ - يرى البعض أن الرواتب لا تتحرك مثل البنوك التقليدية وأن العلاقات الدورية ليست كافية وتحتاج إلى أساس موضوعي وهو ما يتمثل في نظام موضوعي لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف.

٣ - يرى العاملون ضرورة التعديل أو إعادة النظر في نظم الحوافز حيث أن رضاهم عنه هو رضا متوسط بصفة عامة.

٤ - يزيد عدم رضا العاملين بالمصرف الإسلامي عن نظم الحوافز به.

٥ - العلاقات بين الرؤساء والزلاء والمتعاملين طيبة بشكل عام وإن كان يمكن تحسينها بالتدريب في الاتصالات وإدارة الوقت.

٦ - هناك اختلاف واضح في الآراء حول أسس منح الحوافز ويشير معظم المستقيصين في البنوك المصرية إلى أن نظم الحوافز لا تضع الالتزام بالسلوك الإسلامى إلا في مرتبة متأخرة في العوامل المؤثرة في نظم الحوافز.

جدول رقم (١٢٩)

العوامل التي تجذب العاملين للعمل بالبنك

(في نظر الإدارة العليا بالبنوك تحت الدراسة)

بنك فيصل		المصرف الإسلامي		بنك ناصر		البنوك المصرية		بنك دبي		الإجمالي	
ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك	ل	ك
٣٣	٢٩,٩	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٩	٢٠,١	٢٠	١٨,٧	٤٩	١٩,٥
١٦	٢٠,٨	٢	١٥,٤	٤	٧,٤	٢٢	١٥,٣	١٣	١٢,١	٣٥	١٣,٩
١٩	٢٤,٧	٢	١٥,٤	٣٦	٦٦,٧	٥٧	٣٩,٦	٣٦	٣٣,٦	٩٣	٣٧,١
٤	٥,٢	١	٧,٧	٣	٥,٥	٨	٥,٦	٦	٥,٦	١٤	٥,٦
١٢	١٥,٥	٥	٢٨,٤	٥	٩,٣	٢٢	١٥,٣	٢٨	٣٦,٢	٥٠	١٩,٩
٣	٣,٩	١	٧,٧	٢	٣,٧	٦	٤,٢	٤	٣,٧	١٠	٤
٧٧	١٠٠	١٣	١٠٠	٥٤	١٠٠	١١٤	١٠٠	١٠٧	١٠٠	٢٥١	١٠٠

٧ - يتأنى المديرون بشكل عام قبل توقيع الجزاء على المقصر وهو اتجاه محمود.

٨ - وأخيراً فيما يتعلق بالرضاء الوظيفى والمناخ التنظيمى بشكل عام وتفضيل العمل بالبنك دون غيره. فإن النتائج تشير إلى انخفاض معدلات دوران العمل بالبنوك تحت الدراسة. ولكن هناك غالبية لديها استعداد للعمل بمرتب أعلى. فالدوافع المادية للعمل أقوى من الدوافع المعنوية. وهو ما يعنى أن البنوك الإسلامية أخفقت فى تكوين ولاء وانتماء لاستراتيجياتها مما يجعل العاملين بها مترددين بين العمل بها والعمل بغيرها إذا أتاحت لهم الفرصة بمرتب أعلى.

إن هذه النتائج تجعل فريق البحث يزكى التوصيات التالية لزيادة فعالية نظم الحوافز بالبنوك الإسلامية:

١ - الاهتمام بوضع خطة لتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين حتى يطمئنوا لعدالة وموضوعية أسس تحديد الرواتب.

٢ - ضرورة إعادة النظر بين الحين والآخر فى مستوى المرتبات والعلوات لتتناسب مع مستوى المعيشة فى البلد الذى يعمل فيه البنك.

٣ - إعادة النظر فى نظم الحوافز بحيث يفضل أخذ رأى الإدارة والعاملين فى نظم الحوافز الموضوعية.

٤ - لتدعيم العلاقات الطيبة الموجودة حالياً فى البنوك تحت الدراسة بين الرؤساء والمؤوسين يستحسن زيادة القدرة على اتقان مهارات الاتصال الجيد ومهارات إدارة الوقت بين المديرين والعاملين بتصميم برامج التدريب المناسب لذلك.

٥ - عند تقرير مكافآت العاملين المتميزين يفضل الأخذ فى الاعتبار الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامى، حتى يشعر العاملون بأن واقع البنك يعكس تفكير استراتيجى فى خاصية من خصائص البنك الإسلامى.

٦ - يجب زيادة اهتمام الادارة بالعاملين بالبنك إلى جانب اهتمامهم بالعمل.

