

إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية (دراسة نظرية – تطبيقية)

بحث مقدم

من الباحث: أحمد شوقي سليمان سليمان

نائب مدير إدارة – بنك مصر – مراقبة ومتابعة محفظة التمويل الإسلامي

للحصول علي درجه التخصص (الماجستير) في المحاسبة

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ حسين حسين شحاته الأستاذ الدكتور/ عز الدين فكري تهامي

أستاذ المحاسبة المتفرغ بالكلية أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالكلية

(١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م)

قرار لجنة المناقشة والحكم

إنه في يوم الخميس الموافق ٢٤ ذي القعدة ١٤٣٥ هجريا، الموافق ١٨ سبتمبر ٢٠١٤، وفي تمام الساعة الحادية عشر صباحاً، بالقاعة ١٧ بمركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر بمدينة نصر، اجتمعت لجنة المناقشة والحكم على الرسالة المقدمة من الباحث / أحمد شوقي سليمان للحصول على درجة التخصص "الماجستير" في المحاسبة بعنوان:

إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية (دراسة نظرية - تطبيقية)

A Proposed Framework For Managerial Auditing Of Strategic Decisions In Islamic Banks: Theoretical And Practical Study

وتتكون من السادة الأساتذة :

الأستاذ الدكتور / حسين حسين شحاته - أستاذ المحاسبة المتفرغ بالكلية (مشرفاً ورئيساً).

الأستاذ الدكتور / عز الدين فكري تهامي - أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالكلية (مشرفاً).

الأستاذ الدكتور / عصام عبد الهادي أبو النصر - أستاذ المحاسبة بالكلية (عضواً من الداخل).

الأستاذ الدكتور / خالد محمد عبد المنعم ذكي لبيب - أستاذ المحاسبة ووكيل كلية التجارة - جامعة القاهرة (عضواً من الخارج).

والذي وافق على تشكيلها مجلس قسم المحاسبة بتاريخ ١٩/٠٥/٢٠١٤ م ، وصدر قرار مجلس الكلية بالموافقة بتاريخ ٢٥/٠٦/٢٠١٤، وموافقة فضيلة الاستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة بتاريخ ٢١/٠٧/٢٠١٤ م .

ولقد استمرت المناقشة علنية لمدة (ساعات) وحضرها جمهور من المستمعين، وبعد انتهاء المناقشة اختلت اللجنة للمداولة واقترحت بالإجماع (منح) الباحث / احمد شوقي سليمان سليمان، درجة التخصص "ماجستير" في المحاسبة من كلية التجارة - بنين - جامعة الأزهر.

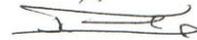
أعضاء اللجنة

أ.د / حسين حسين شحاته / أ.د / عز الدين فكري تهامي / أ.د / عصام عبد الهادي أبو النصر / أ.د / خالد محمد عبد المنعم ذكي لبيب


١٩/٠٥/٢٠١٤





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي
يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ
مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ
مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَاتَّبَعَهَا فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ
وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ
(٢٧٥) يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيهِ الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا
يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ ﴿٢٧٦﴾ {سورة البقرة}

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور / حسين حسين شحاته

أستاذ المحاسبة المتفرغ بالكلية (مشرفاً)

الأستاذ الدكتور / عز الدين فكري تهامي

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالكلية (مشرفاً)

الأستاذ الدكتور / عصام عبد الهادي أبو النصر

أستاذ المحاسبة بالكلية (عضواً)

الأستاذ الدكتور / خالد محمد عبد المنعم ذكي لبيب

أستاذ المحاسبة ووكيل كلية التجارة – جامعة القاهرة (عضواً من الخارج)

وقد أوصت لجنة الحكم والمناقشة على تبادل الرسالة مع المؤسسات

المالية الإسلامية للإنتفاع بما ورد بها من نتائج وتوصيات

الإهداء

إلي أمي وأبي الأحباء

إلي زوجتي وأولادي الأعزاء

إلي أساتذتي الأجلاء

إلي أختي وأصدقائي

إلي أسرة بنك مصر

إلي كل من علمني حرفا

إلي كل من له فضل على ووقف بجانبني

إلي كل من أسهم في إتمام هذه الدراسة

شكر وتقدير

أحمد الله تبارك وتعالى واشكره على أن وفقني وأعاني على إتمام هذا البحث وأنعم على بأساتذة أجلاء تعهدوني بالرعاية والإشراف، داعياً المولي - عز وجل - أن يجعله خالصاً لوجهه، وأن يتقبل منا صالح الأعمال.

وإنطلاقاً من قول رسولنا معلم الأمة وهاديها صلي الله عليه وسلم " مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ " فإني أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ حسين حسين شحاته (أستاذ المحاسبة المتفرغ بالكلية والمشرف على الرسالة) لتفضله بالإشراف على هذا البحث وبذل المجهود الكبير في قراءة البحث، وتقديم المساعدة والتوجيه وإبداء الرأي والملاحظات السديدة والتي استفدت منها كثيراً وكان لها أكبر الأثر في إتمام هذا البحث وإظهاره بهذه الصورة ، فأدعو الله العلي القدير أن يديم عليه نعمة الصحة والعافية.

ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ عز الدين فكر تهامي (أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالكلية) لتفضله بالإشراف على هذا البحث والذي شملني بالرعاية والتوجيه وبذل قصارى جهده في القراءة وإبداء الرأي والملاحظات القيمة، وتقديم كافة سبل العون والمساعدة وموازرتي في كافة مراحل البحث، والذي كان له الفضل الكبير في خروج هذا البحث للنور، فأدعو الله تبارك وتعالى أن يجعل كل ما قدمه لي من عون وإرشاد في ميزان حسناته.

وأتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور/ عصام عبد الهادي ابو النصر (استاذ المحاسبة بالكلية) على قبوله الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، ولما قدمه لي من عون ومرحلة تسجيل البحث.

وأشكر الأستاذ الدكتور/ خالد محمد عبد المنعم زكي لبيب (أستاذ المحاسبة ووكيل كلية التجارة بجامعة القاهرة) على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، وإنه لشرف كبير لي أن أحظى بتوجيهاته وملاحظاته.

وأتقدم بالشكر للأستاذ/ محمود منصور (المدرس المساعد بالكلية) لما قدمه لي من عون ومساعدة في القيام بالتحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، وادعوا الله أن يجعله من صالح الأعمال، ويضعه في ميزان حسناته.

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره للسادة الأفاضل أعضاء مجلس إدارة المصارف الإسلامية ورؤساء القطاعات الإسلامية بالبنوك التقليدية بمصر والعاملين بالإدارات العليا بها، لما قدموه من مساعدة في استيفاء قائمة الاستبيان، مما كان له أثره الفعال في إثراء الجانب الميداني بالبحث، وأتقدم بالشكر لكل من ساعدني في الحصول على بيانات أو معلومات أثناء القيام بجمع المادة العلمية، والدراسة التطبيقية.

ولا يفوتني شكر زوجتي وأمي وأبي وأختي على دعمي وموازرتي خلال مرحلة الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

أ	التقديم العام.....
ب	مشكلة البحث.....
د	أهداف البحث.....
د	أهمية البحث.....
هـ	حدود البحث.....
هـ	منهج البحث.....
هـ	فروض البحث.....
و	خطة البحث.....
١	١- الفصل الأول :- الإطار الفكري للمراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية بالمصارف الإسلامية.....
١	مقدمه الفصل الاول.....
٢	١/١ المبحث الاول : القرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٢	١/١/١ مفهوم الاستراتيجية.....
٤	٢/١/١ ماهية القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٧	٣/١/١ طبيعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
١٢	٢/١ المبحث الثاني: دواعي الحاجة للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
١٢	١/٢/١ مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
١٦	٢/٢/١ الخصائص الواجب توافرها في متخذي القرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
١٩	٣/٢/١ الحاجة إلى المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٣٣	٣/١ المبحث الثالث : المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٣٣	١/٣/١ أهداف مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٣٤	٢/٣/١ نطاق مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٣٥	٣/٣/١ أسس مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٤٠	٤/٣/١ أساليب المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٤٣	خلاصة الفصل الأول.....

٢- الفصل الثاني :- إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية

٤٤ في المصارف الإسلامية
٤٤ مقدمة الفصل الثاني
٤٥ ١/٢ المبحث الأول: الدراسات السابقة
٤٥ ١/١/٢ الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمراجعة الإدارية ومراجعة الاستراتيجية بوجه عام.....
٤٩ ٢/١/٢ الدراسات السابقة ذات العلاقة بتقويم الأداء في المصارف الإسلامية.....
٥٣ ٢/٢ المبحث الثاني : ماهية المراجعة الاستراتيجية.....
٥٣ ١/٢/٢ مفهوم المراجعة الاستراتيجية " Strategic Audit " – " Strategic Review ".....
٥٤ ٢/٢/٢ خصائص المراجعة الاستراتيجية.....
٥٥ ٣/٢/٢ أهداف المراجعة الاستراتيجية.....
٥٦ ٣/٢/٢ خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية.....
٥٨ ٣/٢ المبحث الثالث :إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٦٠ ١/٣/٢ خطة المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية (Plan) في ضوء معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI).....
٦١ ٢/٣/٢ : تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاط المصرف الإسلامي (أدلة الاثبات).....
٦٢ ٣/٣/٢ : برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٦٦ ٤/٣/٢ : الأساليب (المقترحة) التي سيستعين بها المراجع الإداري عند القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.....
٧٧ ٥/٣/٢ تقرير المراجعة الادارية للقرارات الاستراتيجية.....
٨٠ خلاصة الفصل الثاني
٨٠ ٣- الفصل الثالث : الجوانب التطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية
٨١ مقدمة الفصل الثالث.....
٨٢ ١/٣ المبحث الأول: عرض لعينة من القرارات الاستراتيجية لبعض المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية.....
٨٣ ١/١/٣ المصارف والبنوك الإسلامية التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية بجمهورية مصر العربية.....

٨٣	بعض القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية العاملة بجمهورية مصر العربية.....
٨٨	٢/٣ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
	٣/٣ المبحث الثالث نموذج لمراجعة احدي القرارات الاستراتيجية في المصارف (الدراسة
١١٥	التطبيقية).....
١١٦	١/٣/٣ التعريف ببنك مصر.....
	٢/٣/٣ تطبيق الإطار المقترح لمراجعة قرار العمل بصيغة الإجارة والإجارة
١١٨	المنتهية بالتمليك.....
١٣٨ خلاصة الفصل الثالث
١٣٩ النتائج
١٤١ التوصيات
١٤٤ المراجع
١ الملاحق
١	ملحق رقم (١) قائمة الاستبيان الموزعة علي مجتمع البحث.....
	ملحق رقم (٢) نتائج اختبار الدورات (RUNS) بإستخدام المتوسط (عمود test value)
٧	كنقطة قطع.....
٨	ملحق رقم (٣) جدول ملخص للمتوسط المرجح لإستجابات فتتي مجتمع البحث.....
٩	ملحق رقم (٤) جدول ملخص نتائج اختبار مان وتني.....
	ملحق رقم (٥) مخرجات SPSS لنسب الإستجابات (غير موافق علي الاطلاق، موافق، محايد،
٩	موافق، موافق بشدة) مصنفة طبقا لسنوات الخبرة للمستجيب.....
٢٢	ملحق رقم (٦) أهم المؤشرات المحققة " معدلات النمو " للفروع الإسلامية ببنك مصر.....
	ملحق رقم (٧)
	أولاً: دراسة مقارنة لنتائج أعمال ومعدلات نمو أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية بنهاية
٢٣	ديسمبر ٢٠١٣، ديسمبر ٢٠١٢،.....
	ثانياً: دراسة مقارنة لنتائج أعمال ومعدلات نمو أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية
٢٤	بنهاية ديسمبر ٢٠١٢، وديسمبر ٢٠١١.....
	ملحق رقم (٨) مؤشرات التحليل المالي لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية
٢٥	بنهاية ٢٠١٢.....

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٩-٨	أهداف القرار الاستراتيجي والقرار غير الاستراتيجي	١-١
٢٥	وجهتي النظر لقيام كل من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي في أعمال المراجعة الإدارية	٢-١
٣٤	نطاق عمل المراجع الإداري عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية	٣-١
٤٢	الفرق بين أساليب تقويم الأداء التقليدية وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي	٤-١
٦٤-٦٢	برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية	١-٢
٦٧-٦٦	المعايير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي	٢-٢
٦٨-٦٧	المعايير غير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي	٣-٢
٨٥-٨٤	القرارات الإستراتيجية للمصارف الإسلامية والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية	١-٣
٨٦	تصنيف القرارات الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية والبنوك ذات الفروع الاسلامية	٢-٣
٨٧	الأبعاد الرئيسية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية	٣-٣
٨٩	عدد الاستثمارات الموزعة والمرتدة وغير المرتدة	٤-٣
٨٩	توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	٥-٣
٨٩	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٦-٣
٨٩	توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤهل	٧-٣
٨٩	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٨-٣
١٢١	تكلفة الودائع إلى الودائع لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية	٩-٣

فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
١٦	العوامل الخارجية المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية	١-١
٢١	ابعاد المراجعة الادارية	٢-١
٥٧	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء مفهوم المراجعة الاستراتيجية	١-٢
٥٩	استخدام اسلوب المراجعة الاستراتيجية لمراجعة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية "الاطار المقترح"	٢-٢
٦٥	مكونات مرحلة الفحص بالاطار المقترح	٣-٢
٦٥	الهدف من مرحلة الفحص بالإطار المقترح	٤-٢
٧٢	تحليل SWOT الفرص والمخاطر / القوة والضعف لموقف البنك الإسلامي	٥-٢
٧٢	القرار الاستراتيجي في ضوء الأبعاد الاستراتيجية لمصفوفة SWOT	٦-٢
٧٣	تحليل SWOT لأحد المصارف الإسلامية	٧-٢
٧٩	تقرير المراجع الإداري للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية	٨-٢
٨٣	البنوك التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية اسلامية العاملة في مصر	١-٣
٩٠	توصيف عينة البحث	٢-٣
١١٨	الحصة السوقية للودائع لاهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية في ٢٠١٢/١٢	٣-٣
١١٩	الحصة السوقية لمحفظه التوظيف لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية في ٢٠١٢/١٢	٤-٣
١٢٣	تحليل سوات لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر	٥-٣
١٢٤	مصفوفة تقويم العوامل الخارجية لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر (External Factors Analysis Matrix) ----- مصفوفة تقويم العوامل الداخلية لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر (Internal Factors Analysis Matrix)	٦-٣

الإطار العام للبحث

الاطار العام للبحث

التقديم العام:-

تعد عملية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة منظمات الأعمال، والتي تؤثر بطبيعتها في أنشطة وممارسات المنظمة، وعلى رأسها القرارات الاستراتيجية، وذلك لكونها تؤثر على كافة جوانب وأجزاء منظمات الأعمال لفترات زمنية بعيدة الأجل والذي يجعلها تتسم بالمخاطرة، ولقد كان للمتغيرات المحلية والعالمية الحديثة التي شهدتها العديد من القطاعات المختلفة والتي صاحبها تقدم ملحوظ في تقنيات الإنتاج والمعلومات العديد من الآثار البالغة والهيكلية على مختلف النواحي الاقتصادية للمشروعات، وقد فرضت تلك المتغيرات العديد من التحديات على الإدارة العليا عند اتخاذها القرارات الاستراتيجية بما يواكب، آثار تلك المتغيرات، وعلى رأسها المنافسة التي فرضتها التكتلات الدولية واتفاقيات تحرير التجارة العالمية.

وتتسم القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية عن غيرها من القرارات الإدارية بالشمول وطول المدى الذي تغطيه، حيث تتعامل هذه القرارات مع مشكلات استراتيجية ترتبط غالباً بالمستقبل الذي لا يعلمه إلا الله سبحانه وتعالى مما يجعلها تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد، كما تتعامل القرارات الاستراتيجية مع مشكلات ذات جوانب وآثار متعددة ومن ثم معايير متعددة للتقويم Multi Criteria مما يجعلها تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد الذي يستلزم دراسة متأنية ومتخصصة لهذه القرارات بما يتضمن مراعاة جميع هذه الأبعاد عند اتخاذ القرار. ولذا فإن القرارات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً بالغاً على كافة أنشطة المصارف الإسلامية ومن ثم على معدلات ربحية ونمو هذه المصارف مما يستلزم الدقة في اتخاذ ومراجعة هذه القرارات الاستراتيجية.

ومع اتساع نشاط المصارف الإسلامية خلال الفترة الماضية سواء من حيث زيادة عددها، وانتشارها الجغرافي، وعدد المتعاملين معها، وحجم معاملاتها، أصبح من الصعب تجاهل دورها سواء في العالم الإسلامي أو خارجه والتي امتدت لتصل إلى دول أوروبا وأمريكا، الأمر الذي يدفع إلى الحفاظ على ما وصلت إليه المصارف الإسلامية من نجاحات والعمل على استمرارها في النمو والانتشار في المستقبل، وذلك من خلال التأكد من سلامة وجودة قراراتها الاستراتيجية.

والي جانب ما يثار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات المالية التقليدية، فإن هناك بعداً آخر وهاماً تختص به المصارف الإسلامية وهو مدى إتفاق القرارات الاستراتيجية مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والتي تتضمنها الفتاوى والقرارات والتعليمات الصادرة عن مجامع الفقه وهيئات الفتوى والمعايير الشرعية والمحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية من ناحية، ومن ناحية أخرى مع الأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية المعتمدة لهذه المصارف.

ولقد تبين للباحث إن قضية المراجعة والرقابة على القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية لم تأخذ الاهتمام الأوفى سواء من ناحية التنظيم أو من حيث التطبيق العملي وهذا واضح من الدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال أو من التطبيق العملي من خلال برامج ونماذج وخرائط إجراءات، وهذا ما دعا الباحث إلى اختيار موضوع دور أساليب المراجعة الإدارية المعاصرة في الرقابة والتقويم للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

مشكلة البحث

يرتبط استقرار وسلامة مستقبل المصارف الإسلامية بسلامة وصحة القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر المحرك الرئيسي للمصارف الإسلامية على المدى طويل الاجل، وذلك لأن كل قرار وكل المراحل الخاصة باتخاذ قرار استراتيجي معين يعتبر حلقة من سلسلة من القرارات، وبالتالي فإن اتخاذ قرارات استراتيجية غير ملائمة سوف يقود إلى سلسلة من القرارات الخاطئة في كافة الأعمال التنفيذية المتعلقة بهذا القرار والتي ستؤثر بالسلب على مستوى المصرف بالكامل. ومع تعدد الأبعاد الشرعية والقانونية والمصرفية والإدارية والمالية التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود رقابة على عملية اتخاذ هذه القرارات في جميع مراحلها بما يضمن اتساقها مع تلك الأبعاد والمعايير المتنوعة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

وتستلزم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد والإمكانات التنظيمية بالمصرف، ومن ثم فهي تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية التي يجب الحصول عليها إما من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمصرف والتي ستكبد المصرف تكاليف عالية لتنفيذها، كما إن لهذه القرارات تأثيرات معقدة على غالبية مجالات النشاط في المصرف الإسلامي، وبالتالي فإن هناك خطورة بالغة من اتخاذ قرارات استراتيجية غير ملائمة بسبب حدوث خطأ ما من جهة متخذي القرارات الاستراتيجية والتي ستؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة في موارد وإمكانات المصرف وبالتالي عدم الحفاظ على كيان المصارف الإسلامية.

كما تستند القرارات الاستراتيجية إلى تقديرات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات، مما يتطلب التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المصرف من الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، البديل الذي يتوافق مع الهياكل القيمية والاجتماعية والاقتصادية لبيئة المصارف الإسلامية، كما يجب اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي، حيث عادة ما تتطلب القرارات الاستراتيجية التطبيق في وقت مبكر حتى لا يستشعر المنافسين باتجاهات المصرف المستقبلية، ومن ثم فإن سرعة التطبيق يحقق العديد من المزايا التنافسية للمصرف الإسلامي مثل زيادة الشريحة السوقية، والريادة في السوق المصرفي.