٧ - لابد من تقصى العوامل المؤثرة فى الرضاء الوظيفى «وبالتالى فى المناخ التنظيمى» وخاصة العوامل ذات التأثير السلبى والتى تجعل غالبية العاملين يقرن بأنهم لن يترددوا فى قبول فرصة العمل فى أى بنك آخر طالما كان بمرتب أعلى.

الخلاصة

انطلقت الدراسة فى هذا الجزء من الفرض المطروح فى بداية البحث والذي يقول إن «عمليات اختيار وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية تتم على أسس فنية مصرفية تقليدية»

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

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

ولقد تم استخدام مجموعة من المعايير كمؤشرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد. وتم تحليل البيانات التى تم جمعها. لتحرى مدى وجود هذه المؤشرات فى البنوك محل الدراسة وانتهت الدراسة إلى ما يلى: -

أولاً: فيما يتعلق بالبعد الخاص بأسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الإسلامية
ولقد تم استخدام عدة معايير لتحرى مدى مصداقية فرض الدراسة فيما يتعلق بهذا البعد وكانت النتائج كما يلى:

(أ) مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية

واضح أن الاعتماد الأساسى فى وسائل الاستقطاب هو الإعلان فى الصحف القومية يليها الاعتماد على ترشيحات العاملين بالبنوك أنفسهم يليها الإعلان فى الصحف المحلية. وهى وسائل وإن كان بعضها يتسم بالاتساع كالصحف القومية إلا أنها قاصرة بالزيادة الاعتماد على العاملين ومعارفهم. وهو باب كبير لدخول الوساطة فى التعيين والمفروض تنويع وسائل الاستقطاب.

(ب) مدى تحرى مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين

اتضح من الدراسة أن مبدأ الجدارة لا يأتى إلا فى المرحلة الثانية من الأهمية بعد الاعتبار الشخصية والمعرفون. وهو ما يرجع عدم الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق فى اختيار العاملين. كما أن سابقة العمل فى البنوك الإسلامية ليست ذات أهمية كبيرة فى الاختيار.

(ج) مدى تحرى روح السماحة الاسلامية فى تيسير إجراءات التعيين:

يرى أغلب مفردات العينة من المديرين أو العاملين أن الإجراءات الخاصة بالتعيين مناسبة أو سهلة وهى نقطة إيجابية فى البنوك محل الدراسة.

(د) مدى الحرص على وجود تناسب بين عبء العمل وعدد العاملين:

إن أغلبية مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع حجم العمالة الموجودة إلا أن ربع العاملين فقط يرون أن العمل أكثر من اللازم. ولكن كما ذكرنا العبرة برأى أغلبية مفردات العينة. وهى نقطة ايجابية أيضاً فى البنوك محل الدراسة.

(هـ) مدى الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامى:

ليس الالتزام بالسلوك الإسلامى من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب وتوظيف العمالة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

الخلاصة إذن أن اسلوب وسياسات التوظيف بالبنوك الاسلامية لا تهتم بمعايير الجدارة ولا بالالتزام بالسلوك الإسلامى ولا تهتم كثيراً بتنوع مصادر الاستقطاب وتعتمد على المعرفة كثيراً والعلاقات الشخصية. وإن كانت تراعى تيسير إجراءات التعيين وتحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين. وهو ما يؤيد بصفة عامة الفرض محل الدراسة فى هذا الصدد.

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

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

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

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

٤ - يوصى الباحثون أيضاً بزيادة الحرص على استقطاب وتوظيف العمالة الملتزمة بالسلوك الاسلامى فى البنوك الإسلامية. وإلا يكون ركن هام من الأركان الاستراتيجية قد شابه النقص فى إدارة هذه البنوك ومصادقيتها أمام العاملين والمتعاملين مع هذه البنوك.

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

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

أ - مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل بالبنوك الإسلامية تشير نتائج البحث أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل والبنوك الإسلامية وإن كانت نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ يرون أنها غير متوافرة. فهي تحتاج لبعض الاهتمام.

ب - مدى توفر وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية ان الأساليب الموجودة غالباً تعتمد على الخبرة السابقة لمسئولى التدريب أو سؤال الرؤساء المباشرين. وهو ما يعنى عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية مما يقتضى الاهتمام بمراعاتها.

ج - مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية تشير نتائج الدراسة أن الاهتمام بهذه المجالات يأتى فى المرتبة الثانية فى البنوك المصرية وفى المرتبة الثالثة ببنك دى - مما يعنى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المجالات لتحقيق رسالة البنوك الإسلامية.

د - مدى تنوع أساليب التدريب: تشير النتائج إلى التركيز على اسلوبى المحاضرات والندوات - وهو ما يعنى ضرورة مراعاة تنوع أساليب التدريب.