ومع أهمية القرارات الاستراتيجية وآثارها الجسيمة على منظمات الأعمال فقد لاقت هذه القرارات اهتماماً من الباحثين في العديد من الدراسات السابقة، ومع ذلك لم تلقى القرارات الاستراتيجية - مثل غيرها - من القرارات التشغيلية والإدارية والتمويلية والاستثمارية الاهتمام الكافي في المصارف الإسلامية، بالرغم من خطورة هذه القرارات وما قد يسبب أي خطأ في اتخاذها على مستقبل المصرف الإسلامي، مما يستلزم الحاجة الملحة إلى ضرورة خضوع القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية لعمليات فحص وتدقيق ومراجعة لضمان سلامتها وهذا ما دعا الباحث إلى معالجة هذه المشكلة التي لمسها على المستوى النظري والعملي من خلال وضع إطار مقترح للمراجعة الإدارية في المصارف الإسلامية يأخذ في الاعتبار الأساليب والتقنيات الحديثة للمراجعة الإدارية في هذا المجال من ناحية، وطبيعة وخصائص المصارف الإسلامية كمؤسسة مالية إسلامية من ناحية أخرى. حيث يعتقد الباحث أن تطبيق هذا الإطار المقترح لمنهج المراجعة الإدارية كأداة لتقويم القرارات الاستراتيجية سوف يحقق العديد من المزايا للمصارف الإسلامية ومنها :-

- التحقق من مدى كفاءة والتزام إدارة المصرف الإسلامي في اتباع النظم والأسس والسياسات والمعايير المالية والمصرفية والمحاسبية والشرعية التي وضعها المصرف عند القيام بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك للتأكد من مدى خلو القرارات الاستراتيجية من المخالفات الشرعية والمصرفية والمالية ولتجنب وقوع الإدارة العليا بالمصرف في حرج المخالفات .
- التأكد من مدى فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال قيام المراجع الإداري بتحليل ومراجعة وتقويم كافة المراحل التي يمر بها القرار الاستراتيجي، وذلك للوصول إلى القرارات الاستراتيجية الملائمة والتي تتفق مع أهداف المصرف والتي ستساعد بدورها في نمو وتقديم المصارف الإسلامية.
- تحليل أوجه القوة والعمل على دعمها وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل للاستفادة منها في معالجة وتقويم نقاط الضعف الداخلية التي يعاني منها المصرف والتي قد تكبده خسائر كبيرة.
- مواجهه التحديات التي قد تعوق مسيرة المصارف الإسلامية من خلال الدراسة الشاملة والمستفيضة لاستغلال الفرص المتاحة وتقليص تلك التحديات لأدنى مستوى ممكن.
- بيان التجاوزات والانحرافات التي ستظهر من خلال عملية المراجعة والإفصاح عن أوجه القصور وتحليل أسبابها وتقديم الإرشادات والتوجيهات والنصائح لمعالجتها أولاً بأول في ضوء الضوابط الشرعية والمالية والمحاسبية والمصرفية.

أهداف البحث

- يتمثل الهدف العام لهذا البحث في وضع إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية وذلك من خلال التالي:-
- 1- بيان أهمية القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية وأثرها على تطور ونمو وتقديم المصارف الإسلامية.
 - 2- بيان العوامل الشرعية والفنية والمصرفية وغيرها من العوامل التي تؤثر في القرار الاستراتيجي في المصرف الإسلامي.
 - 3- وضع إطار مقترح لآلية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بما يتناسب مع معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة.
 - 4- بيان الجوانب التطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية من خلال دراسة ميدانية لاختبار فروض البحث ودراسة تطبيقية تتمثل في تطبيق الإطار المقترح على أحد القرارات الاستراتيجية بأحد المصارف الإسلامية بمصر.

أهمية البحث

- يحظى هذا البحث بأهمية تنبع من سمات القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال بصفة عامة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، وتزداد أهمية مراجعة وتدقيق القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بصفة خاصة نظراً لما يحققه اتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة وسليمة من انعكاسات على أداء المصارف الإسلامية في جوانب عديدة ومنها :-
- 1- ضمان التزام المصارف الإسلامية بالمعايير الفنية والشرعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية .
 - 2- الحد من المخاطر والأخطاء التي قد تنتج عن اتخاذ قرارات استراتيجية غير ملائمة وعلاجها أولاً بأول، وتقديم التوصيات والإرشادات اللازمة للتطوير إلى الأفضل في المستقبل.
 - 3- الحفاظ على سمعة ونمو وتطور المصارف الإسلامية في ظل المنافسة الشديدة.
 - 4- أهمية دور المراجعة الإدارية في التحقق من كفاءة الأداء الإداري لمتخذي القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية في ظل ظروف المنافسة.
 - 5- طمأنة أصحاب المصالح Stakeholders بالمصارف الإسلامية بمدى فاعلية سياسات وأهداف المصرف على المدى طويل الأجل من خلال مراجعة الأداء الإداري الاستراتيجي للمصرف الإسلامي .

حدود البحث

يتم البحث في ظل الحدود التالية :

- يقتصر البحث بصفة أساسية على استخدام منهج وأساليب المراجعة الإدارية لتطبيقه في مجال مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية، وذلك للتحقق من مدى كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- سوف تقتصر الدراسة على تطبيق الإطار المقترح على أحد القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية.
- سوف تقتصر الدراسة الميدانية على عينة لبعض المصارف الإسلامية العاملة داخل جمهورية مصر العربية فقط.

منهج البحث

يقوم البحث على استخدام المنهج الاستنباطي (الدراسة النظرية) من خلال العديد من الأبحاث والكتابات المعاصرة التي تطرقت إلى موضوع المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية والأبحاث الحديثة ذات العلاقة.

ويقوم أيضا على المنهج الاستقرائي ويقوم هذا المنهج بدراسة الظواهر والمشاهدة، ثم وضع الفروض التي تفسر هذه الظواهر واختبار صحة هذه الفروض، فمن خلال هذا البحث سيتم وضع بعض الفروض واختبارها على عينة من المجتمع والتمثلة في العاملين بالمصارف الإسلامية وخاصة بالإدارات العليا بالمصارف الإسلامية.

فروض البحث

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابق ذكرهما، يمكن للباحث صياغة الفروض التالية:

- هناك علاقة طردية بين استخدام منهج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية واتفق القرارات الاستراتيجية مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي.
- هناك علاقة طردية بين تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ونجاح تطبيق القرار الاستراتيجي في الواقع العملي بالمصارف الإسلامية .
- هناك علاقة طردية بين حجم البيانات المتوفرة للمراجع الإداري عن القرار الاستراتيجي وبين قدرة المراجع الإداري في تقييم ومراجعته عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية.

خطة البحث

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وهدف البحث يمكن للباحث تخطيط البحث على النحو التالي:

■ الفصل الأول : الإطار الفكري للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.

- المبحث الأول : القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.
- المبحث الثاني: دواعي الحاجة للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.
- المبحث الثالث : المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

■ الفصل الثاني :إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

- المبحث الأول: الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: ماهية المراجعة الاستراتيجية .
- المبحث الثالث : إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

■ الفصل الثالث : الجوانب التطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

- عرض لعينة من القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية.
- الدراسة الميدانية للإطار المقترح .
- نموذج لمراجعة أحد القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

- النتائج
- التوصيات
- المراجع
- الملاحق

الفصل الأول :

١-

**الإطار الفكري للمراجعة الإدارية
للقرارات الاستراتيجية
بالمصارف الإسلامية**

الفصل الأول

الإطار الفكري للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية

مقدمة:

تعد القرارات الاستراتيجية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإدارة العليا (مجلس الإدارة) بالمنظمة، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة أعمال يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة أفراد الإدارة العليا وفهمهم للقرارات الاستراتيجية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد مثل هذه القرارات وفعاليتها، وكيفية تنفيذها، والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها في الوقت المناسب وتطويرها إلى الأفضل في ضوء المتغيرات المعاصرة ويرجع ذلك إلى ما تتضمنه هذه القرارات من استثمارات ضخمة والتزامات طويلة الأجل، وأثرها الشامل على كافة عناصر البيئة التي تعمل بها المنظمة سواء كانت عناصر البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، الأمر الذي يوجب التأكد من مدي صحة القرارات الاستراتيجية عن طريق دراسة القرار الاستراتيجي بكفاءة وعناية فائقة وبطريقة علمية وعملية، ومعرفة ملامح وخصائص وأهمية القرار الاستراتيجي وأثره على منظمات الأعمال.

وسوف يتناول هذا الفصل الإطار العام الفكري للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية من خلال المباحث التالية :-
المبحث الأول : القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية والذي سيتناول مفهوم وخصائص وطبيعة وأهداف ونماذج وأهمية القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني : دواعي الحاجة للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية والذي سيتناول مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة بها، وطبيعة المراجعة الإدارية والحاجة لمراجعة القرارات الاستراتيجية وأهمية استخدام المراجعة الإدارية لمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

المبحث الثالث : المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، والذي سيتناول أهداف، ونطاق، وأسس، وأساليب المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

المبحث الأول

١/١ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

تمهيد :-

تتميز القرارات الاستراتيجية بوجه عام بطبيعة مختلفة عن العديد من القرارات الإدارية الأخرى من حيث الهدف والمضمون والتأثير والتطبيق. ولإيضاح الطبيعة المميزة للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، سيتناول هذا المبحث النقاط التالية:

- مفهوم الاستراتيجية.
- مفهوم وخصائص القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.
- طبيعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

١/١/١ مفهوم الاستراتيجية :-

بدأ ظهور كلمة استراتيجية من خلال الحروب العسكرية، ويرجع أصل الاستراتيجية إلى اللغة اليونانية strategos والتي تعني الأمر العسكري وبالبحث في قواميس اللغة الإنجليزية فهي تعني فن إعداد وتحريك القوات قبل المعركة، ومع التطور الحديث لم يقتصر مفهوم الاستراتيجية على الجوانب العسكرية فقط بينما اتسع استخدام مصطلح الاستراتيجية في العديد من المجالات واتسع مفهوم الاستراتيجية حيث أصبح لكل مجال استراتيجيته المتعلقة به مثل استراتيجية المنظمة، استراتيجية الإدارة، إستراتيجية التوزيع، استراتيجية التسويق، استراتيجية المراجعة، واستراتيجية تقليل الأخطاء المحاسبية في مجال المحاسبة والمراجعة حيث أصبحت الاستراتيجية مصطلحاً ملاصقاً لكافة المصطلحات في شتى المجالات وبالتالي سيختلف مفهوم الاستراتيجية من مجال لآخر، لذا يجب معرفة المفهوم العلمي للاستراتيجية.

مفهوم الاستراتيجية كمصطلح Strategy :-

يدور مفهوم الاستراتيجية في العديد من الأبحاث والدراسات بصفة عامة على إنه منهج علمي وعملي تقوم بصياغته الإدارة العليا للمنظمة لتحقيق أهداف وسياسات وخطط وبرامج المنظمة لفترة زمنية مستقبلية عن طريق تجميع ودراسة الموارد والإمكانات الموجودة بداخل المنظمة بهدف تقليل المخاطر وتحقيق النمو والتطور^(١).

١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ عائدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية المتقدمة"، المكتبة الأكاديمية، إصدار ٢٠٠٩، ص٢٣
- د/ محمد المحمدي الماضي، "استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، سبتمبر ٢٠٠٠، ص ٢١.
- محمد عبد القادر السيد بسيوني "إطار مقترح لمراجعته الإستراتيجية بهدف زيادة فاعلية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ١٩٩٨، ص ٣.
- الموقع الإلكتروني لقاموس أكسفورد (http://oxforddictionaries.com).
- الموقع الإلكتروني للموسوعة البريطانية (http://www.britannica.com).

مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال Business Strategy :-

يعتبر مفهوم استراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الكتابات الإدارية، ويمكن تفسير الاتجاه الحالي بالاهتمام المتزايد بها لمواجهة المديرين في المنشآت لدرجة عالية من التغيير في البيئة التي يعملون فيها، وأيضاً لدرجة عالية من عدم التأكد مما دفعهم إلى البحث عن الوسائل والطرق التي تمكنهم من مواكبه ظروف عدم التأكد في البيئة^(١).

وقد قسم أغلب الباحثين مستويات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال إلى ثلاثة مستويات أساسية وهي كالتالي^(٢):

- استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy):- وهي التي تصف هيكل ومستقبل المنظمة وتعكس علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية ببيئة العمل التي تتعامل معها.
- الاستراتيجية التنافسية أو استراتيجية الأعمال (Competitive or Business Strategy):- والتي يتم من خلالها اختيار المنتجات أو الخدمات التي ستقوم المنظمة بتطويرها، ودراسة السوق التي ستقوم بتقديم منتجاتها وخدماتها من خلاله، ودراسة الوضع التنافسي للمنظمة.
- الاستراتيجية التشغيلية أو الوظيفية (Operational or Functional Strategy):- وهي التي تساهم في تعظيم الكفاءة الداخلية للمنظمة والتي تتناول تحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة. ويدور مفهوم استراتيجية الأعمال في ضوء الدراسات والأبحاث ذات الصلة^(٣) حول العناصر الآتية:-

- تحقيق الأهداف بعيدة المدى لمنظمات الأعمال.
- تحقيق مميزات تفاضلية في منظمات الأعمال.
- تشكيلة الموارد الداخلية لمنظمات الأعمال.
- التحديات الخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال.
- احتياجات السوق التي تسعى منظمة الأعمال لتلبيتها وإشباع رغبات وتوقعات المساهمين.

^١ - أمين بخيت عسكر، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر - دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ٣٥.

^٢ - لمزيد من التفصيل :-

- Gareth R.Jones & Jennifer M.George, **Contemporary Management**, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, 2008, p 308.
- Neil Riston, **Strategic Management**, Ventus Publishing ApS ,2008, pp19-20. Web site: <http://www.bookBoon.com> .

^٣ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- Robert M .Grant, **Contemporary Strategy Analysis, instructors' guide: An Overview**, Seventh Edition, 2010, p7. Web site: www.contemporarystrategyanalysis.com
- Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Leeb & Wann-Yih Wu, **The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan**, The International Journal of Human Resource Management Volume 21, Issue 9, 2010,p 1354. Web site: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/>
- Horngren C., Foster G., et.al., " **Cost Accounting**". prentice Hall International, INC, 2000, p 221.
- Gareth R.Jones ,et.al. ,2008, Op.cit, p 297.

ويمكن للباحث تعريف استراتيجية الأعمال على أنها منهج علمي وعملي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال بعيدة المدى من خلال تشكيلة مواردها الداخلية وتحديات البيئة الخارجية التي تواجهها للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية لعملائها ولتحقيق الاستقرار والنمو والتطوير إلى الأفضل.

مفهوم الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

يمكن تعريف الاستراتيجية في المصرف الإسلامي على إنها "وضع ورسم الخطط والسياسات للوصول إلى أهداف محددة في فترات زمنية بعيدة المدى وذات تأثير شامل على كافة جوانب المصرف من خلال الحشد الكامل للموارد والإمكانات المتاحة ودراسة علاقة المصرف بالبيئة الخارجية المحيطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والفتاوى الصادرة عن مجامع الفقه في هذا المجال(١). ويتضح من هذا التعريف أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها عن الاستراتيجية المصرفية في المصارف الإسلامية وهي كالتالي:-

- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية للمصرف الإسلامي Vision .
- صياغة ورسم رسالة المصرف الإسلامي Mission .
- تحديد أهداف المصرف الإسلامي Objectives ومستويات الإنجاز المطلوب تحقيقها لكل هدف Goals ومعايير Criteria قياس مدى تحقيقها.
- أهمية تفاعل المصرف الإسلامي مع بيئته Environments .
- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة للمصرف الإسلامي Recourses .
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة على المدى البعيد.
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management .
- الجوانب الشرعية للمعاملات المصرفية Shariah Compliance .

٢/١/١ ماهية القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:-

- مفهوم القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:-

إن للقرار الاستراتيجي دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المصرف الإسلامي، وهو الذي يصدر عن مستويات سياسية عليا لتحقيق أهداف بعيدة المدى وبمعنى آخر فهو مسئوله القائد العام وهو عموماً مسئولية أعلى مستويات صنع القرار، والقرار الاستراتيجي قد يصدر في أوقات طبيعية معتادة، ولكن في حال وجود مشكلة جوهرية فان ذلك يحتاج قراراً هاماً بعيد الأثر، كما يستخدم القرار الاستراتيجي في أوقات ومواقف حدوث الأزمات(٢)، وقد تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية مفهوم القرارات

^١ - يمكن الرجوع الي :-

• د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "التخطيط الاستراتيجي في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية"، مقالة منشورة بالموقع الرسمي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٠/٤/١٤ . <http://cibafi.org/newscenter/details> .

• د/ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، "إدارة المخاطر الائتمانية"، منشأه المعارف، ٢٠٠٢ ص ٨١.

• Jonathan Charkham , **Guidance for the directors of banks, work paper at global corporate governance forum** , Focus 2 ,2003, CBE, p1.available at <http://www.kantakji.com/fiqh/manage.html>

٢- د/ عبد الناصر محمد سرور، "دوافع وتداعيات القرار الاستراتيجي الأمريكي باحتلال العراق عسكرياً في ٢٠٠٣، مجلة جامعه الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، غزة، فلسطين، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٠، ص ٧٥.

available at: <http://www.alaqsa.edu>

الاستراتيجية بوجه عام، والتي خلصت إلى أنه هو قرار تخطيطي طويل المدى ويعتبر من أصعب أنواع القرارات وذلك لندرة المعلومات وصيغتها بعدم التأكد وازدياد المخاطرة والتعامل مع المجهول، الأمر الذي يؤدي إلى طول دورة حياة القرار، وبالتالي تزداد فرصة تقلب العوامل التي يبنى عليها القرار، ويعتقد الباحث أن صناعة القرار الاستراتيجي تتطلب نظم معلومات متطورة وأساليب حسابية متعددة وتكنولوجيا متقدمة معتمدة بشدة على الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة وأساليب دعم القرار والأساليب الإحصائية المتقدمة التي تخاطب وتتعامل مع المجهول لتحوّله إلى شبه معلوم.

وتختلف طبيعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية عن غيرها من المنظمات المالية الأخرى، ويرجع ذلك الاختلاف لأن المصارف الإسلامية تتسم بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من البنوك التقليدية الأخرى، وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات^(١) الطبيعة المميزة للمصارف الإسلامية، ومن أهم هذه الخصائص الالتزام الكامل بأحكام الشريعة الإسلامية في كل تعاملاتها المصرفية، عدم الفصل بين أمور الدين وأمور الدنيا فكما يجب مراعاة ما شرعه الله في العبادة يجب مراعاة ما شرع الله في المعاملات بإحلال ما أحله وتحريم ما حرمه، وعدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذاً وعتاء بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك لكونها ربا محرم شرعاً، إرساء لمبدأ المشاركة في الربح والخسارة والمستند إلى مفهوم الخراج بالضمان والغنم بالغرم، والمساعدة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية بالمجتمع الذي تعمل به وذلك لكون المصرف أحد أجزاء النظام المالي والاقتصادي الإسلامي بالمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يري الباحث إنه في مجال المصارف الإسلامية يدور مفهوم القرار الاستراتيجي على إنه البديل الاستراتيجي القابل للتطبيق من بين البدائل الاستراتيجية الأخرى من وجهه نظر الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي والذي يتوافق مع أهداف وسياسات المصرف طويلة الأجل والذي سيثمر تطبيقه تحقيق أفضل نتائج وسيؤدي إلى إضافة قيمة وميزة تنافسية للمصرف، وذلك في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ذات العلاقة بالمعاملات المالية والمصرفية.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، بيان المحاسبة المالية رقم (٢) مفاهيم المحاسبة المالية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ١٤٢٥ هـ، يونيو ٢٠٠٤ م، ص ص ٢٨-٣٠.
- د/ حسين حسين شحاتة، "المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق"، مكتبة النقوي، مدينة نصر، ٢٠٠٦، ص ص ٣٠-٣١، مدرج على الموقع الإلكتروني للمؤلف : دار المشورة <http://www.dr-hussienshehata.com>
- مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأمريكية المفتوحة، مكتب القاهرة، قسم الاقتصاد الإسلامي، ٢٠١٢، ص ص ٦-١٢.
- د/ عبد الستار أبو غدة، "المصرفية الإسلامية خصائصها وآلياتها، وتطويرها"، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، سورية - دمشق ١٣-١٤ مارس ٢٠٠٦، ص ص ٤-٨، منشور على الموقع الإلكتروني "لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية" <http://www.kantakji.com/index.html>.