هـ - دوافع المتدربين لحضور البرامج التدريبية: الدافع الذاتى للمعرفة. والتنمية الذاتية كما تشير نتائج الدراسة من أهم الدوافع. ولكن التهرب من ضغط العمل عامل هام أيضاً.

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

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

الخلاصة إذن أن برامج التنمية والتدريب فى البنوك الإسلامية تعاني من عدة نقاط ضعف تتمثل فى عدم تنوع أساليب التدريب، وعدم وجود اسلوب علمى لقياس الاحتياجات التدريبية، وضعف الحافز الذاتى لدى بعض المتدربين وعدم تحرى السلوك الإسلامى عند اختيار المدربين أو جهات التدريب الإسلامية. ولذلك يوصى الباحثون

بتنوع أسس تحديد الاحتياجات وزيادة تحفيز العاملين على التدريب. وزيادة مشاركة المؤسسات الإسلامية في جهود التدريب وتحري القدرة في المديرين.

ثالثاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية:

تم استخدام عدة معايير في تقييم هذا البعد وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
أ - مدى الأخذ بشروط الجدارة في الترقية: كانت الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية . في البنوك المصرية) والولاء (في بنك دبي).

ب - أغلبية العاملين يرون أن أسلوب تقويم الأداء يتميز بالعدالة والموضوعية إلى حد ما. ولكن هناك نسبة لا تترى ذلك ويقتضى الأمر تحري أسباب قولهم هذا.

ج - ليس هناك اتفاق حول عوامل تقويم الإداء فهي تختلف باختلاف البنك وباختلاف المستوى الإدارى. والتقييد بالنهج الإسلامى فى المعاملة يأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية فى رأى الإدارة العليا وفى المرتبة الثالثة فى رأى العاملين ببنك دى - ولكنه يمثل المرتبة الأخيرة من الأهمية من رأى الإدارة العليا فى بنوك مصر. وهو ما يستحق الاهتمام بإدراج الالتزام بالنهج الإسلامى فى معايير تقويم الأداء.

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

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

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

١ - عدم الاعتماد الكامل على الأقدمية المطلقة فى معايير التقويم والترقية ووضع مبدأى الكفاءة والالتزام بالسلوك الإسلامى فى المقام الأول عند تقويم الأداء.

٢ - لا بد من البحث عن أسباب احساس بعض العاملين بعدم عدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء لتطوير هذا النظام باستمرار بما يتفق والمتغيرات الموجودة. وذلك بإعادة النظر باستمرار فى هذا النظام.

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

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

رابعاً: البعد الخاص بسياسات وأسس تحفيز العاملين بالبنوك الإسلامية:

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

أ - مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين بالبنوك الإسلامية: ترى الأغلبية أن العدالة تراعى في تحديد الرواتب ولكن نسبة كبيرة قد تصل إلى الثلث لا ترى ذلك.

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

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

د - فيما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والموظفين والمتعاملين: طيبة بشكل عام بين الزملاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين الرؤساء والمتعاملين؛ وإن كانت هناك مجالات لتحسين هذه العلاقات بالتدريب على الاتصالات الجيدة وإدارة الموقف.

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

و - فيما يتعلق بمدى الالتزام بتبين الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع الجزاء فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المديرين يتحررون التآني والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء.

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

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

- ١ - وضع خطة لتحليل وتصنيف وتقويم الوظائف بالبنوك تكون أساساً لتحديد الرواتب، ويتم شرحها ومناقشتها مع العاملين ليطمئنوا لعدالتها وموضوعيتها.
- ٢ - إعادة النظر بين الحين والآخر في مستوى المرتبات والعلوات لتتناسب مع مستوى المعيشة في البلد الذي يعمل فيه البنك.
- ٣ - إعادة النظر في نظم الحوافز، بعد مناقشتها مع العاملين ويؤخذ في الاعتبار عند تقرير المكافآت الالتزام بمستوى عال من السلوك الإسلامي.
- ٤ - الاهتمام بتدعيم العلاقات والروابط الطيبة الموجودة بالبنوك حالياً بين العاملين وبين الرؤساء والمؤوسين وتزويد الرؤساء ببرامج لزيادة اهتمامهم بالعاملين، وتدريب الجميع على حسن الاتصال وإدارة الوقت.
- ٥ - وضع أسس واضحة لتقويم الأداء تناقش مع الرؤساء والمؤوسين وتقوم على أساس من الموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية.
- ٦ - تقصى العوامل المؤثرة بالسلب في الرضاء الوظيفي بصفة مستمرة من أجل تحسين المناخ التنظيمي وزيادة ولاء وانتماء العاملين للبنك الإسلامي.