خصائص القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

كلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال كلما زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات، والقرار الاستراتيجي بطبيعته يتعلق بالمستقبل البعيد غير المؤكد لأنه غير معلوم صفاته إلا الله سبحانه وتعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنزِلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ [سوره لقمان، الآية ٣٤] وتعتبر عملية صنع القرارات أحد الأدوار الأساسية التي تمارسها إدارة المصرف عند أداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات سمات وخصائص القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال ويمكن للباحث إبراز أهم الملامح الرئيسية لخصائص وسمات القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية كالتالي(١):-

- قرارات تتعلق بالمستقبل الذي لا يعلمه إلا الله عز وجل ويمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة ولذلك فهي تتسم (بالمخاطرة، عدم التأكد، امتداد تأثيرها لفترات زمنية طويلة، وقلة عددها).
- يتركز المنبع الرئيسي للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بالمستويات الإدارية العليا والمتمثلة في مجلس إدارة المصرف الإسلامي.
- قرارات تنظم الاستخدام أو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل المصرف لتحقيق أهداف ذات تأثير فعال في كافة أركان المصرف الداخلية والخارجية، لذا فهي قرارات تكلفتها عالية.
- قرارات شاملة فهي تمتد لتشمل كافة جوانب المصرف، وعلاج لعدد من المشكلات.
- قرارات تنظم العلاقة بين البيئة الداخلية للمصرف والمجتمع المحيط به بكافة طوائفه ومؤسساته وعاداته وتقاليده.
- قرارات مرنة في تطبيقها، حيث يسهل تطويعها وملاءمتها مع البيئة التي يتم اتخاذها بها والتطورات والتغيرات التي قد تواجه المصرف الإسلامي.
- قرارات تساهم في التحول الجذري والشامل في كافة ممارسات المصرف وليس مجرد تغيير في جانب واحد فقط بل في كافة أجزاء وجوانب المصرف.
- قرارات تهتم بمتلقي الخدمة أو المنتج، حيث تهدف مثل هذه القرارات إلى تقديم ميزة تنافسية يشعر بها العميل مثل الجودة والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة، كما تحتاج دائما إلى السرعة في تنفيذها لتتال قبول عملائها وذلك لأن تطبيق أجزاء من الاستراتيجية قد يلفت انتباه المنافسين مما قد يؤدي إلى رد فعل أقوى مما لو تم تطبيق الاستراتيجية كلياً.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ حسين حسين شحاتة، "الإطار العام لنظم الرقابة الشاملة في المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، سبتمبر ٢٠٠٢، ص ١٦٥ . مدرج بالموقع الإلكتروني للمؤلف : دار المشورة <http://www.dr-hussienshehata.com>
- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، د/ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٢٦.
- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، مكتبة الملك فهد الوطني، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ص ٢٣٢-٢٣٣ .
- حسين محمد حسين "نموذج مقترح لتفعيل اتخاذ القرار للارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠١٠، ص ٨٢ .
- الموقع الإلكتروني لدليل دراسات الإدارة Management study guide (http://www.managementstudyguide.com)

٣/١/١ طبيعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

نماذج من القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

ترتبط القرارات الاستراتيجية ارتباطاً وطيداً بالإدارة العليا في المصرف الإسلامي ويمكن بلورة أهم القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية كالتالي^(١) :

- قرارات الموافقة على إنشاء فروع جديدة، أو إلغاء فرع قائم، أو قرارات دمج الفروع .
- قرارات وضع الخطط الاستراتيجية لأنشطة المصرف أو نشاط معين من أنشطة المصرف لفترة مستقبلية وذلك من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء لتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- قرارات إصدار خدمة مصرفية جديدة أو تعديل خدمة مصرفية قائمة أو تقديم صيغة استثمارية جديدة أو قرارات تقديم صك إسلامي.
- قرارات رسم سياسات العمل (سياسة الاستثمار، وسياسة التوظيف، وسياسة التعامل مع البنوك التقليدية، وسياسة التنويع، ..) ووضع نظم العمل ومعايير ومؤشرات تقويم الأداء.
- قرارات تصحيح وتصويب الأخطاء والانحرافات عن مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية في ضوء الضوابط الشرعية. مثل التخلص من الكسب الحرام إن وجد.
- قرارات اختيار العاملين في الإدارة العليا بالمصرف وتحديد السمات والقيم الأخلاقية والسلوكية والمعرفة والخبرة.
- قرارات تدريب العاملين بالمصرف بصفة عامة لتحقيق أهداف وغايات استراتيجية معينة وقرارات تدريب العاملين بالإدارات العليا بالمصرف الإسلامي بصفة خاصة.
- قرارات توزيع الأرباح بين أصحاب الحسابات الاستثمارية والمصرف الإسلامي.
- قرارات الموافقة على ودراسة العقود طويلة الأجل بالمصرف الإسلامي.

وتأسيساً على ما سبق من عرض وتحليل، فهناك ضرورة شرعية، واجتماعية، وإدارية، ومالية لخضوع مثل هذه الوظائف وغيرها للمراجعة بهدف التوصل إلى القرار الرشيد الذي يحقق الأهداف المرجوة والتي لا تضر بمصلحة المصارف الإسلامية والتي تعد من أهم الركائز الأساسية في الاقتصاد الإسلامي.

^١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- حيدر حمزة جودي، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)"، مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والستون، ٢٠٠٨، ص ٨١.
- د/ عابدة سيد خطاب، ٢٠٠٩، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.
- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٤.
- Said Elbanna & John Child, " Influences on Strategic Decision Effectiveness : Development and test of an integrative model , Strategic Management Journal, volume28, 2007 , available at www.interscience.wiley.com

أهداف القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

يعد الهدف الرئيسي لأي قرار استراتيجي هو خلق أو إضافة قيمة (١). وينبغي أن تستند القرارات الاستراتيجية على أساس فهم القيمة المضافة لما يتم إدارته وأن تكون النقطة المرجعية للإدارة هو الاستمرار في إضافة القيمة والذي يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية فعندما تقوم إدارة المصرف باتخاذ أي قرار فيكون هناك عدة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال هذا القرار ومعظم هذه الأهداف أهداف رئيسية والبعض الآخر منها أهداف فرعية، وبالتالي فيرتبط الهدف من القرار بالأهداف التي تسعى إدارة المنظمة لإنجازها، فالقرار عبارة عن الشكل النهائي لعملية اتخاذ القرار، ويختلف الهدف من قرار لآخر حسب رؤية متخذ القرار، فقد يتم اتخاذ قرار استراتيجي معين (أ) بأحد المصارف (س) ويكون الهدف منه قصير الأجل، وبالنظر إلى نفس القرار (أ) نجد أنه تم اتخاذه بالمصرف (ص) لأهداف أخرى طويلة الأجل، وسيقوم الباحث بتناول مجموعة من القرارات الاستراتيجية ودراسة أبعادها لمعرفة الأهداف الرئيسية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية من خلال الجدول (١-١) التالي:-

الهدف من القرار		القرار
غير استراتيجي	استراتيجي	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تبسيط الإجراءات التنفيذية الداخلية بالمصرف. ■ تحسين أداء العاملين بالمصرف. ■ الحد من التكاليف الزائدة التي تهدر أموال المصرف. ■ إحكام عملية الرقابة والتدقيق الداخلية. ■ الربط بين الفروع ألياً. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ دعم قدرة المصرف على تقديم خدمة متميزة لعملائه في ضوء المتغيرات الحديثة في مجال الصيرفة الإسلامية. ■ زيادة الشريحة السوقية من العملاء الذين يرغبون في استثمار أموالهم في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية. ■ تقديم ميزة تنافسية عن المؤسسات المالية المنافسة (السرعة، الدقة، الجودة،). 	استخدام نظم المعلومات الحديثة (برامج الحاسب الآلي) في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية
<ul style="list-style-type: none"> ● الرغبة في الانتشار الجغرافي للمصرف. ● زيادة حجم العاملين، المساعدة في حل مشكلة البطالة. ● تنفيذ قرارات سيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الوصول إلى شريحة جديدة من عملاء المصرف التي تريد التعامل مع البنوك طبقاً لأسس وأحكام الشريعة الإسلامية. ● تلبية رغبات عملاء المصرف لسهولة الحصول على الخدمات المصرفية الإسلامية. ● تنشيط وترويج الخدمات المصرفية الإسلامية والاجتماعية التي يقدمها المصرف. ● زيادة القدرة التنافسية للمصرف الإسلامي. 	التوسع في عدد فروع المصرف

¹ - Louise Côté, Michel Vézina, Vincent Sabourin, " The strategic management process in e-business" , Ivey Business Journal, May/June 2005, p3.

<ul style="list-style-type: none"> • تنويع وزيادة الخدمات التي يقدمها المصرف. • مواكبة تطور الخدمات المصرفية الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستحواذ على حصة سوقية جديدة من خلال إدراج الخدمة المصرفية الإسلامية. • تقديم ميزة تنافسية لعملاء قطاع الصيرفة الإسلامية. 	<p>تقديم خدمة مصرفية إسلامية جديدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة مهارات العاملين بالمصرف الإسلامي بصفة عامة. • توسيع مجال معرفة العاملين بالمصرف لمواكبة التطور. 	<ul style="list-style-type: none"> • تمهيداً للوصول إلى أهداف بعيدة المدى مثل استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواكبة التطور الحديث في مجال الصيرفة الإسلامية. • رفع القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية عند العاملين بالمصرف للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية وللمساعدة في جذب شريحة جديدة من العملاء الجدد بالمصرف. • إدراج خدمات مصرفية إسلامية جديدة مواكبة للتطورات والمتغيرات الحديثة. 	<p>تدريب العاملين بالمصرف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة إلى زيادة عدد العاملين من ذوي المعرفة بالجوانب الشرعية والمصرفية والمالية والكفاءة والخبرة للحفاظ على سمعة وأصول المصرف المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين عاملين ذوي كفاءة وخبرة وعلى دراية بكافة الجوانب الشرعية والمالية والمصرفية لتحقيق أهداف الصيرفة الإسلامية. • اختيار العاملين على مستوى الإدارة العليا للمصرف ممن يتحلون بالقيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية المثلى. 	<p>قرارات اختيار العنصر البشري</p>

جدول (1-1) أهداف القرار الاستراتيجي والقرار غير الاستراتيجي

المصدر (إعداد الباحث)

- ومن خلال ما سبق يمكن بلورة أهم أهداف القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية من خلال التالي :-
- **تقديم مزايا تنافسية للمصرف.** حيث يعتمد القرار الاستراتيجي بشكل رئيسي على نقاط القوة والوصول لميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام والسرعة في مواعيد تنفيذ الخدمات والمرونة في تذليل العقبات، وتقليل الإجراءات التنفيذية، والقدرة على تقديم خدمات مصرفية ومنتجات وصيغ استثمارية في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ومواكبة التطورات الحديثة.
 - **الاهتمام بقاعدة عملائها.** تسعى إدارة المصرف الإسلامي دائماً إلى زيادة رضا عملائها، وذلك من خلال زيادة المنافع المالية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تقدمها لهم، وزيادة درجة إشباع رغباتهم، للمحافظة على الحصة السوقية لها من العملاء الحاليين والسعي دائماً إلى زيادتها.

- تكون دائما ذات أهداف بعيدة الأجل. مثل إضافة خدمة مصرفية أو منتج أو صيغة استثمارية إسلامية جديدة، أو فتح فروع جديدة، أو شراء مصرف إسلامي آخر، أو استخدام تقنيات العمل الحديثة، وهي في مجملها قرارات يبقى أثرها لفترات زمنية طويلة، ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية.
- الاهتمام بكافة العوامل البيئية المؤثرة والمحيطية. من خلال دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذه المتغيرات على أداء المصرف ومحاولة استغلال الفرص التي تنبع من هذه المتغيرات الاستغلال الأمثل، ومواجهة التهديدات التي تواجه المصارف الإسلامية ومحاولة تقليصها سواء كانت هذه المتغيرات داخلية أم خارجية. وبالتالي فإن متخذي القرارات الاستراتيجية يعملون دائما على تعديل اتجاهات المصرف بحيث تصبح أكثر مواءمة مع المتغيرات الحالية والمتوقعة، وتلافي خطر التهديدات، والوقوع في حرج المخالفات أمام الهيئات والجهات الشرعية والرقابية.

أهمية القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

تتطلب صياغة القرارات الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة التنبؤ بالأحداث المستقبلية مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المصرف وبقائه، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعها، وبالتالي تكرر مواردها واهتماماتها لمثل هذه الأمور^(١)، كما تتضمن القرارات الاستراتيجية تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، والتي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، كما إنها تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط. فالقرارات بشأن مزيج العملاء، التركيز التنافسي أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال أو الأقسام داخل المصرف. فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسئوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات^(٢).

وتتبع أهمية القرارات الاستراتيجية في البنوك والمصارف بوجه عام وفي المصارف الإسلامية بوجه خاص من خلال التالي :-

- تُعتبر المصارف الإسلامية أحد الركائز الرئيسية التي يقام عليها الاقتصاد الإسلامي، فاستقرار الاقتصاد الإسلامي مرتبط باستقرار ركائزه والتي يعتبر أهمها المصارف الإسلامية، كما أن استقرار المصارف الإسلامية متعلق بسلامة القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر المحرك الأساسي للمصارف الإسلامية على المدى طويل الأجل.
- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً على كافة جوانب المصرف الإسلامي سواء في الجوانب الداخلية أو الخارجية، وبالتالي فإن هناك خطورة حدوث أو وجود خطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأمر الذي سيقود إلى سلسلة من الانحرافات في كافة الأعمال التنفيذية والتشغيلية المتعلقة بهذا القرار.

١- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١.

٢- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، وآخرون، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤-٢٥.

■ تؤثر العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف على القرار الاستراتيجي، فيجب على متخذ القرار الاستراتيجي القيام بالدراسة المتأنية والمستفيضة لنقاط القوة والضعف، والتحديات والمعوقات التي يتفاعل معها المصرف الإسلامي والتي قد يؤدي تجاهلها إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تضر بمستقبل المصرف الإسلامي على المدى طويل الأجل.

■ تحيط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية نسبة كبيرة جداً من ظروف عدم التأكد، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي شبه معقدة جداً، والتي ستحتاج إلى قدرة عالية على القيام بعمليات التجميع والتحليل والتدقيق للعديد من البيانات المتعلقة من قريب أو بعيد بالقرار الذي سيتم اتخاذه مما قد يؤدي تجاهل أي جزء من البيانات الوصول إلى البديل الاستراتيجي الغير ملائم في ظل ظروف عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

■ تُشكل الطبيعة المميزة لمتخذي القرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ليس فقط في التنبؤ بالتحديات التي تواجه المصرف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بل وأيضاً بمدى معرفته لكيفية الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات داخل المصرف، وكيفية اختياره للتوقيت السليم لتنفيذ القرار الاستراتيجي، حيث قد يؤدي الاختيار الخاطئ لتوقيت تنفيذ القرار الاستراتيجي إلى تكبد المصرف الإسلامي تكاليف باهظة، وبالتالي سيؤدي إلى تحقيق خسائر بالمصرف الإسلامي.

■ يعد تنوع واختلاف تشكيلة القرارات الاستراتيجية من أهم العوامل المؤثرة في مستقبل المصارف الإسلامية، فهناك العديد من القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بشكل مباشر بالعملاء سواء مودعين أو مقترضين مثل قرارات تشكيلة الخدمات، والمنتجات التي يصدرها المصرف، وانتشار فروعها. فإذا لم تتوافر تشكيلة الخدمات والمنتجات التي تلبي كافة احتياجات عملاء المصرف فسوف يؤدي ذلك إلى فقدان المصرف لعملائه واتجاههم للبحث عن البدائل الأخرى التي تلبي احتياجاتهم بالبنوك والمصارف الأخرى، والذي سيؤدي إلى انخفاض قيمة أصول المصرف والمتمثلة في حجم محفظة التوظيف "المقترضين" وكذا انخفاض قيمة رأس المال والمتمثلة في الأموال المودعة من المودعين.

المبحث الثاني

٢/١ دواعي الحاجة للمراجعة الادارية للقرارات الاستراتيجية

في المصارف الاسلامية

تمهيد

يتناول هذا المبحث أهمية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في ضوء طبيعة والخصائص المميزة لهذه القرارات وسوف يركز هذا المبحث على مراحل القرارات الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها، ومدى وأهمية الحاجة للمراجعة الإدارية لمثل هذه القرارات وذلك من خلال النقاط التالية:-

- مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- صفات متخذي القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

١/٢/١ مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

إن عملية اتخاذ القرار هي أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. وقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك العديد من عناصر الاتفاق بينهم، حيث اتفق أغلب الباحثين على أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، ويمكن إيجازها في التالي (١):-

- ١- تحديد وتعريف المشكلة التي بصدها اتخاذ القرار والأهداف المراد تحقيقها معاً.
- ٢- الحصول على البيانات والمعلومات الكافية ذات العلاقة بالمسكلة.
- ٣- إيضاح وتحليل البدائل وتحليل المنافع من كل بديل وأثره على المسكلة.
- ٤- تحديد وترتيب مخاطر كل بديل.
- ٥- الاختيار بين البدائل واتخاذ القرار.
- ٦- تنفيذ البديل المختار.
- ٧- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى :-

- Michelle Powers , **The Five Basic Steps Involved in Systematic Decision Making** , Nov 7, 2008 , website at : <http://jobfunctions.bnet.com>.
- **Gareth R.Jones** ,et.al. ,2008, Op.cit, p 263.

وتناولت العديد من الدراسات (١) مراحل عملية صنع القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال والتي لم تختلف كثيراً عن عملية صنع القرار إلا في المراحل الأولية، والتي يمكن للباحث في ضوء الطبيعة المميزة للمصارف الإسلامية إيضاح مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف كالتالي:-

(١) **تحديد مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي.** حيث تنتوع القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية - كما سبق الإشارة إلى نماذج منها في المبحث السابق - ومن ثم فعلى متخذ القرار الاستراتيجي مراعاة مدى توافقه بصورة مبدئية مع الضوابط الشرعية لان عدم تحقق الضابط الشرعي (مثل التعامل بالربا) يلغي باقي مراحل اتخاذ القرار تلقائياً.

(٢) **تحديد الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالقرار الاستراتيجي.** والتي قد تكون شرعية أو مالية أو اقتصادية أو اجتماعية، على أن يتم ترجمة هذه الأبعاد في صورة أهداف Objective يرجى تحقيقها ثم وضع معايير Criteria لقياس مدى تحقق هذه الأهداف.

(٣) **تجميع البيانات والمعلومات عن موضوع القرار الاستراتيجي.** يقوم متخذ القرار بتجميع البيانات والمعلومات " أولية، ثانوية، كمية، نوعية " ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي محل الدراسة وذلك بهدف معرفة البدائل الاستراتيجية المناسبة.

(٤) **تبويب البدائل الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي.** حيث تتوقف البدائل الاستراتيجية على عدة عوامل، ويمكن تقسم هذه العوامل إلى :-

- عوامل داخلية " السياسات، الأهداف، وضع المنظمة، الإمكانيات، الموارد الداخلية "
- عوامل خارجية " المنافسين، السوق، العملاء، الموردين، القوانين المنظمة، والفتاوى الشرعية الصادرة عن الهيئات والجهات الشرعية المختصة ... "

(٥) **تحليل البدائل الاستراتيجية وتحديد المخاطر المحيطة بها.** تحتاج عملية تحليل البدائل الاستراتيجية إلى القيام بعمليات المقارنات بين كل بديل لتحديد القيمة المضافة لكل بديل ولمعرفة المخاطر التي قد يتعرض لها كل بديل سواء كانت مخاطر داخلية وهي المتمثلة في المعوقات، وأيضاً لتحديد المخاطر الخارجية والتي تتمثل في التحديات، حتى يصل متخذ القرار الاستراتيجي إلى البديل الذي سيعطي أفضل قيمة مضافة، ويحيطه قدر مقبول من المخاطر.

(٦) **اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (القرار الاستراتيجي).** يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب ويتم الحكم على البديل المناسب وفقاً لبعض المعايير ومنها التالي :

- مدى تحقيق البديل للأهداف المحددة، أو أكثر البدائل مساهمة في تحقيقها.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه تنفيذ البديل المختار.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج.

١- لمزيد من الإيضاح يمكن الرجوع الى :-

■ د/ خليل الشماخ، "المحاسبة الإدارية في المصارف: التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الاستراتيجي"، الجزء الأول، مصرف سوريا المركزي، دمشق، ٢٠٠٦، ص ٤، عن حيدر حمزة جودي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، ص ٨٢.

- David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", 2003, folks international, p5, www.hrfolks.com
- Edward Blocher ,David Stout ,Gary Cokines, Cost Management: A Strategic Emphasis ,5th edition, 2010, pp 18-19.
- <http://www.studystack.com>

- اتفاق البديل مع رسالة المصرف، وأهدافه، وقيمه، ونظمه، والضوابط الشرعية.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمصرف مثل العادات والتقاليد.
- قبول العاملين بالمصرف للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

(٧) **متابعة تنفيذ القرار الاستراتيجي وتقويمه أولاً بأول.** حيث تقوم الإدارة العليا بالمصرف بعد اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم باختيار الوقت المناسب الذي سيتم تطبيق القرار الاستراتيجي فيه، وأيضاً وضع الأسس اللازمة (الشرعية، المصرفية، المالية، الاجتماعية،) التي ستساعد في متابعة تنفيذ القرار ومعالجة أوجه القصور والمخاطر التي قد يواجهها القرار وتقويمه إذا احتاج الأمر لذلك أولاً بأول.

- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

تحتاج الإدارة العليا عند القيام باتخاذ القرار الاستراتيجي إلى الحصول على معلومات ومعرفة معينة بعضها خارجي والبعض الآخر يتعلق بالمؤسسة^(١)، وتحيط عملية صنع القرار العديد من العوامل والمؤثرات والتي بدورها تؤثر على فاعلية القرار ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة وأيضاً مدي قابلية القرار للتطبيق، وأحياناً ما تؤثر العوامل المحيطة بالقرار تأثيراً سلبياً تؤدي إلى اتخاذ قرار غير فعال بالدرجة المطلوبة وغير قابل للتطبيق، وقد تناولت العديد من الدراسات^(٢) شرحاً تفصيلياً للعوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار إلا أن معظمها تناول تلك العوامل في منظمات الأعمال بصفة عامة دون التطرق إلى ما تتميز به المؤسسات الإسلامية من سمات خاصة يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة. وتنقسم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بصفة عامة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتبويب العوامل الداخلية بدورها إلى عوامل مرتبطة بالجانب التنظيمي داخل المنظمة وعوامل متعلقة بمتخذ القرار، وسوف يتناول الباحث فيما يلي العوامل التنظيمية الداخلية والعوامل الخارجية، على أن يتناول العوامل المتعلقة بمتخذ القرار ضمناً بالنقطة التالية التي تناقش الخصائص الواجب توافرها في متخذي القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.

¹ - G. Aouad, A. Lee and S. Wu, "A Framework For Strategic Decision-Making Based On A Hybrid Decision Support Tools", Journal of Information Technology in Construction (It Con) , vol.10, May 2005, p117.

٢- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- د/ نسيم أحمد الصيد، "أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية"، ورقة عمل بالملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعه سكيده، بالجزائر، أيام ٢٧ - ٢٨ جانفي ٢٠٠٩، ص ص ٦-٧.
- د/ عمر شريف، "أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة"، ورقة عمل بالملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعه سكيده، بالجزائر، أيام ٢٧ - ٢٨ جانفي ٢٠٠٩، ص ص ٢-٤.
- María Cardelle-Elawar, María L. Sanz de Acedo Lizárraga, et.al., "Factors that affect decision making: gender and age differences", International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 2007, volume 7, number 3, pp 381-391.
- Susan Quinn, " Management Basis ", Ventus Publishing ApS , 2010 , pp21-22.

١- العوامل التنظيمية الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

نظراً لما تتمتع به المصارف الإسلامية من سمات خاصة فإن هناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن أهم تلك العوامل التالي:-
(أ) أهداف المصرف الإسلامي. ومن أهمها تقديم البديل الإسلامي للمعاملات البنكية التقليدية لرفع الحرج عن المسلمين، الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في كافة أوجه الأنشطة المختلفة، دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للأمة الإسلامية بما لا يتنافى مع الضوابط الشرعية، ومساعدة المتعاملين معها على أداء فريضة الزكاة على أموالهم، وتنمية القيم العقائدية والأخلاقية في المعاملات وتثبيتها لدى العاملين والمتعاملين معها^(١).
(ب) الموارد والإمكانات التي يحشدتها المصرف الإسلامي. يجب دراسة كافة الموارد والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية كالنقدية والمباني... وغيرها، أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث مدى توافر الكفاءات المطلوبة بالكم والنوع المناسب، إلى جانب العوامل المعنوية والتي تتمثل في مدى قدرة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على تقدم ونمو المصرف، وكذا الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي^(٢).

(ج) اللوائح والأحكام المنظمة للعمل في المصارف الإسلامية. والتي يجب أن تتطابق مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية في ضوء المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والفتاوى الصادرة عن هيئات الفتوى الشرعية.
(د) خضوع المصارف الإسلامية لنوع خاص من الرقابة (الرقابة الشرعية). ويرجع ذلك إلى السمة المميزة للمصارف الإسلامية وهي التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية في كافة معاملاتها، وهو ما يوجب خضوعها للرقابة الشرعية للتأكد من سلامة الأعمال التي يقوم بها المصرف من الناحية الشرعية، ولكي لا تقع الإدارة العليا بالمصرف في حرج المخالفات الشرعية.

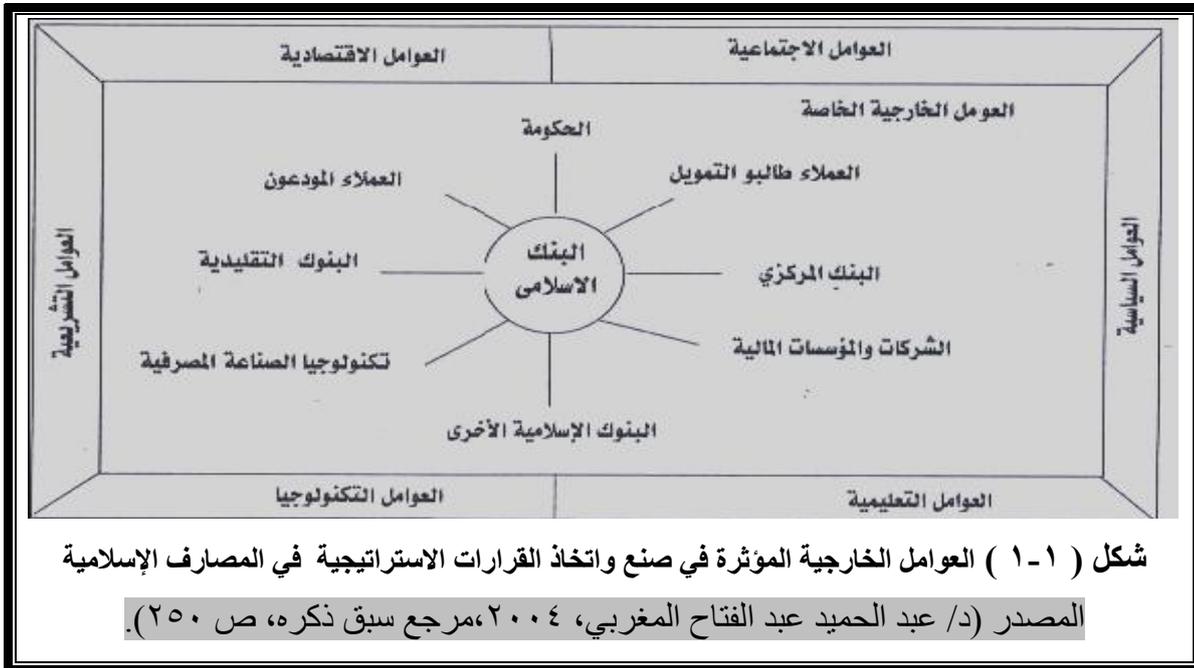
(هـ) حجم المصرف الإسلامي وانتشاره الجغرافي. حيث يمثل حجم المصرف وانتشاره في كافة أنحاء البلد التي يقع بها أحد عوامل القوة، والذي يجب أخذه في الاعتبار عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية، ولكي تواجه إدارة المصرف الصعوبات المختلفة عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

• د/ أحمد محمد علي، دور البنوك الإسلامية في مجال التنمية، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سلسلة محاضرات العلماء الفائزين بجائزة البنك رقم ٣، الطبعة الثالثة، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م، ص ١٢.
• د/ عبد الحميد محمود البعلی، "أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ٢٠-١٩ نوفمبر ٢٠٠٥ م، ص ١٢-١٤.
• مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٢، ص ٥-٦.
• د/ حسين حسين شحاته، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠، ٣١.
٢- يمكن الرجوع الي، د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩ - ٢٥١،

٢- العوامل الخارجية المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية .

وتتمثل بصفة رئيسية في التحديات والمعوقات التي تواجهه المصرف والتي يمكن للباحث إيضاحها من خلال الشكل (١ - ١) :-



٢/٢/١ الخصائص الواجب توافرها في متخذي القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية .

يشير التفكير الاستراتيجي للعاملين في البنك الإسلامي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المصرف والاستفادة من مواردها النادرة^(١). ويمكن للباحث تقسيم الخصائص الواجب توافرها في متخذي القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية إلى قسمين وهما كالتالي:-

- القيم الإيمانية، والأخلاقية والسلوكية لمتخذي القرار الاستراتيجي.
- المهارات الواجب توافرها بمتخذي القرارات الاستراتيجية .

^١ - المرجع السابق، ص ٢٢٨

أولاً :- القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية .

قدم ميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية(١)، وميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية (٢) الصادرين عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية إطاراً لأخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية مستمداً من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ثم من المبادئ الأخلاقية التي اشتملت عليها المواثيق الأخلاقية لمهنة العمل المصرفي مما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ليلتزم بها جميع العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية بمختلف مستوياتهم بدافع عقيدته وامتثالاً لأوامر الله تعالى، واجتناباً لنواهيه، ويمكن للباحث تناول أهم القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في ضوء ما ورد بالميثاقين كالتالي:-

- **الأمانة:** يجب أن يكون متخذ القرار الاستراتيجي أميناً، " **إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**" [سورة القصص: ٢٦] "**اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ**" [سورة يوسف: ٥٥]
- **الإخلاص في العمل:** يجب ان يكون متخذ القرار الاستراتيجي مخلصاً للعمل الذي يقوم به لإرضاء الله سبحانه وتعالى، "**مَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ**" [سورة البينة : ٥].
- **التقوى :** يقصد بها مخافة الله في السر والعلن، ولكي تتحقق التقوى يجب على متخذ القرار الاستراتيجي الامتثال لأوامر الله عز وجل واجتناب نواهيه "**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ**" [سورة ال عمران : ١٠٢].
- **الإحسان وإتقان العمل :** يجب عليه أداء المهام المنوطة به على أحسن وجه "**إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرٍ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ**" [سورة النحل : ٩٠].
- **الثقة:** ينبغى أن يكون موثقاً به أميناً في أداء واجباته، وأن يتصف سلوكه بالنزاهة والأمانة والاستقامة والمحافظة على سرية المعلومات.
- **المشروعية:** وتعنى التزامه في كل أعماله المهنية والوظيفية بأحكام الشريعة الإسلامية.
- **الموضوعية:** وتعنى أن يكون عادلاً ومتجرداً ومحايداً غير متحيز ويتجنب وضع نفسه في موقف يفقده استقلاله.
- **العزة والإبتعاد عن مواضع الشبهات:** وتعني أن يكون دائماً في موضع قوة، وأن يبتعد عن أي أعمال قد تثير شكوك أو وجود مصالح مع الآخرين ذات صلة بالأعمال التي يقوم بها.
- **الكفاية المهنية وإتقان العمل:** أن يقوم ببذل العناية الواجبة لأداء أعماله.
- **السلوك الإيماني:** وذلك بأن تتسق سلوكياته مع مقتضى ومتطلبات الإيمان بالله والتي تتمثل في استشعار مراقبه الله عز وجل، الإيمان بالحساب الأخروي،

١- ميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية،

١٤٢٥ هـ - يونيو ٢٠٠٤ م، ص ص ٢٥-٢٩.

٢- ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦-

• **السلوك المهني والمعايير الفنية:** ويكون ذلك بالالتزام بالقواعد الإرشادية المنظمة لعمله، والعناية التامة في أداء الأعمال والواجبات، وعدم الإخلال بواجباته المهنية .
ثانياً :- المهارات الواجب توافرها بمتخذي القرارات الاستراتيجية .

تتسم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالصعوبة والتعقيد، ويجب أن يتحلى الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص والمهارات ومن أهمها التالي(١):-

١- **القدرة على بناء الغايات والأهداف:** يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات بعيدة المدى للمصرف يمكن أن تشتق منها الأهداف، إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة.

٢- **البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:** يجب أن يتحلى متخذ القرار الاستراتيجي بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض المختلفة وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي والذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً.

٣- **الاستشعار البيئي:** ويقصد هنا القدرة على تحليل عوامل البيئة الخارجية للمصرف بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، فالاستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسية على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد. كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الاستراتيجية المناسبة واتخاذ القرار الاستراتيجي.

٤- **مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:** ويقصد بها قدرة الاستراتيجي على تجميع وتحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية التي تؤثر على المستقبل البعيد بالمصرف الإسلامي.

٥- **مهارة الاختيار الاستراتيجي:** غالباً ما يواجه الاستراتيجي العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون آخر فهناك بدائل استراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجه المصرف، ويجب على المدير الاستراتيجي أن يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

٦- **مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:** يجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تحديد المواد المطلوبة والتيسيرات والخدمات المادية والمعنوية، والاستثمارات المطلوبة، وكذلك تحديد الهيئة الإدارية والشرعية المطلوبة، وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم والكفاءات الفنية الواجب توافرها وغيرها، كما يجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها، واستخدامها، واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق الغايات والأهداف بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن يسير على هديها المصرف الإسلامي (الخطط، السياسات، البرامج،).

٧- **التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة:** يجب أن يراعى متخذ القرار الاستراتيجي مصالح عملاء وموردي و جماهير المصرف بصفة عامة، وأن يقوم على تحسين علاقة المصرف بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها، وأن تُبنى علاقتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية بما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية ولا شك أن رعاية المصرف لمسئولته الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء واتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

٨- **مواكبة عولمة الفكر الإداري:** يجب أن يتعرف متخذ القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين الفتاوى والأحكام الشرعية الحديثة الصادرة من هيئات الفتوى الشرعية، ومنظمات الأعمال الدولية، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة القرارات الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية والتي أصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنتاج الفكر الإداري الاستراتيجي.

٩- **القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية :** حيث يجب أن يكون متخذو القرارات الاستراتيجية على دراية كاملة وملمون بسمات وخصائص القرارات الاستراتيجية والفرق بينها وبين القرارات الإدارية الأخرى، كما أن قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة تساعد على تحسين القدرة التنافسية للمصرف.

٢/٢/١ الحاجة إلى المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

تعتبر المراجعة الإدارية تطويراً للمراجعة المحاسبية التقليدية اقتضته ظروف التطور السريع في طبيعة أداء الوظائف الإدارية المختلفة وأساليبها، في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب بيانات ومعلومات محاسبية ومالية سريعة ودقيقة ومحللة بهدف تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات(١)، وتعد المراجعة الإدارية من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات بوجه عام وبصفة خاصة القرارات الاستراتيجية، وسيتناول الباحث دراسة وتحليل مفهوم المراجعة الإدارية، وأنواعها، وأهميتها في مجال مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

أولاً :- طبيعة المراجعة الإدارية.

ظهرت المراجعة الإدارية نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث ساهمت المحاسبة في مساعدة الإدارة على دعم هذا التطور عن طريق المحاسبة الإدارية التي اهتمت بالعديد من المجالات وأهمها الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية، وكذلك بنظم المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة في الوصول إلى القرارات الإدارية الرشيدة، وظهرت أيضاً العديد من العوامل الأخرى التي أدت إلى طلب الرأي والمشورة للمساعدة في الوصول إلى القرارات الصائبة والرشيدة عند القيام بالأعمال الإدارية، ومن أهم هذه العوامل اتفاقية الجات وعالمية الأسواق المالية، والتطور التكنولوجي، والحاجة إلى معلومات حديثة

١- د/ حسين حسين شحاته، "دليل إرشادات المراجعة والرقابة في المصارف الإسلامية"، إصدار ٢٠٠٣، الموقع الإلكتروني للمؤلف، ص ٣٣.

ودقيقة في وقت قليل في ظل وجود منافسين أقوياء، وفي ظل نظم مراقبة الجودة على المنتجات والخدمات والتي ساعدت على نمو حجم وأهمية المراجعة الإدارية.

أ- مفهوم المراجعة الإدارية.

توضح الاتجاهات الحديثة في المراجعة أن الأهمية الكبرى ستكون للمراجعة الإدارية حيث تتفوق في فوائدها على ما يتحقق بالمراجعات المالية التقليدية، وطالما أن الإدارة أصبحت مسئولة عن تحقيق أهداف مالية وغير مالية على حد سواء، فقد أصبح من الضروري أن تقدم مهنة المراجعة خدمات تخرج عن نطاق المراجعة المالية المتعارف عليها، وبناءً على ذلك فإن إدارة المشروعات أصبحت تميل إلى التوسع في خدمات المراجعة المالية (الداخلية - الخارجية)، بحيث لا تقتصر على كونها أداة للرقابة المالية، بل يجب أن تقدم خدمات لمساعدة الإدارة في إنجاز الرقابة الشاملة، والذي يتضمن البعد غير المالي. وترغب الإدارة أن تحقق من هذا التوسع أن يكون لديها الوسيلة التي تساعد على تقييم معظم المجالات الوظيفية للمشروع، وفقاً لمعايير محددة مقدماً، ومعايير الصناعة أو النشاط محل الاهتمام، والهدف من ذلك اكتشاف أوجه عدم الكفاءة لعلاجها بالطريقة المناسبة ضماناً لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد (١).

وهناك تعريفات عديدة (٢) لمفهوم المراجعة الإدارية ولكنها تدور حول إنها فحص ومراجعة وتقييم أداء المنظمة لأنشطتها المختلفة، وتقديم التوصيات اللازمة للتطوير، والتحسين للأفضل لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفاعلية ممكنة. ويتضمن هذا المفهوم المعالم الأساسية للمراجعة الإدارية وهي:-

- ١- طبيعة المراجعة الإدارية:- فحص وتحليل انتقادي ومنظم للهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٢- مجال المراجعة الإدارية :- تشمل المنظمة كلها أو أحد أقسامها أو سياساتها، وكذلك مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية.
- ٣- أساليب المراجعة الإدارية :- حيث تعتمد المراجعة الإدارية على العديد من الأساليب والاتجاهات والوسائل الحديثة في هذا المجال.
- ٤- عناصر المراجعة الإدارية :- حيث يمكن تمثيل المراجعة الإدارية بثلاث أبعاد تتمثل في "مراجعه الالتزام" و"مراجعه الكفاية" و"مراجعه الفاعلية" كما بالشكل (١-٢):-

١- محمد سيد درويش، "دور المراجعة الإدارية في ترشيد قرار الائتمان المصرفي - دراسة تحليلية تطبيقية" رسالة ماجستير، كلية التجارة - بنين، جامعه الأزهر، ٢٠١١، ص ٥.

٢- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

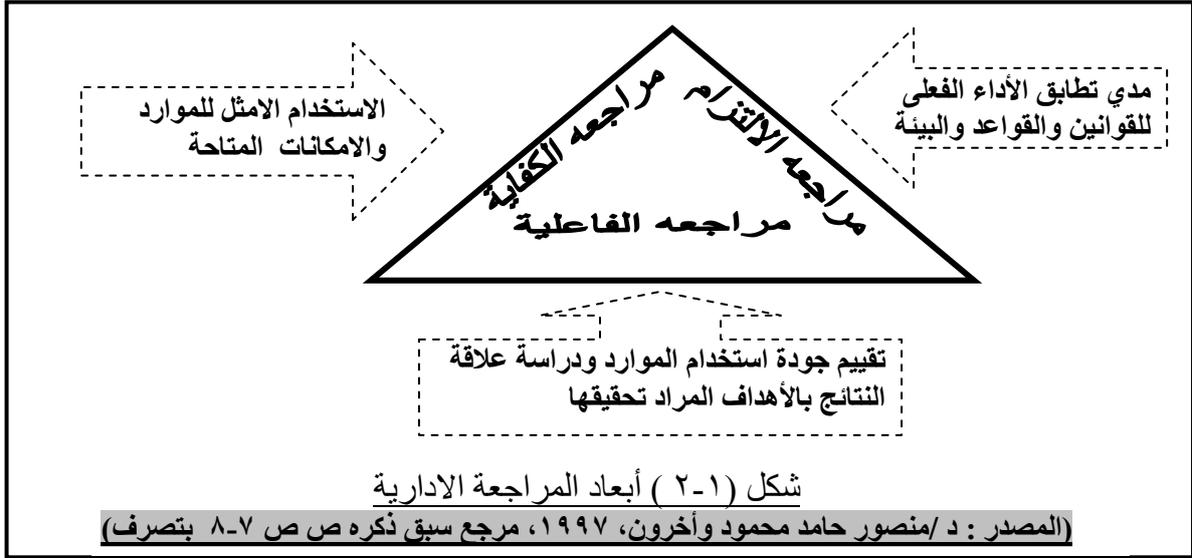
○ المرجع السابق، ص ٢٧.

○ د/عبد الوهاب نصر على، "المراجعة الإدارية والتشغيلية- المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في

مواجهه الأزمات المالية"، الدار الجامعية، ٢٠١١، ص ص ٤٦-٤٧.

○ د/منصور حامد محمود، د/ثناء عطية فراج، " المراجعة الإدارية وتقييم الأداء " مركز جامعه القاهرة للتعليم المفتوح، ١٩٩٧، ص ٦.

- Michell Suharli, "Audit Financial Audit Manajmen Dan Sistem Pengendalian Intern", Jurnal UBL(Universitas Budi Luhur), Vol.3-No.1-Agustus2006,pp 36-59. available at: <http://research.mercubuwana.ac.id/proceeding/BEJ-v3-n1-artikel3-agustus2006.pdf>
- www.businessdictionary.com.



وهناك محاور للمراجعة الإدارية ومن أهمها ما يلي (١):

- المراجعة الإدارية الوظيفية Functional Managerial Audit

تعتبر الوظائف وسيلة لتصنيف أنشطة المشروع، على سبيل المثال وظائف الإنتاج والتوزيع والتسويق، وهناك العديد من الطرق المختلفة لتصنيف الوظائف وتقسيمها إلى وظائف فرعية، كما يوحي الاسم فإن المراجعة الإدارية الوظيفية تتعامل مع وظيفة أو أكثر من وظائف الشركة، وهي يمكن أن تكون لأحد الأقسام أو الفروع أو للشركة وحدة واحدة. وتتميز المراجعة الوظيفية بأنها تسمح بتخصيص المراجعين حيث يمكن لبعض المراجعين أعضاء المراجعة الداخلية ذوي الخبرة المهنية الملموسة أن يقوموا بتطوير خبرة مهنية ملحوظة في مجال معين، ولكن يعيب المراجعة الوظيفية الفشل في تقييم الوظائف المتداخلة والمتبادلة التأثير حيث تتفاعل وتتداخل بعض الوظائف داخل الشركة مع بعضها البعض بحيث يصعب تقييم كل وظيفة داخل الشركة على حدة.

- المراجعة الإدارية التنظيمية Organizational Managerial Audit

تتعامل المراجعة الإدارية التنظيمية مع كافة الوحدات التنظيمية، على سبيل المثال أحد الأقسام أو الفروع أو أحد الشركات التابعة. ويتم التركيز في عملية المراجعة التنظيمية على: كيف تتعامل الوظائف وفعالية ذلك التعامل؟، وتعتبر خطة الشركة أو الطرق الخاصة بالتنسيق بين الأنشطة هامة لاسيما في ظل هذا النوع من المراجعة الإدارية.

- مهام خاصة (مراجعة إدارية لحالات خاصة) Special Assignment

تنشأ مهام المراجعة الإدارية الخاصة عند طلب الإدارة، وهناك مجموعة واسعة من المهام عند أداء تلك المراجعات، وتتضمن الأمثلة على ذلك تحديد سبب عدم فعالية نظام تشغيل البيانات إلكترونياً، وفحص احتمال الغش في أحد الأقسام بالإضافة إلى عمل توصيات لتخفيض تكلفة المنتج الصناعي.

وفي كل محور فإن جزء من عملية المراجعة من المحتمل أن يهتم بتقييم نظم الرقابة الداخلية للكفاءة والفعالية.

١- د/أمين لطفي، موسوعة د/أمين لطفي في المراجعة " المراجعة لأغراض مختلفة" الكتاب العاشر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤م، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، ص ص ٢٠٠-٢٠٢.

ب - أهمية المراجعة الإدارية :-

تمثل المراجعة الإدارية أهمية لأطراف ثلاثة بالمنظمة وهم (١):-

■ إدارة المنظمة :- تظهر أهمية المراجعة الإدارية من خلال تأثيرها على القرارات الإدارية، حيث تساعد المراجعة الإدارية في اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمديرين وقت متابعتها واقتراح التوصيات اللازمة لحلها، وتساهم في إشباع حاجة الإدارة إلى معرفة وجهات نظر جديدة واكتشاف طرق وأساليب أفضل للعمل، كما تساعد أيضاً في اتخاذ القرارات وترشيدها من خلال توفير البيانات التحليلية والمعلومات الضرورية، وذلك بالمراجعة الفعلية لأنشطة وعمليات المنظمة.

■ العاملين بالمنظمة :- تساعد المراجعة الإدارية في إرشاد العاملين بالمنظمة وتزويدهم بالثقة فيما يقومون به من أعمال، كما تساعد تقارير المراجعة الإدارية على إيضاح أسباب الضعف أو القصور في الأنشطة والعمليات وكذا معوقات التنفيذ التي تواجهها منظمات الأعمال، حيث يمكن للعاملين تحسين أدائهم والعمل في ضوء التوصيات التي يصدرها المراجع الإداري مما ينعكس على كفاءتهم وتحسين أداء عملهم.

■ المنظمة ككل :- تظهر أهمية المراجعة الإدارية من إدراك المديرين بأهميتها في الإسهام لتحقيق الرقابة والتنسيق بين الإدارات المختلفة واكتشاف المشاكل التي قد يصعب اكتشافها بالأساليب التقليدية للمراجعة والعمل على تحسين إجراءات الرقابة وتبسيط العمل وتحسين الاتصال، وتنبع أهمية المراجعة الإدارية بالنسبة للمنظمة في أنها تساهم في الآتي:-

- بث الاطمئنان لدي أصحاب المنظمة إلى حسن إدارة نشاطها وأن الجهاز الإداري يعمل باستمرار على ترشيدهم الأداء بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية.
- تكوين كوادر إدارية جديدة مؤهلة ومدربة وقادرة على أداء العمل.
- تكوين وإنشاء مركز للمعلومات من خلال أوراق وتقارير المراجعة الإدارية وكذلك نماذج وسجلات الفحص والمراجعة والتحليل التي يقوم بها قسم المراجعة الإدارية ويؤدي ذلك إلى استقرار العمل ككل وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة.
- تمكين المراجعين الإداريين من إجراء التقييم اللازم للاستثمارات بما يسمى بالمراجعة السابقة على استحواذ الأصول، وتساهم كثير من دراساتهم مساهمة فعالة في اتخاذ القرار الأمثل للاستحواذ على تلك الأصول.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن المراجعة الإدارية تكمن أهميتها في التالي (٢) :-

- تشخيص المشكلات التي قد تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها والتي لا يستطيع المديرين التعرف عليها في الوقت الحالي، وبيان الإيجابيات والعمل على تنميتها.
- المساعدة في ضبط وترشيدهم التكاليف الزائدة وتنمية الإيرادات ورفع كفاءة الأداء.
- تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة والملائمة لمعالجة السلبيات وأوجه القصور أولاً بأول في صورة تقارير لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات اللازمة

١ - د/ منصور حامد محمود وآخرون، ١٩٩٧، مرجع سبق ذكره، ص ٨-١٠.

٢ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- محمد سيد درويش، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩-٣٦.

- Barber, E.. **The adoption of the principles of benchmarking and other evaluative tools as part of the management improvement process.** In Proceedings of the "consolidate innovate expand" 19th International Conference. Canberra: Australasian Evaluation Society, 2001, October, p7.

لمعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي تواجهها، وزيادة ربحية المنظمة ودعم المركز المالي.

■ متابعة تنفيذ القرارات والتأكد من صحتها والتحقق من مدى مطابقتها لأهداف وسياسات المنظمة.

ج - أهداف المراجعة الإدارية :-

تهدف المراجعة الإدارية إلى مساعدة الملاك على معرفة مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها وتحقيق الأهداف المحددة للمشروع، وحث الإدارة على عدم الاهتمام بالشق المالي فقط للأداء (١). وتسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها (٢):-

١- إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة.

٢- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها، عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل التي تتعرض لها المنظمة واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل.

٣- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.

٤- البحث عن المعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها، وإظهار الأسباب التي أدت إليها، واقتراح طرق التصحيح المناسبة.

٥- مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

٦- تقديم المساعدة للإدارة في مجال تحديد النواحي غير الضرورية فيما تزاوله المنظمة من أنشطة، والتي إذا ما استغنى عنها قد يتحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.

ويري الباحث أن المراجعة الإدارية من أبرز الأدوات التي تساعد الإدارة في ترشيد قراراتها والتي تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين وهما :-

← تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة الاقتصادية، والتأكد من فاعلية استخدامها، وربطها بسياساتها الإدارية، والرقابة عليها. والرقابة على كافة النظم الداخلية.

← تحقيق أقصى معدلات كفاية إنتاجية، وتذليل العقبات والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال تقديم التوصيات اللازمة لكافة أقسام أو أنظمة المنظمة لتصحيح المسار للأفضل في الوقت المناسب، وتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتؤدي إلى إهدار موارد المنظمة.

١-د/عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨٠

٢- محمد أحمد الأشقر "مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية . دراسة تحليلية : لأراء مدراء الشركات المساهمة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين في الأراضي الفلسطينية " رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم التمويل والمحاسبة - الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٨. ص ١٣-١٤.

د - نطاق ومجال المراجعة الإدارية :-

تتميز المراجعة الإدارية بتنوع مجالاتها، وقد تناولت العديد من الدراسات (١) مجالات المراجعة الإدارية المختلفة ويمكن القول أن مجالات عمل المراجع الإداري لا تقتصر على مجالات محددة بعينها بمنظمات الأعمال، وإنما يمتد مجالها ليشمل فحص وتقييم أنشطة المنظمة ككل أو أحد أنشطتها، الأمر الذي يمكن تحديده بناء على رغبة الإدارة العليا واهتماماتها. ومن أهم المجالات التي تخضع للمراجعة الإدارية ما يلي:-

- مراجعة الأهداف والسياسات للمنظمة .
- الخطط والبرامج والإجراءات لتحقيق الأهداف .
- الأساليب والأدوات المتبعة في تنفيذ أهداف المنظمة .
- القرارات اللازمة لرفع كفاءة الأداء، ونظم ووسائل قياس وتقييم الأداء، والرقابة عليها .
- فحص وتقييم نظام المعلومات الإداري .
- فحص وتقييم أنظمة وأدوات ووسائل الرقابة الشاملة .
- فحص وتقييم التأثير المتبادل بين المنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية، التشريعات والتدخلات الحكومية والمركزية، وأثرها على إنتاج أو إيرادات ونفقات المشروع، ومدى التزام الإدارة بهذه التشريعات .
- مالا تفصح عنه الإدارة من معلومات في قوائمها المالية، التنبؤات والتوقعات الإدارية، أنظمه الإنتاج والتسويق، وسياسات وقرارات الاستثمار.....

هـ - التكوين العلمي والعملية للمراجع الإداري :-

ترجع عملية تحديد القائم بأعمال المراجعة الإدارية بمنظمات الأعمال إلى العديد من العوامل ومن أهمها حجم المنظمة، والسياسات التي تتبعها، وحجم العمليات التي تقوم بها، والأنشطة التي تتم داخلها، وكذا البيئة المحيطة بها، وقد يختلف القائم بأعمال المراجعة الإدارية من منظمة لأخرى فقد يقوم المراجع الداخلي بأعمال المراجعة الإدارية وقد يقوم بها المراجع الخارجي في بعض المنظمات وقد تعرضت العديد من الدراسات والأبحاث (٢) إلى الإجابة على سؤال من القائم بعملية المراجعة الإدارية؟ وللإجابة على هذا السؤال سيستعرض الباحث من خلال الجدول (١-٢) التالي الإيجابيات والسلبيات لقيام كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي لعملية المراجعة الإدارية.

١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ سمير محمود عبد الغني، " تقييم مدى إمكانية تطبيق المراجعة الدولية على المراجعة الإدارية - إطار مقترح " مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠، ص ١ .
- د/عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨ .
- د/ محمد سمير الصبان، "دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية"، الدار الجامعية، ١٩٩٧، ص ١٩٨ .
- محمد سيد سيد درويش، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢ .

٢ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- د/ محمود يوسف الكاشف "نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة" **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر، ٢٠٠٠، ص ٣٦ .
- Linda Lee Larson , "Internal Auditor and Job Stress" **Managerial Auditing Journal**, V19, N9, 2004, p 119.
- Alven A.Arens & James K.Loebbecke, "Auditing: An Integrated Approach" Seventh Edition, Prentice Hall, 1997, 794

المراجع الخارجي	المراجع الداخلي	
يهتم بفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وهي تمثل إلى حد كبير أحد المجالات الرئيسية للمراجعة الإدارية.	تهدف المراجعة الداخلية إلى خدمة الإدارة عن طريق تحديد نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة واقتراح الوسائل اللازمة لعلاجها.	الإيجابيات
مهامه محددة وواضحة، وتحدد من حدوث تداخل في الاختصاصات إذا ما قام بها مراجع داخلي لم تحدد له الإدارة مهامه بصورة واضحة.	لديه خبرة ومعرفة بكافة مجالات نشاط المنظمة وأهدافها، وذلك لموقعه المتميز داخلها ودرأيته الكاملة بكافة التفاصيل والمشاكل والمعوقات التي تعوق العمل وتقلل من الكفاءة والفاعلية والاقتصاد المرجوة.	
لديه خبرة مهنية تمكنه من إبداء رأي فني محايد.	يعد هو اقرب شخص للسياسات والخطط الإدارية الموضوعية من أجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.	
يتمتع باستقلال كامل عن إدارة المنظمة.	القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة لعملية المراجعة الإدارية في أسرع وقت ممكن.	
يأخذ وقت طويل للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لعملية المراجعة الإدارية.	ليس لديه خبرة مهنية كافية لأن خبرته داخل المنظمة فقط.	السلبيات
	لا يستطيع إبداء رأي فني محايد بحكم موقعه كعضو داخل المنظمة.	
يقوم بإبداء رأيه في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة، وقد يحتاج إلى بيانات أخرى للوصول إلى الصورة الكاملة لإبداء الرأي.	لا يهتم بفحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية.	
ليس لديه دراية كافية بكافة الحقائق الخاصة بالخطط والسياسات والأهداف والظروف التي تعيشها المنظمة.	لا يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة بحكم أنه عضو بالمنظمة، فقد لا يستطيع أن يقنع الإدارة الأخذ بالتوصيات التي يقدمها.	
	قد يؤدي قيام المراجع الداخلي بأعمال المراجعة الإدارية إلى حدوث تداخل في الاختصاصات وذلك لكون المراجعة الإدارية من وجهة نظر البعض هي تطور طبيعي للمراجعة الداخلية.	

جدول (١-٢) وجهتي النظر لقيام كلٍ من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأعمال المراجعة الإدارية

المصدر (الباحث)

ويتفق الباحث مع رأي العديد من الباحثين^(١) والمتمثل في ضرورة الأخذ بفكرة فريق العمل للقيام بالمراجعة الإدارية والذي يمكن أن يتم من وجهة نظر الباحث من خلال الآتي:

- التعاون الجاد بين كلٍ من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي وذلك لان التقييم الذي تقوم به المراجعة الإدارية يتم على مستويين: المستوى الكلي للمنظمة والمتمثل في نظرة المراجع الخارجي الأشمل والأدق، وذلك لتعامله مع العديد من المنظمات

١- يمكن الرجوع الي:-

- د/عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨
- د/ محمد سمير الصبان، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٧، ص ص ١٩٥ - ١٩٦.
- محمد سيد سيد درويش، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.
- محمد أحمد الأشقر، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

الأخرى المماثلة، وعلى المستوى الجزئي والتمثلي في الدور الهام الذي يساهم به المراجع الداخلي بما لديه من خبره داخلية بسير العمل داخل المنظمة.

- الاستعانة بالكوادر الفنية الأخرى في المجالات المختلفة التي لا يستطيع كل من المراجع الداخلي والخارجي إبداء الرأي بها وذلك لضمان سلامة التقييم وموضوعيته.
- التأهيل العلمي والعملي لكل من المراجع الداخلي والخارجي للقيام بمثل هذا النوع من أعمال المراجعة، وهذا ما سيتناوله الباحث في البند التالي.

التأهيل العلمي والعملي للمراجع الإداري:-

يقصد بالتأهيل أو التدريب أو التمرين معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكساب المعرفة للشخص أما التدريب فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه^(١). وتتميز طبيعة العمل في مجال البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها بشمولية التدريب، إذ لا يقتصر على الجوانب المصرفية الفنية، بل يتناول أيضاً التدريب على الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسينياً بل إنهما يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التأهيل الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للمصارف الإسلامية خصوصيتها التي وجدت من أجلها.

- التأهيل العلمي للمراجع الإداري:-

إن التطور الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية تتطلب إعداد كوادر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتتوافق مع طبيعة تلك الصناعة، وقد اهتم الفكر الإسلامي بالتأهيل العلمي للمراجع الخارجي اهتماماً شديداً، وارسى جذوره من خلال القرآن الكريم (...وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْماً) [طه: ١١٤]، والسنة النبوية المطهرة في عموم قول رسول الله صلي الله عليه وسلم " طلب العلم فريضة على كل مسلم، فاغد أيها العابد عالماً أو متعلماً ولا خير فيما بين ذلك " و"اطلبوا العلم ولو بالصين فإن طلب العلم فريضة على كل مسلم....."، وأحكام الفقه الإسلامي، واجتهاد العلماء بهذا الشأن^(٢).

ويعد التأهيل العلمي هو نقطة الانطلاق للتأهيل العملي، ويكاد يتساوى ذلك لدى كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي^(٣). ويجب أن يكون أعضاء فريق المراجعة الإدارية ملمين بنظرية المراجعة وعلى دراية كاملة بأساسيات التنظيم والإدارة وعلى علم بمبادئ وأساليب وأدوات الرقابة، ولديهم خلفيه محاسبية قوية، ولديهم إلمام بالإحصاء، الاقتصاد، التمويل، الإنتاج، الشراء، التسويق، والهندسة الصناعية، كما يجب أن يدرس المراجع الإداري قبل ممارسته المهنة في العديد من المجالات ومن أهمها : مشاكل الأعمال، اتخاذ القرارات، التخطيط الإداري، المحاسبة الإدارية، محاسبة التكاليف، الإدارة المالية، نظم المعلومات، نظرية المراجعة، الرقابة الإدارية، الرقابة باستخدام الموازنة التخطيطية،

١- د/عبد الستار أبو غدة، "بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية"، ج ٦ مجموعة دلة البركة، ١٤٢٦هـ -

٢٠٠٥م، ص ٣١٩.

٢- خالد عبد المنعم ذكي لبيب، " الإطار العلمي لمعايير التكوين الذاتي ومسئولية مراقب الحسابات بين النظم الوضعية والفكر الإسلامي " رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٦. ص ص ١٨٦، -١٩٢.

٣- محمد أحمد الأشقر، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

أساليب الاتصال، العلاقات الإنسانية، بحوث العمليات، أساليب المراجعة المتقدمة، علم النفس الإداري، تخطيط وجدولة الإنتاج، التجارة الإلكترونية، ونظم معلومات المحاسبة الفورية(١).

وفي ضوء الدراسات المتخصصة (٢) التي تناولت موضوع التأهيل العلمي للمراجع يمكن القول أن القائمين بأعمال المراجعة في المصارف الإسلامية يجب أن يؤهلوا تأهيلاً علمياً يتناسب مع هذا النطاق على أن يتضمن هذا التأهيل بصفة أساسية ما يلي:-

١- **التأهيل العلمي الأساسي:** يجب أن يكون من خريجي كليات التجارة والإمام ب مواد المحاسبة، المراجعة، الرقابة، الإدارة، المصارف، المال، التجارة، الإحصاء، الأسواق، التحليل المالي، التكاليف، ونحوها من العلوم الفنية التي تعطيه أساسيات المعرفة المحاسبية والتجارية والمالية.

٢- **التأهيل العلمي التخصصي في المصرفية الإسلامية:** يجب ألا يقتصر التأهيل العلمي على الإجازة الجامعية الأولى فقط، وإنما يتطلب الأمر الحصول على الدراسات التكميلية المتخصصة، وأن يكون لديه معرفة بالاقتصاد الإسلامي وفروعه المختلفة، ومعرفة متعمقة عن طبيعة أنشطة المصارف الإسلامية (صنع التمويل، أساليب الاستثمار، ومصادر واستخدامات الأموال، الخدمات المصرفية، الجوانب الإدارية والتسويقية....)، وأصول المحاسبة عن الزكاة ومن مصادر هذه المعرفة: الدراسات العليا في الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية، أو الاشتراك في الدورات التدريبية التي تنظمها الجهات والمنظمات المهنية المسؤولة عن كيفية أداء الأعمال المصرفية الإسلامية.

٣- **التأهيل العلمي الشرعي:** أن يكون لديه معرفة بفقهاء المعاملات بصفة عامة والتكليف الشرعي للمعاملات المصرفية التي تقوم بها المصارف الإسلامية بصفة خاصة، ولا يكفي أن يكون قد درسها بالجامعة فقط، بل يجب عليه أن يدرس ويفهم ما صدر في هذا الشأن عن مجامع ومراكز الفقه وهيئات الفتوى بالمصارف الإسلامية من فتاوى وقرارات وتوصيات وخاصة ما ورد عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI).

- التأهيل العملي للمراجع الإداري :-

وبغض النظر عن يقوم بعملية المراجعة الإدارية فإنه يجب أن تتوفر مجموعة من الصفات الخاصة لدى المراجع الإداري (سواء مراجع داخلي أو خارجي أو أعضاء فريق المراجعة)، يجب ان يمتلك المراجع الإداري معرفة أساسية بكامل بيئة المنشأة محل الفحص، وكذلك درجة عالية من المهارة والخبرة بأساليب وأدوات التحليل المطلوبة لحل المشاكل. كما أن المراجع الإداري يجب أن يكون لديه حساسية لمختلف أهداف وطموحات جميع أفراد

١- د/ عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٥-٦٧.

٢ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- دار المراجعة الشرعية "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ٢٠-١٩ نوفمبر ٢٠٠٥م، ص ص ٨-١١.

- د/ محمد البلتاجي، "دور المعاهد المصرفية في تأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥م، ص ص ١١-١٣.

- د/ حسين حسين شحاته، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

- خالد عبد المنعم نكي لبيب، ١٩٩٦، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٦-١٩١.

المنشأة محل الفحص ومهارات الاتصال والمعرفة بالحاسب الآلي ونظم المعلومات لكي يتمكن من تقديم خدمات فعالة (١).

ويتفق معظم الكتاب على ضرورة تأهيل المراجع الإداري وإعداده بطريقة مختلفة عما هو عليه الوضع الآن في المراجعة المالية، ويرون أن تأهيل المراجع الإداري يجب أن يمكنه من اكتساب مهارات مثل إدارة المقابلات وعملية الاتصال، القدرة على فهم الأحداث الاجتماعية وقياسها، فهم وقياس المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنشأة خاصة ما يقع منها خارج نطاق المراجعة المالية، ربط نظم وإجراءات المنشأة بأهدافها وبيئتها، وفهم العلاقات بين المدخلات والمخرجات والعوامل المحددة لها والقدرة على قراءة أفكار المساهمين ومجلس الإدارة والحكم على المعلومات التي تقدمها الإدارة (٢).

ووفقاً للمعايير التي وضعتها لجنة المعايير التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA (٣) فإن معيار التأهيل العلمي والخبرة هو أول المعايير التنظيمية التي تهتم في المقام الأول بضرورة توفير التأهيل العلمي في المراجع بالإضافة إلى توافر تأهيل عملي يتحقق بالتدريب في أحد مكاتب المحاسبة والمراجعة لفترة زمنية معينة، مع ضمان استمرار تواصل عملية التعليم والتدريب لممارسة المهنة للتعرف على مجالات البحث والدراسات الجديدة التي ترتبط بمهنة المحاسبة والمراجعة (٤) من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة وحضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالمراجعة والمحاسبة، كما تناول كل من ميثاق الأخلاقيات الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC (٥)، وميثاق الأخلاقيات الصادر عن معهد المراجعين الداخليين IIA (٦) أهم المتطلبات المهنية الواجبة لتأهيل المراجع ومساعدته علمياً وعملياً وكيفية بذل العناية المهنية أثناء قيامه بعملية المراجعة.

ولم يقتصر اهتمام الفكر الإسلامي على مجرد التأهيل العلمي للمراجع ولم يغفل أهمية وخطورة شرط كفاية التأهيل العملي والخبرة العملية حيث يدرج الفكر الإسلامي مسألة التأهيل العملي للمراجع ضمن فروض العين (أو الواجبات العينية) التي يتحتم على كافة أفراد المهنة الالتزام بمتطلباتها بأعلى درجات الكفاءة والالتزام، بل واعتبر هذه المسألة من ضرورات حفظ مصالح الأمة وأموالها من الضياع والهلاك من ناحية، وعلى إنها أحد اختصاصات العرف (باعتباره أحد مصادر التشريع الإسلامي) الأمر الذي يوضح ضرورة الأخذ بما استقر عليه العرف المهني في مجال التأهيل العلمي للمراجع، واعتبار ذلك من الواجبات الشرعية على أعضاء المهنة من ناحية أخرى، كما أن هناك ضرورة لقيام الجهات المهنية المختصة بوضع الشروط والضوابط الكفيلة بضمان جدية وكفاية وفاعلية التدريب

1- Kristine N. Palmer, Douglas E. Ziegenfuss and Robert E. Pinsker, "International Knowledge, Skills, and Abilities of Auditors / Accountants ", Managerial Auditing Journal, V19, N7, 2004, p 38.

٢- د/عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧ .

٣ - American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Code of Professional Conduct and Bylaws, June,1, 2013

٤ - د/ محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق"، الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ص ٤٩-٥٠.

5- International Federation of Accountants, Code Of Ethics For Professional Accountants, 2010, available at: <http://www.ifac.org>.

6- Institute of Internal Auditors, Code of ethics, 2009, available at:<https://na.theiia.org>

العملي، من حيث الشروط والمواصفات الواجب توافرها في التدريب وعملية اكتساب الخبرة العملية، والكفاءة العلمية والعملية للقائمين بعملية التدريب أيضاً^(١).

كما تناول ميثاق الأخلاقيات الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لى يؤدي المراجع واجباته وخدماته الوظيفية بأعلى مستويات الكفاية والإتقان يجب ان يكتسب مستوى رفيع من التأهيل العلمي والعملي والتفقه الديني في المعاملات المالية والخبرة المهنية والمحافظة على ذلك المستوى من خلال التأهيل والتدريب الجيد، والتنمية المتواصلة لمعارفه الفنية، والمتابعة الواعية للتطورات الفنية التي تطرأ على المهنة والمتابعة لمعايير المحاسبة والمراجعة التي تصدر حديثاً^(٢).

ثانياً : الحاجة إلى المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية للمراجعة :-

إن كبر حجم أعمال المصارف في السنوات القليلة الماضية وتعدد خدماتها وعملياتها والقطاعات التي تقدم لها خدماتها وكذا استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير طريقة تقديم الخدمات والمنتجات لتلبية رغبات كافة عملائها (ممولين ومستثمرين)، سوف يقود إدارة المصرف إلى تحمل العديد من المخاطر المختلفة والتي ستؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعقدها وتشابكها، والتي قد يؤدي اتخاذ أي قرارات استراتيجية خاطئة " غير ملائمة" إلى العديد من الخسائر مثل هبوط مستوى المصرف بوجه عام وانخفاض الحصص السوقية والإضرار بحصص المساهمين، ومن ثم فهناك ضرورة تحتم على المساهمين والمستثمرين وكافة الطوائف المعنية بالمصرف التأكد من سلامة القرارات الاستراتيجية المتخذة بواسطة مجلس إدارة المصرف " الإدارة الاستراتيجية بالمصرف"، ولتحقيق هذه الضرورة سيتناول الباحث أهمية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، وأهمية استخدام المراجعة الإدارية في مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

أ- أهمية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:-

تدفع ظروف عدم التأكد والتعقيد التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية متخذى القرار الاستراتيجي إلى السعي نحو الحد من المشكلات الكبيرة إلى واحدة يمكن التحكم فيها، والتي يقع عاتق اتخاذها على الإدارة العليا بالمنظمة، حيث تقع القرارات الاستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية عن القرارات التشغيلية والتي تمثل النظم الفرعية الرئيسية للمنظمة، والتي يبنى عليها بعد ذلك مستويات القرار السفلي ثم المستويات الدنيا من القرار^(٣).

تقع مسؤولية حماية الاستقرار المالي للبنك على عاتق مديري البنوك "مجلس الإدارة"، كما يجب أن يضمن مجلس إدارة البنك أن البيانات المالية المعدة والمستخدمة

١- خالد عبد المنعم ذكي لبيب، ١٩٩٦، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٢-١٩٣.

٢- ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية، (AAOIFI)، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

٣- G. Aouad, A. Lee and S. Wu, 2005 , Op.cit, pp 112-117

لإعداد الاستراتيجية تمثل بدقة حالة البنك الواقعية حتى تكون الاستراتيجية المعدة قابلة للتنفيذ، وأن تدابير تخفيف المخاطر كافية لحماية أموال المودعين والمساهمين، وباختصار فإن إدارة البنك (مجلس الإدارة) تسعى جاهدة للعمل بدون تحمل مخاطر مفرطة، فمن المهام الرئيسية لمجلس إدارة البنك التعامل مع المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر على سياسات البنك الأساسية والتي لا يمكن تفويضها^(١).

ترتبط القرارات الاستراتيجية بالوظائف الإدارية الاستراتيجية العليا في المصرف الإسلامي مثل: تحديد الأهداف، دراسة الجدوى، رسم السياسات، وضع الخطط، تصميم النظم، وضع اللوائح، تصميم نظم التنسيق والتوجيه والرقابة، وضع معايير ومؤشرات تقييم الأداء، اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ واتخاذ القرارات المصوبة للانحرافات، ونحو ذلك. ومما لا شك فيه أن لمثل هذه القرارات بعداً شريعياً وقانونياً ومصرفياً وإدارياً ومالياً يجب أن تراجع للاطمئنان من سلامتها، كما أن هناك خطورة من وجود خطأ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي لأن هذا سوف يقود إلى سلسلة من الأخطاء في كافة الأعمال التنفيذية المبنية على هذا القرار، لذلك فهناك ضرورة لخضوعها للمراجعة في المنبع عند موطن صنع القرار، ولا حرج في ذلك وسيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم حافلة بالنماذج العملية على خضوع قراراته للرقابة من قبل الله عز وجل وكذلك للمراجعة من بعض الصحابة^(٢).

يري الباحث أن القرارات الاستراتيجية لها أثرها الفعال على مستقبل المصارف الإسلامية وذلك لكون القرارات الاستراتيجية من أهم القرارات التي يبنى عليها كافة الأعمال المختلفة بالمصرف، وبالتالي فإن هناك ضرورة شرعية وحتمية لوجود أجهزة رقابية على متخذي القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية وذلك لتلافي حدوث أية أضرار بسبب عدم قدرة متخذي القرار الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الصائبة التي تحافظ على كيان المصارف الإسلامية وتتمثل هذه الأضرار في التالي:-

- تحقيق خسائر مالية كبيرة وذلك لاحتياج القرار الاستراتيجي إلى تكاليف كبيرة لتنفيذها.
- إتخاذ قرارات إدارية وتنفيذية وتسويقية وغيرها من القرارات الخاطئة وذلك لأن كل قرار يعقبه غالباً مجموعه أخرى من القرارات.
- انخفاض الحصة السوقية للمصرف والمتمثلة في المودعين وطالبي التمويل وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية في المصرف تسعى دائماً إلى تحقيق المنافع للعملاء وزيادة رضائهم.
- التأثير السلبي طويل الأجل في مستقبل المصرف الإسلامي وذلك لكون القرارات الاستراتيجية يمتد تأثيرها لفترات طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية.
- ضعف الموارد والإمكانات للمصرف ويرجع ذلك لأن تطبيق القرارات الاستراتيجية يتطلب عادة حشدًا كبيرًا للموارد البشرية والمادية.
- التأثير السلبي على كافة جوانب المصرف ويرجع ذلك لأن القرارات الاستراتيجية ذات آثار متعددة تؤثر في كافة جوانب أنشطة المصرف الإسلامي.

¹ - Jonathan Charkham, 2003, Op.cit, pp, V-24.

^٢ - د/ حسين حسين شحاتة، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٠-١٢٣.

ب- أهمية استخدام المراجعة الإدارية في مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

كلما كبرت منظمة الأعمال وتعددت أنشطتها كلما مالت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد كذلك، ومن ثم يحتاج المديرون إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة Checklist لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية اللازمة لعمليات التنفيذ. ويوصي الدارسون والباحثون والاحصائيون والممارسون باستخدام المراجعة الإدارية (١)، ويتركز عمل المراجعة الإدارية على مراجعة الآليات أكثر من مراجعة النتائج، لأن ذلك يساعد المراجع الإداري المستقل في الحكم على مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها بموضوعية أكثر، خاصة وأن هذا الاهتمام سوف يعتبر امتداداً لنطاق المراجعة المالية، ومن أهم ما يركز المراجع الإداري على فحصه هيكل الرقابة، السياسات، الإجراءات، الخطط، هيكل التنظيم، وكفاءة الأفراد. ويبلور البعض مجالات ووظائف المراجعة الإدارية في فحص كافة وظائف وعمليات وقرارات الإدارة (٢).

ولقد تبين من الدراسة الميدانية التي قام بها أحد الباحثين (٣) على عينة من المصارف الإسلامية، ومن خلال الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية أن بعض الموظفين يقولون: "نحن موظفون لا حول لنا ولا قوة وأنا نلتزم بالقرارات والتعليمات والأوامر والتفسيرات الواردة لنا من الإدارة العليا"، كما يقول بعضهم: "أنا عندما نعترض على عمل ما بأنه مخالف لشرع الله أو للقوانين أو للنظم واللوائح، تأتي الأوامر العليا بضرورة التنفيذ" لذلك هناك ضرورة بأن تعقد لقاءات للإدارة العليا مع المراجع الإداري في إطار من التعاون والتنسيق وتبادل الرأي حول وجوب الرقابة الإدارية للقرارات الاستراتيجية، فلا خير فيهم إن لم يسمعوها ولا جدوى من أجهزة الرقابة إن لم تقولها.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن استخدام أساليب المراجعة الإدارية في مجال مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية سوف يحقق العديد من المنافع ومن أهمها التالي:-

- فحص وتقييم الأداء الإداري بالمصرف الإسلامي القائم بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تُركز المراجعة الإدارية بوجه عام على فحص وتقييم كافة وظائف وعمليات وقرارات الإدارة وذلك بهدف التأكد من أنها قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية، المادية، ..) الاستخدام الأمثل، ومدى قدرتها على تحقيق أفضل النتائج في ضوء أهداف المصرف الإسلامي المحددة مسبقاً.
- مساعدة الملاك على معرفة مدى كفاءة إدارة المصرف الإسلامي في أداء وظائفها وتحقيق الأهداف المحددة للمصرف الإسلامي.
- معاونة متخذي القرارات الاستراتيجية في المصرف على ترشيد قراراتهم، حيث تُظهر المراجعة الإدارية مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نقاط القوة والضعف وتقدم

١- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، وآخرون، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

٢- د/ عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٥ - ٤٨.

٣- د/ حسين حسين شحاتة، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٤.

- التوصيات اللازمة لمعالجة أوجه القصور والتهديدات التي تواجه المصرف الإسلامي، وكذا تقديم المعلومات اللازمة بغرض تحسين الكفاءة في المستقبل.
- تقديم العون للإدارة في مجال تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وغير الضرورية فيما يزاوله المصرف الإسلامي من أنشطة، والتي إذا ما تم التخلص منها سيؤدي إلى وفر في التكاليف وزيادة في إيرادات المصرف الإسلامي.
- مساهمة المراجعة الإدارية في اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمديرين وقتاً لمتابعتها واقتراح التوصيات اللازمة لحلها.
- تحديد المجالات التي يجب الاستثمار والتوسع بها من خلال الدراسات المتأنية والمستفيضة وفحص وتقييم البيئة الخارجية للمصرف الإسلامي وذلك بهدف الحفاظ على مستقبل المصرف الإسلامي والحفاظ على الشريحة السوقية للمصرف وتجنب انخفاضها بسبب عدم تنوع تشكيلة الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف لعملائه سواء عملاء الشركات، أو التجزئة المصرفية، وعدم التوسع والانتشار الجغرافي وفتح وحدات مصرفية جديدة.
- فحص وتقييم السياسات التي يتبعها المصرف الإسلامي، حيث يعد من وظائف المراجعة الإدارية التعرف على وتحديد ما تتبعه الإدارة من سياسات، وما تستخدمه من إجراءات وهي بصدد قيامها بوظائفها كل على حدة، وكذلك التشجيع على اتباع مبادئ السلوك الإداري الرشيد في عملها.
- تنوع وتعدد المجالات التي يشملها عمل المراجع الإداري وذلك لما لديه من خبرة واسعة من المعرفة وخبرة فنية عالية تمكنه من القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

المبحث الثالث

٣/١: المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

تمهيد:-

يسعى المراجع الإداري عند القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية دائماً إلى التحقق من سلامة القرارات الاستراتيجية ومدى ملاءمتها لأهداف وسياسات المصرف الإسلامي من ناحية، ومن ناحية أخرى الاطمئنان على أنها لا تتضمن مخالفات شرعية، ومصرفية، ومالية، . . . وبالتالي يجب على المراجع الإداري تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية المراجعة للقرار الاستراتيجي، وتحديد نطاق عملية المراجعة التي ستشملها عملية المراجعة في ضوء مجموعة من الأسس التي سوف يستند إليها عند القيام بأعماله، وتحديد الأساليب التي سيتم استخدامها في عملية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، وسيختص هذا المبحث بتناول أهداف، نطاق، أسس، وأساليب المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

١/٣/١: أهداف مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

يعد الهدف الرئيسي لأي قرار استراتيجي كما سبق القول هو إضافة قيمة، وتختلف القيمة المضافة لأي قرار استراتيجي تبعاً لاختلاف وتعدد اتجاهات الإدارة الاستراتيجية للمصرف والتي تسعى دائماً إلى الحفاظ على استقرار المصرف في المدى البعيد، وتعظيم العائد، والحفاظ على القدرة التنافسية للمصرف بين المؤسسات المالية الأخرى المنافسة، ولذا يجب على القائمين بمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية التأكد والتيقن من إضافة تلك القيمة المراد تحقيقها وبما لا يضر بمستقبل المصرف وفي ضوء أسس وأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والفتاوى والقوانين المنظمة وسياسات وأهداف المصرف الإسلامي.

وتحقق عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية مجموعة من المقاصد والأهداف من بينها ما يلي (١) :-

- التيقن من أن الإدارة العليا تعطي اهتماماً صادقاً وخالصاً وأميناً بالالتزام التام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وبالقوانين والقرارات والتعليمات المختلفة حتى لا تقع في حرج المخالفات.
- بيان البعد الشرعي لمهام الإدارة العليا الاستراتيجية ليؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية، ومن الأفضل أن يكون لديها دليل شرعي للرجوع إليه عند الحاجة.
- التأكد من فهم والتزام الإدارة العليا بتنفيذ الأهداف، والسياسات، والخطط، والبرامج، وأنه لا يوجد تعارض بينها وبين القرارات.
- بيان المخالفات الشرعية، المصرفية، الإدارية، والمالية قبل وعند وبعد التنفيذ والعمل على تصويبها فوراً حتى لا يحدث خلل في الأداء.

١- حسين حسين شحاته، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٤ - ١٢٥.

- تقديم الإيضاحات والأجوبة على الاستفسارات التي ترد إلى الإدارة العليا بعد الرجوع إلى القوانين والقرارات والسياسات والخطط ونحو ذلك.
- التقويم الإداري لأداء الإدارة العليا من أجل التطوير إلى الأحسن وهذا بدوره يقوى الثقة فيها وفي قراراتها.
- القدرة على فهم ومناقشة التقارير الإدارية السنوية المعدة من قبل مجلس الإدارة والتي تقدم إلى المساهمين وإلى أصحاب الحسابات الاستثمارية، وإلى الجهات الحكومية والشعبية عن مدى التزام الإدارة العليا بالأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية .

٢/٣/١: نطاق مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية :-

يقصد بتعبير " نطاق المراجعة " إجراءات المراجعة التي يرى المراجع أنها ضرورية حسب مقتضيات الظروف لتحقيق الهدف من المراجعة. وينبغي أن يحدد المراجع الإجراءات المطلوبة لتنفيذ أعمال المراجعة وفقا لمعايير المراجعة الصادرة عن الهيئة وعليه عندئذ أن يأخذ بالاعتبار ما هو ملائم من متطلبات كل من: أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ومعايير المراجعة الصادرة عن الهيئة، والصادرة عن الهيئات المهنية، والتشريعات والأنظمة ذات العلاقة التي لا تتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية. كما عليه أن يأخذ في الاعتبار شروط مهمة تنفيذ عملية المراجعة ومتطلبات إعداد التقارير حينما كان ذلك مناسباً (١).

يختلف نطاق عمل المراجع الإداري عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية من قرار استراتيجي لآخر ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول (١-٣):-

نطاق مراجعة قرار إنشاء فرع جديد للمصرف	نطاق مراجعة قرار إدراج خدمة مصرفية جديدة
- مدى حاجة المصرف لفتح فرع جديد بالمنطقة محل الاختيار.	- مدى حاجة المصرف لإدراج هذه الخدمة المصرفية. مدى توافق الخدمة المصرفية مع الأحكام والمبادئ الشرعية.
- سياسات وأهداف المصرف والقانون العام للمصرف.	- تشكيلة الخدمات المصرفية الحالية بالمصرف.
- دراسة الجدوى لمشروع إنشاء الفرع الجديد للمصرف.	- الشريحة السوقية المستهدفة ومدى اتفاقها مع أهداف وسياسات المصرف.
- اختيار الكوادر الإدارية والعاملين الجدد بفرع المصرف.	- سياسات وأهداف المصرف المرتبطة بتنوع الخدمات المصرفية.
- الخدمات التي سيقدمها الفرع الجديد.	- العوائد المتوقعة من الخدمة المصرفية.
- العقود طويلة الأجل الخاصة بالفرع الجديد (عقود الإنشاء، الصيانة، الحراسة، النظافة.....)	- نظم الميكنة الآلية التي سيتم تقديم الخدمة من خلالها ومدى ملاءمة تكلفتها.
- العلاقات التنظيمية بين الفرع وفروع البنوك والمصارف الأخرى.	- تكلفة تدريب العاملين القائمين بالخدمة على النظام الجديد.
	- النظم التسويقية للخدمة المصرفية وتكلفتها.

جدول (١-٣) نطاق عمل المراجع الإداري عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية

المصدر الباحث

١- معايير المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) إصدار يونيو ٢٠٠٤، معيار المراجعة رقم (١) هدف المراجعة ومبادئها، ص ٦،

- وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث إيضاح نطاق عمل المراجع الإداري عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في النقاط الآتية:-
- ١) مراجعة دراسات الجدوى الخاصة بإنشاء الفروع للتأكد من اتفاقها مع أهداف وسياسات المصرف.
 - ٢) مراجعة مذكرات إدراج الخدمات والمنتجات المصرفية الجديدة للتأكد من سلامتها من الناحية الشرعية والمصرفية وللتأكد من اتفاقها مع أهداف وسياسات المصرف المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
 - ٣) مراجعة الخطط الاستراتيجية لأنشطة المصرف الإسلامي للاطمئنان على سلامتها من الناحية الشرعية والقانونية والمصرفية والوسطية وأنها تتفق مع أهداف المصرف.
 - ٤) مراجعة الأهداف الاستراتيجية للمصرف الإسلامي للتأكد من اتفاقها مع الأهداف العامة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، والتأكد من سلامتها من الناحية الشرعية والمصرفية والقانونية والمالية.
 - ٥) مراجعة السياسات الاستراتيجية للمصرف الإسلامي للتأكد من سلامتها الشرعية والقانونية والمصرفية والمالية، والعمل على التوفيق بين المتعارض منها.
 - ٦) مراجعة النظم والنماذج واللوائح المختلفة التي تمثل الجوانب التطبيقية للأهداف والسياسات والخطط وذلك للاطمئنان على أنها تحقق المقاصد المنشودة وأنها لا تتضمن أي مخالفات شرعية أو قانونية أو مصرفية أو إدارية أو مالية.
 - ٧) مراجعة نماذج العقود طويلة الأجل مع الغير للاطمئنان من أنها لا تتضمن أي بنود مخالفة من الناحية الشرعية والقانونية والمصرفية والمالية.
 - ٨) مراجعة نظم الرقابة والمتابعة وكذا مؤشرات ومعايير تقويم الأداء للتحقق من أنها تساهم في تطوير الأداء إلى الأفضل.
 - ٩) القيام بالدراسات والبحوث عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة العليا والتي لم تسع الإدارة العليا إلى البحث عن حلول لها، والتي تؤثر في أداء الإدارة العليا بالمصرف، وإعداد تقارير ومذكرات بالتوصيات لعلاج هذه المشكلات.
 - ١٠) العمل على تحقيق التنسيق والتكامل والتعاون بين المديرين التنفيذيين في تفعيل القرارات الإدارية الاستراتيجية.

٢/٣/١: أسس مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:-

تقوم المراجعة والرقابة في المصارف الإسلامية على مجموعة من الأسس من أهمها القيم الإيمانية، الأخلاقية، سلوكية سوية، الشمولية، الموضوعية، الاستمرارية، الفورية، الجمع بين الثبات والمرونة، المعرفة والكفاءة الفنية (١)، وتتحدد أسس مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في ضوء أسس المراجعة والرقابة بصفة عامة وفي الفكر الإسلامي بصفة خاصة ويمكن للباحث تقسيم هذه الأسس إلى قسمين: أسس شخصية، وأسس مهنية كالتالي:-

١- الأسس الشخصية :- والتي يمكن تقسيمها إلى الأسس الفرعية التالية:-

تختلف طبيعة العمل في المصرف الإسلامي عن غيره من البنوك والمؤسسات المالية التقليدية، وكذلك فإن عملية المراجعة والرقابة في المصرف الإسلامي تتطلب شخصاً ذا قيم وخلق ومثل ومؤهلات علمية وخبرات فنية في ممارسة الأعمال المصرفية الإسلامية، ومن

١- د/ حسين حسين شحاته، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣-٢٦.

أهم الأسس الشخصية التي يجب أن يلتزم ويتسم بها القائمين بعمليات المراجعة بوجه عام في المصارف الإسلامية وبصفة خاصة القائمون بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية الآتي:-
= القيم الإيمانية :-

يجب أن يكون القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية على يقين بأن الله سبحانه وتعالى يراقبه في كل أعماله وتصرفاته (**إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا**) [سورة النساء، الآية ١] وأنه سيفق بين يدي خالقه يوم القيامة يحاسبه على كل ما قام به من أعمال وتصرفات. وأن يكون على إيمان صادق بأن الله سبحانه وتعالى المالك الأصلي والحقيقي للأموال التي هي موضع عملية المحاسبة (**وَأَتَوْهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ**) [النور: ٣٣]، كما يجب أن لا يتبع هوى نفسه (**إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ**) [سورة يوسف، الآية ٥٣] وأن يتجنب وسوسة الشيطان (**مِنْ شَرِّ الْوَسْوَاسِ الْخَنَّاسِ**) [سورة الناس، الآية ٤]، (**فَوَسْوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ**) [سورة طه، الآية ١٢٠]، وان يكون على إيمان واضح بأن مزاوله عمله عبادة وشكر لله سبحانه وتعالى مادام يلتزم بالشريعة الإسلامية، (**فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ**) (الجمعة: ١٠)، وفي خلاصة الأمر يجب على القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية أن يعمل بإخلاص وإتقان وأن لا يخشى إلا الله سبحانه وتعالى عند القيام بمهامه والبعد عن الضغوط التي قد يلاقها لأنه يتعامل مع نوعية حساسة من القرارات والتي لها تأثير كما سبق القول ليس بضئيل أو على مستوي معين أو ضيق داخل المصرف بل يمتد تأثيرها ليشمل كافة جوانب وأجزاء المصرف في المستقبل طويل الأجل.
= الأسس الأخلاقية :-

يجب إن يتحلى القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالأخلاق الحميدة مثل (الصدق والأمانة والإتقان) (**يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**) [القصص: ٢٦] وقوله تعالى (**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ**) [التوبة: ١١٩] (**مَا أُرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ**) [البينة: ٥] والتي ستساعده على تحقيق الثقة فيما يقدمه من توجيهات وتوصيات وإرشادات ونصائح، كما يجب أن يكسب تعاون ومساعدة الآخرين معه ليحقق الفاعلية المطلوبة من عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية، وقد تناول ميثاق الأخلاقيات (١) العديد من المبادئ الأخلاقية للعاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية ومن أهمها ما يلي:-

- **الثقة** : حيث ينبغي أن يكون موضع ثقة في أداء أعماله وهذا يتطلب (النزاهة والصدق والأمانة والاستقامة والمحافظة على سرية المعلومات).
- **المشروعية** : التيقن من مشروعية كل ما يتعلق بعمله وأداء واجباته وخدماته الوظيفية والمهنية في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- **الكفاءة المهنية وإتقان العمل** : يجب أن يكون أهلاً لكل ما يقوم به من مهام وأن يؤدي عمله بعناية وإتقان.
- **السلوك الإيماني** : يجب أن تتسق سلوكياته وتصرفاته مع القيم الإيمانية المستمدة من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

١ - ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ١٠-١١.

= الأسس السلوكية :-

يجب ان يتحلى القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بالسلوكيات الحميدة والطيبة وذلك لكونه يتعامل مع أعلى مستويات صنع القرار بالمصرف الإسلامي وان يقدم لهم النصيحة والتوجيه والإرشاد بشيء من الحكمة والموعظة ﴿ **ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِيِّ فِي أَحْسَنِ لِنِّ رَبِّكَ وَهُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ** ﴾ [سورة النحل، الآية ١٢٥] كما يجب أن يبتعد عن التعصب والكرهية وحب فرض الرأي وذلك لكون مثل هذه القرارات تحتاج إلى تكاليف كبيرة عند تطبيقها، كما إن هذه النوعية من القرارات تؤدي إلى التحول الجذري في تنفيذ كافة الأعمال. كما يجب أن يتحلى بالصبر والهدوء وتقبل آراء الآخرين ومبرراتهم وعدم التسرع في الحكم على المبررات وحسن الإنصات، والقدرة على النقد البناء الذي يساعد في تنمية وازدهار المصرف الإسلامي والابتعاد عن النقد الهادم. كما تناول ميثاق الأخلاقيات (١) العديد من المبادئ السلوكية والمتمثلة في كيفية تحقيق المبادئ الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية ومن أهمها التالي:-

- بالنسبة للقواعد المتعلقة بمبدأ الثقة: وتتمثل في كل من: الالتزام بالصدق والشفافية في عرض المعلومات، والمحافظة على السرية، وتجنب استغلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أجل نفع شخصي أو لمجاملة الغير.
- بالنسبة للقواعد المتعلقة بمبدأ المشروعية: وتتمثل في كل من: الوفاء بمسئوليته أمام الله عز وجل والالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في أداء خدماته المهنية.
- بالنسبة للقواعد المتعلقة بمبدأ الكفاءة المهنية: وتتمثل في التأهيل العلمي والعملية المناسب، وعدم القيام بعمل إلا أن يكون قادراً عليه، وإتقان العمل بما يتفق مع المعايير الموضوعية، وتخطيط العمل والإشراف عليه.
- بالنسبة للقواعد المتعلقة بمبدأ السلوك الإيماني: وتتمثل في استشعار مراقبة الله عز وجل وحسابه الاخرى يوم القيامة، والإخلاص، والوفاء بالعقود، والمحبة والأخوة في الله لتحقيق التعاون، وأن يكون قدوة حسنة للعاملين معه.

= أسس الكفاءة الفنية والمعرفة :-

تمتد الكفاءة الفنية والمعرفة للقائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية لتشمل العديد من الجوانب والنقاط الهامة ومن أهمها ما يلي :-

- ◀ أن يكون على دراية بطبيعة أنشطة المصرف ولديه خبرة ملائمة على كيفية تأدية الأعمال وذلك للتأثير الكلي على القرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي.
- ◀ أن يكون على معرفة بالقوانين والأحكام والفتاوى الشرعية التي تحكم أعمال المصرف الإسلامي وذلك لكون القرارات الاستراتيجية تتأثر بالبيئة المحيطة.
- ◀ أن يكون ملماً بسياسات وأهداف المصرف التي تؤخذ في ضوءها القرارات الاستراتيجية.

١ - المرجع السابق، ص ص ١١-١٦.

◀ القدرة على الحصول على المعلومات من العديد من المصادر وذلك للتأكد من موضوعية المعلومات التي سيتم في ضوءها مراجعة القرارات الاستراتيجية .
◀ أن يكون ملتزماً بتطوير أدائه من خلال حضور الدورات التدريبية والمشاركة في الندوات العلمية المتعلقة بشتى مجالات المصارف الإسلامية.
◀ أن يكون مواكباً للتطورات الحديثة وأن يتحلى بالمعاصرة واستخدام أساليب التقنية الحديثة عند القيام بأعماله مثل الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات المتكاملة الآلية وشبكات الاتصالات المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك نظم دعم الخبرة وبرامج المراجعة باستخدام الحاسبات الالكترونية.

٢ - الأسس المهنية :- ومن أهمها الأسس التالية:

= الاقتصاد في نفقات عملية المراجعة :

تحتاج القرارات الاستراتيجية عند تطبيقها إلى نفقات كبيرة وذلك لأنها تتطلب حشد وتخصيص لموارد وإمكانات المصرف بالكامل، وكذا عند القيام باتخاذها وذلك للحاجة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والتي تتطلب نظم معلومات متطورة وأساليب حسابية متعددة وتكنولوجيا متقدمة والنظم الخبيرة وأساليب دعم القرار والأساليب الإحصائية المتقدمة التي تخاطب وتتعامل مع المجهول لتحوّله إلى شبه معلوم وصولاً إلى القرار الاستراتيجي القابل للتطبيق. وبالتالي فستحتاج عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية إلى نفقات كبيرة وذلك لكثرة عمليات التحليل والدراسة المتأنية والمستفيضة لكافة الموجودات المحيطة ببيئة القرار الداخلية والخارجية، وباستخدام نظم تكنولوجيا حديثة. فيجب على القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية أن يكون قدر الإمكان مقتصداً في تكلفة الأعمال التي يقوم بها وذلك لأنه قد يتوصل إلى عدم قابلية القرار الاستراتيجي للتطبيق في الوقت الحالي أو بشكل نهائي، أو تأجيل تطبيق القرار لفترة مستقبلية.

= الشمولية :-

يمتد نطاق القرار الاستراتيجي ليشمل كافة عمليات المصرف المختلفة وذلك لكونه يسهم في تطوير كافة أعمال المصرف، فعند إدراج خدمة مصرفية جديدة فإنها سوف تمتد لتؤثر في العديد من الجوانب ومنها على سبيل المثال وليس الحصر إدراج نظم اليكترونية جديدة لتنفيذ الخدمة، تدريب العاملين على تنفيذ الخدمة على النظام الجديد، إدراج حسابات جديدة بحسابات الأستاذ العام بالمصرف، عمل مطبوعات جديدة أو تعديل في المطبوعات، وقد يتطلب الأمر إنشاء إدارة جديدة مكملّة للخدمة المصرفية الجديدة مثل خدمة "الاستفسار عن الحسابات باستخدام الهواتف والانترنت"، وخدمات استخدام البطاقات الإليكترونية. وبالتالي فيجب أن تغطي عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية الجوانب والأجزاء المتعلقة بالقرار سواء كانت من بعيد أو قريب " مالية أو كمية" - " داخلية أو خارجية " وفي مختلف المستويات التنفيذية.

= الموضوعية :-

يقصد بالموضوعية بوجه عام: هي مزيج من النظرة الشاملة والأمانة الفكرية وعدم وجود مصالح متعارضة (١)، وبالتالي فيجب أن تكون عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية مبنية على أسس موضوعية، أي أن تكون مدعومة بأدلة إثبات في كل الأمور المتعلقة بالقرار

١ - معايير المحاسبة المصرية إصدار إبريل ٢٠٠٤، المعيار المحاسبي المصري رقم ٢٤ "معيار السلوك المهني الاستقلالية " ص٣٨٥.

صغيرها وكبيرها سواء بالقبول أو الرفض كما يجب أن تكون هذه الأدلة محايدة وأن تكون بعيدة عن تأثر النواحي الشخصية والعاطفية، وتجلب وهذه الصفة الثقة في تقارير عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية وتجنبهما الشك، كما إنها تعطى التوصيات القوة على التنفيذ.

= الاستمرارية :-

تأتي القرارات الاستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية وألوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بعيدة المدى. وبالتالي فإن عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية مستمرة ما دام نشاط المصرف قائماً، الأمر الذي يؤدي إلى وجود خطة وبرنامج زمني للقيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية وذلك لأن التأخير في اتخاذ قرار استراتيجي معين قد يسبب حدوث خسائر مستقبلية للمصرف والمتمثلة في تكلفة التأخير *the cost of delay* في اتخاذ القرار والتي ستؤدي إلى تكبد تكاليف إضافية عند التأخر في اتخاذه وتطبيقه وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالاستثمارات الجديدة.

= الفورية :-

تتعامل القرارات الاستراتيجية مع كافة جوانب وعمليات المصرف وغالباً ما تحتاج هذه القرارات كما سبق القول إلى السرعة في اتخاذها وتطبيقها، وبالتالي فإنه يجب أن يلتزم القائمون بعمليات مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي القيام بأعمالهم أولاً بأول لأن كل قرار يتبعه غالباً مجموعة أخرى من القرارات الأخرى بحيث تكون عملية المراجعة قبل ومتزامنة مع التنفيذ حتى يمكن معرفة الانحرافات قبل وفور حدوثها وبيان أسبابها وتقديم التوصيات اللازمة لعلاجها، وذلك لتجنب حدوث خسائر كبيرة بسبب التكلفة العالية التي يتسم بها القرار الاستراتيجي.

= الثبات والمرونة والجمع بينهما :-

يتسم القرار الاستراتيجي بطبيعته بالندرة وعدم التكرار ولذلك فيجب أن تتسم القرارات الاستراتيجية بالمرونة وخاصة عند التطبيق، الأمر الذي يتطلب عند مراجعتها الالتزام بذات الصفتين الثبات والمرونة، ويقصد بذلك ثبات أسس ومعايير المراجعة (معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية) والمرونة في الإجراءات والأساليب والأدوات المستخدمة والتي يجب أن تتكيف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمصرف الإسلامي، كما يجب على القائم بمراجعة القرارات الاستراتيجية أن يأخذ في الاعتبار أساليب التقنية الحديثة ما دام ذلك لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

= تنظيم العلاقات :

تهتم القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمصرف إذ منها يستمد المصرف موارده المادية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المصرف واستقراره بتلك البيئة، كما تهتم هذه القرارات بمتلقى الخدمة أو المنتج، حيث تعتمد مثل هذه القرارات بتقديم ميزة تنافسية يشعر بها العميل مثل السعر التنافسي والجودة والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة. وبالتالي فيجب أن يكون القائم بمراجعة القرارات الاستراتيجية على دراية كافية بالعلاقات التي تربط ويرتبط بها المصرف الإسلامي، وأن يأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند قيامه بأعماله والعمل على قبول وجهات النظر الأخرى (العاملين،

العملاء، المنافسين، الموردین، ...) بشأن القرار ودراستها، والعمل على توطيد وتماسك العلاقات القائمة بين المصرف والأطراف الأخرى " الخارجية والداخلية " .

٤/٣/١: أساليب المراجعة الإدارية للقرارات الإستراتيجية في المصارف الإسلامية:-

- يستخدم المراجع الإداري عند تنفيذ عمليات المراجعة الإدارية الوسائل التقليدية للحصول على المعلومات كإجراء المقابلات الشخصية مع الإدارة والعاملين، واستخدام قوائم الاستقصاء والفحص المباشر لكيفية إنجاز الأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى ذلك يحتاج المراجع إلى استخدام الأساليب التحليلية المتخصصة للتعلمق في جمع المعلومات وإجراء التحليلات التي تساعد على الوصول إلى أدلة المراجعة لتكوين الرأي الفني وإعداد التوصيات اللازمة^(١)، وتتمثل أهم الانتقادات التي توجه للأساليب التقليدية في الأتي^(٢):-
- التركيز على النتائج قصيرة الأجل وتجاهل النتائج طويلة الأجل.
 - الاهتمام بتقييم الأداء الداخلي للمنشأة دون الأداء الخارجي.
 - التركيز على الجوانب المالية فقط وإغفال الجوانب الأخرى غير المالية.
 - تجاهل العنصر البشري وأثره الهام في تقييم الأداء.
 - التركيز على بعض مراحل دوره حياة المنتج وبالأخص مرحلة الإنتاج وترك باقي المراحل وذلك لتوجهها الرئيسي نحو تقليص تكلفة إنتاج المنتج بالمنشأة.
 - توجيه الاهتمام نحو تعظيم المخرجات على حساب الجودة وذلك من خلال السعي نحو خفض التكاليف مهما انخفض مستوى وجودة المخرجات (المنتج - الخدمة).
 - عدم المساعدة في كشف مدى قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن أهمها القدرة على المنافسة والاستمرار.
 - عدم وجود ربط وتكامل بينها وبين استراتيجية المنشأة.
 - عدم مراعاة البعد الاستراتيجي للمنشأة والإقتصار على النظرة الداخلية، ومن ثم فهي لا تساعد في دراسة وتقييم أداء المنافسين وبالتالي فهي لا تساعد على تقوية المركز التنافسي للمنشأة.

وفي ضوء الانتقادات السابقة لأساليب تقييم الأداء التقليدية، ظهرت أساليب جديدة لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنشأة وذلك لتلافي القصور بأساليب تقييم الأداء التقليدية ومن أهمها :-

١- محمد سيد سيد درويش، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤.

٢- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:-

٥/د/جودة عبد الرؤوف زغلول، "نموذج مقترح لتطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد ٤٥، عدد ٢، يوليو، ٢٠٠٨، ص ٢٢٣.

٥/د/حاتم محمد عبد الرؤوف الشيبيني " نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن "، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، العدد الاول، المجلد ٢٦، يناير، ٢٠٠٤، ص ١٠٣.

٥/ضحى محمد اسعد عداس، "إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادر الخارجية وأساليب المحاسبة الإدارية لتحسين الأداء الكلي في شركات البترول في سوريا - دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠٠٨، ص ١٣٤.

٥/فوزي حامد على على السويدي، "مدخل مقترح لتطوير نظم قياس التكلفة لمواجهة متطلبات البيئة الصناعية الإدارية الحديثة لمنشآت الأعمال المصرية" رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعه قناة السويس، ٢٠٠٨، ص ١٠٧-١٠٨.

- **مقياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard** : يرجع الفضل في ظهور مقياس الأداء المتوازن إلى كل من Kaplan & Norton عام ١٩٩٢، ويعتبر مقياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملاً لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتوصيل استراتيجية المنشأة للعاملين فيها بهدف تحسين الأداء الكلي للمنشأة ودعم قدرتها التنافسية(١).
- **مقياس الأداء الاستراتيجي Strategic Scorecard** : من سياق نموذج القياس المتوازن للأداء ظهر مقياس الأداء الاستراتيجي الذي يهدف إلى تفعيل أداء مجالس إدارة الشركات من خلال إعطاء وجهة نظر صادقة وعادلة عن المركز الاستراتيجي للشركة ومدى تقدمه، دعم القدرة على التعامل مع الخيارات الاستراتيجية ومساعدة المجلس- خاصة الأعضاء غير المستقلين - في مراقبة عمليات الشركة الاستراتيجية وتركيز الانتباه على النقاط التي تحتاج إلى تدخل مجلس الإدارة (٢).
- **أسلوب القياس المرجعي Benchmarking** : وهو يهدف إلى المقارنة المستمرة والمنظمة لمؤشرات الأداء المالية وغير مالية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة وفقاً لاستراتيجيتها إذا كانت استراتيجية ريادة للتكلفة أم استراتيجية تميز؟ أم أي استراتيجية أخرى تتبعها المنشأة(٣).
- **منشور الأداء Performance Prism**: أدت الدراسات المتواصلة من قبل الأكاديميين والتطبيقات في مجال قياس وتقييم الأداء إلى ظهور نموذج جديد ثلاثي الأبعاد يطلق عليه منشور الأداء ويتضمن منشور الأداء خمسة أوجه: وجهي القمة والقاع (البعد الأول) وهما رضاء الأطراف ذات المصلحة بالمشروع ومساهماتهم في أداء المشروع، أما باقي الأوجه الثلاث الأخرى فهي الاستراتيجيات (البعد الثاني) والتي يمكن دراستها على مستوى المشروع ومستوى وحده الأعمال ومستوى المنتجات والخدمات ومستوى التشغيل، أما العمليات والقدرات (البعد الثالث) فالعمليات تتضمن تطوير منتجات وخدمات جديدة وتوليد الطلب وإنجاز الطلب وتخطيط وإدارة المشروع، وتتضمن القدرات والأفراد والممارسات والتكنولوجيا والبنية الأساسية للمشروع (٤).
- **المراجعة الاستراتيجية Strategic Audit** : تعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد الفروع الرئيسية للمراجعة الإدارية والتي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل على مستوى المنظمة. وهي أداة معونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعد على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة والتي تؤثر سلباً على الأداء الكلي للمنظمة كما تساعد أيضاً على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات(٥)، وتتسم المراجعة الاستراتيجية بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة، وتتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات(٦).

- ١- د/ سيد عبد الفتاح، " تقييم فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول، ٢٠١٠، ص ٢٩٠.
- ٢- د/عز الدين فكري تهامي، " دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية" المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثالث، يوليو، ٢٠٠٨، ص ٢٤٠.
- ٣- د/ سيد عبد الفتاح، " تقييم فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول، ٢٠١٠، ص ٢٢٢.
- ٤- د/ عماد سيد قطب، " إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخل إدارة القيمة ومنشور الأداء" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠٠٣، ص ٤٦٧.
- ٥- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، واخرون، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤١.
- ٦- د/ جمال الدين محمد المرسي، د/ مصطفى محمود أبو بكر، د/ طارق رشدي جبة، " التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٧٧.

الفرق بين أساليب تقويم الأداء التقليدية وأساليب تقويم الأداء الاستراتيجية :-

وفي ضوء ما سبق يمكن إيضاح الفرق بين أساليب تقويم الأداء الاستراتيجية وأساليب تقويم الأداء التقليدية من خلال الجدول (٤-١):

أساليب تقويم الأداء التقليدية	أساليب تقويم الأداء الاستراتيجية
تركز على الأهداف المالية للمنشأة مثل زيادة الربحية.	تركز على الأهداف الاستراتيجية للمنشأة مثل رضا العميل والمرونة.
لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنشأة.	التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنشأة.
عدم استخدام التحليل النسبي.	استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل.
لا تعكس الوضع التنافسي فهي تهتم بالأداء الداخلي وتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بين المخطط أو المعياري والفعلي.	تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي فتعتبر نظام معلومات ونظم للتحفيز.
تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنشأة في السوق.	تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة في المنشأة فهي تشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والمستهلكين.
مقاييس أداء متأخرة لأنها تهتم بقياس الأداء بعد إتمامه كلية على مستوى المنشأة ككل.	مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري، وتتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.

جدول (٤-١) الفرق بين أساليب تقويم الأداء التقليدية وأساليب تقويم الأداء الاستراتيجية

ويمكن للباحث إيضاح أهمية استخدام أساليب تقويم الأداء الاستراتيجية للمراجع الإداري عند القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية كالتالي (٢):

✓ تعتبر مقاييس أداء فورية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة اللازمة وفي الوقت الملائم لتطبيقها.

✓ تبرز نقاط الضعف والقوة بالمصرف الإسلامي وتقدم الحلول اللازمة في وقت مبكر.

✓ تساعد في وضع وتوصيل الاستراتيجية لكافة المستويات الإدارية بالمصرف الإسلامي بشكل أفضل.

✓ ينصب تركيز هذه الأساليب على الأهداف الاستراتيجية للمصرف الإسلامي مثل تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومبتكرة وغزو الأسواق وسرعة تقديم المنتج أو الخدمة المصرفية في الوقت المناسب.

✓ تتميز هذه الأساليب بسرعة الاستجابة مع المتغيرات البيئية الخارجية ومع الظروف الداخلية للمصرف الإسلامي.

١- د/ سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٨.

٢- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

▪ د/ عماد سيد قطب، مرجع سبق ذكره، ص ٦-٨.

▪ د/ سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٩-٢٢٠.

خلاصة الفصل الأول

يعد القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها إدارة المصرف الإسلامي لإنجاز أهدافها الرئيسية، والذي يتفرع منه العديد من القرارات التنفيذية الأخرى، ويمتد تأثيره ليشمل كافة جوانب وأجزاء المصرف، كما تتضمن هذه القرارات أيضاً استثمارات كبيرة والتزامات طويلة الأجل، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة العليا للمصرف. ويعرف القرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية على إنه البديل الاستراتيجي القابل للتطبيق من بين البدائل الاستراتيجية الأخرى من وجهة نظر الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي والذي يتوافق مع أهداف وسياسات المصرف طويلة الأجل، والذي سيثمر تطبيقه تحقيق أفضل نتائج، وسيؤدي إلى إضافة قيمة وميزة تنافسية للمصرف، وذلك في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ذات العلاقة بالمعاملات المالية والمصرفية. وتحتاج المصارف الإسلامية في الوقت الراهن إلى اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية حتى تستطيع المنافسة والاستمرار في النمو في سوق المال مثل قرارات إضافة خدمات مصرفية ومنتجات تمويل استثمار تتناسب مع سمات هذه المصارف والتي من أهمها التوافق مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

وتؤثر القرارات الاستراتيجية في مستقبل المصارف الإسلامية بوجه عام وبالتالي فإن هناك ضرورة شرعية ومالية ومصرفية واجتماعية لخضوع القرارات الاستراتيجية للمراجعة في المنبع عند موطن صنع القرار، ولا حرج في ذلك وسيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم حافلة بالنماذج العملية على خضوع قراراته للرقابة من قبل الله عز وجل وكذلك للمراجعة من بعض الصحابة. ويرى الباحث أن هناك ضرورة لوجود أجهزة رقابية على متخذى القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية (مجلس الإدارة) وذلك لتلافي حدوث العديد من الأضرار ومنها تحقيق خسائر مالية كبيرة، اتخاذ قرارات إدارية وتنفيذية وتسويقية وغيرها من القرارات الخاطئة، إنخفاض الحصة السوقية للمصرف والمتمثلة في المودعين وطالبي التمويل، التأثير السلبي طويل الأجل في مستقبل المصرف الإسلامي، وضعف الموارد والإمكانات للمصرف ويرجع ذلك لإن تطبيق القرارات الاستراتيجية يتطلب عادة حشداً كبيراً للموارد البشرية والمادية.

ويمكن استخدام أساليب المراجعة الإدارية في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية في المنبع إلى تحقيق مجموعة من المقاصد والأهداف من بينها التيقن من أن الإدارة العليا تعطي اهتماماً صادقاً وخالصاً وأميناً بالالتزام التام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وبالقوانين والقرارات والتعليمات المختلفة، والتأكد من فهم والتزام الإدارة العليا بتنفيذ الأهداف والسياسات والخطط والبرامج، وأنه لا يوجد تعارض بينها وبين القرارات الاستراتيجية، وبيان المخالفات الشرعية والمصرفية والإدارية والمالية قبل وعند وبعد التنفيذ، والعمل على تصويبها فوراً حتى لا يحدث خللاً في الأداء من خلال التوصيات الواردة بتقرير المراجع الإداري، والتي ستساهم في دعم الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

الفصل الثاني :

-٢-

**إطار مقترح للمراجعة الإدارية
للقرارات الاستراتيجية
في المصارف الإسلامية**

الفصل الثاني

إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

مقدمة:-

يواجه العديد من متخذي القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات بمنظمات الأعمال العديد من العقبات والأمور الطارئة التي لم تكن في الحسبان، وقد يعترضه أزمات متعددة تفرض عليه التعامل المباشر معها، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أثناء قيامة بصناعة القرار الاستراتيجي، ومما لا شك فيه أن طبيعة التعامل مع تلك العقبات والأزمات قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وطرق تطبيقه على أرض الواقع. الأمر الذي يدفع إلى البحث عن وسيلة لمساعدة متخذي القرارات الاستراتيجية للتغلب على مثل هذه العقبات والأزمات التي قد يواجهها عند قيامه بمهامه المختلفة عند صياغة القرار الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأداة في توفير دور رقابي مساعد لمتخذ القرار الاستراتيجي لمعاونته في تخطي العقبات والأمور الطارئة التي قد يتعرض لها، ولتقديم التوصيات اللازمة إذا لزم الأمر لتصحيح المسار أولاً بأول وذلك تجنباً لانحراف متخذ القرار الاستراتيجي عن الدور الرئيسي المنوط به، والانشغال بالبحث عن السبل والوسائل التي تساعد في تخطي مثل هذه العقبات والأمور.

وتعد عملية صناعة القرارات الاستراتيجية في البنوك والمصارف الإسلامية ذات طبيعة خاصة وحساسة ويرجع ذلك لتأثيرها البالغ في الاقتصاد الكلي الواقعة به، ونظراً لأهمية القطاع المالي في النشاط الاقتصادي من خلال قيامه بعمليات الاستثمار والتوظيف، وتمويل القطاعات المختلفة، الأمر الذي يتطلب تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك لتجنب الانحرافات التي قد يقع فيها متخذي القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات المصرفية بقطاع المصارف الإسلامية والذي سيتم تناوله بالتفصيل في هذا الفصل من خلال تقديم إطار مقترح لاستخدام أساليب المراجعة الإدارية لفحص وتقويم عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية حيث سيعتمد الباحث على أسلوب المراجعة الاستراتيجية متكامل مع أساليب المراجعة الإدارية الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار القيام بعملية المراجعة في ضوء معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وذلك من خلال المباحث التالية:-

المبحث الأول : الدراسات السابقة.

المبحث الثاني : ماهية المراجعة الاستراتيجية .

المبحث الثالث: إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

المبحث الأول

١/٢ الدراسات السابقة

وسيقوم الباحث من خلال هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وسيتم تقسيمها إلى القسمين التاليين:-
القسم الأول : الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمراجعة الإدارية ومراجعة الاستراتيجية بوجه عام.
القسم الثاني : الدراسات السابقة ذات العلاقة بتقويم الأداء في المصارف الإسلامية.

١/١/٢ القسم الاول : الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمراجعة الإدارية ومراجعة الإستراتيجية بوجه عام.

١- دراسة John O'Shaughnessy & David McNamee، ١٩٩٧ (١).
تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الحديث للمراجعة الداخلية في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للمنشأة. وقد تناولت هذه الدراسة دور المراجع الداخلي في مراجعة الخطط الاستراتيجية التي تقوم بوضعها الإدارة المالية للمنشأة كما أوضحت أيضا أنه يمكن للمراجع الداخلي أن يعالج العديد من الأخطاء التي قد تحدث عند وضع الخطط الاستراتيجية للمنشأة مثل أخطاء تجميع البيانات التي يتم تجميعها لوضع الخطط الاستراتيجية، حيث يمكن للمراجع الداخلي اختبار صحة هذه البيانات ومصادر الحصول عليها ومقارنة هذه البيانات بالبيانات المناسبة في تشكيل الخطط الاستراتيجية والتأكد من دقتها، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية الدقيقة يمكن أن تخفض من مخاطر أخطاء التوقعات المستقبلية عند إعداد الخطط والسياسات والتخطيط العام المستقبلي، كما يمكن أن تساعد عملية المراجعة الداخلية في التأكد من صحة ودقة البيانات التي بنيت عليها هذه الخطط.

٢- دراسة محمد عبد القادر السيد بسيوني، ١٩٩٨ (٢).
تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لمراجعة الاستراتيجية بهدف زيادة فاعلية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية. وقد تناولت هذه الدراسة عرضا للإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وعرض لماهية مراجعة الخطط الاستراتيجية والدراسات السابقة المتعلقة بها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن للمراجع زيادة الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية من خلال مجموعة من المتغيرات ومن أهمها مكانة المراجع الداخلي في الهيكل التنظيمي - خبرة المراجع الخارجي - فحص وتقييم البيئة الخارجية - تقييم موارد المنشأة - تقييم وفحص البيئة الداخلية. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مكاتب المحاسبة والمراجعة لهذا النوع من المراجعة وذلك لأنه في حالة مراجعة الخطة الاستراتيجية يتم مراجعته ما قد يحدث في المستقبل وبالتالي يمكن من خلال عملية المراجعة التوصية عن الانحرافات في تقرير المراجعة لتلافي الأخطاء والانحرافات في المستقبل.

¹ -John O.Shaughnessy and David McNamee, "The Internal Auditor and the Strategic plan" Internal Auditing, Winter, 1997.

٢- محمد عبد القادر السيد بسيوني، ١٩٩٨، مرجع سبق ذكره.

٣- دراسة خالد محمد عبد المنعم لبيب، ٢٠٠١ (١)

تهدف هذه الدراسة إرساء وتطوير محاور تطبيق نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي، ودراسة إمكانية تطبيقه لتقويم أداء منشآت الأعمال بمصر مع التطبيق على أحد منشآت الأعمال المصرية باتباع نظرية المنفعة متعددة الأهداف وقد تناول البحث أسباب ومبررات ضرورة تطوير نظام تقويم الأداء التقليدي، وكذلك أهم الدراسات التي تناولت نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال والمقاييس المترکز عليها، ودوره كأداة حديثة لمنهج الإدارة الاستراتيجية، واستعرض البحث ديناميكية وضع نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها ضرورة قيام منشآت الأعمال المصرية بوجه خاص والعربية الإسلامية بوجه عام بتطبيق نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي، والمفاضلة بين سبل التحول من النظام التقليدي لتقويم الأداء إلى ذلك النموذج وذلك بهدف اكتساب تلك المنشآت للقدرة المناسبة على مواجهة تحديات المنافسة العالمية والمحلية والاقليمية وتثبيت أقدامها في تلك الأسواق بالشكل المطلوب، وضرورة القيام بدراسة إمكانية إدراج بعض المؤشرات الهامة ضمن محاور مقاييس النموذج المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي ومنها مؤشرات تقويم الأداء الاجتماعي لمنشآت الأعمال، ومؤشرات التزام المنشأة والعاملين بها بقواعد السلوك الأخلاقي.

٤- دراسة نصر الدين محمد علي هندي، ٢٠٠٢ (٢)

تهدف هذه الدراسة إلى زيادة فاعلية دور المراجعة الإدارية في البنوك المصرية، حيث أشارت الدراسة إلى أهمية استخدام نموذج CAMELS وهو النموذج الذي تعتمد عليه البنوك الأمريكية لتقييم الأداء الإداري والذي يتكون من العناصر " كفاية رأس المال Capital Adequacy، جودة الأصول Assets Quality، العوامل الإدارية Management Factors، السيولة Liquidity، الحساسية للمخاطر Sensitivity to Market Risk، حيث يشتمل كل عنصر من هذه العناصر على مجموعة من المتغيرات تقيس كفاءة هذا العنصر ويعطي هذا النموذج مجموعة من التقديرات بين (١) ، (٥). وتناولت أيضاً نموذج PATROL الذي تعتمد عليه البنوك الإيطالية في تقييم أداء البنوك والذي يتكون من خمسة عناصر هي كفاية رأس المال Capital Adequacy، الربحية Profitability، جودة الائتمان Credit Quality، التنظيم Organization، السيولة Liquidity، ويشمل كل عنصر من هذه العناصر على مجموعة من المتغيرات تقيس كفاءة هذا العنصر ويعطي هذا النموذج مجموعة من التقديرات بين (١) ، (٥) مثل النموذج الأمريكي، وترفع تقارير شهرية بنتائج التقييم للمصرف المركزي لتقويم أداء البنوك.

٥- دراسة عماد سيد قطب السيد، ٢٠٠٣ (٣)

تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي يربط عملية التقييم بكل من إدارة القيمة وجميع مستويات قياس وتقييم الأداء ويهدف إلى إرضاء الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة ويربط جميع المستويات الأخرى للقياس والتقييم بهذا

١- د/ خالد محمد عبد المنعم لبيب " مدخل مقترح لتطوير فاعليات تقويم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي (BSC) (دراسة تطبيقية) " مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ملحق العدد الأول، يناير- يونيو ٢٠٠١.

٢- د/ نصر الدين محمد علي هندي " نحو زيادة فاعلية دور المراجعة الإدارية في البنوك المصرية" مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، العدد الثاني ديسمبر ٢٠٠٢.

٣- د/ عماد سيد قطب، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره.

الهدف، وتحديد الأبعاد الجديدة لدور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلى إدارة القيمة ومنشور الأداء، وقد تناول البحث عرضاً لمدخل إدارة القيمة ومنشور الأداء لتقييم وقياس الأداء الاستراتيجي، وقد خلصت الدراسة إلى تحديد عناصر الإطار المقترح لتقييم وقياس الأداء، وكذا تحديد نقاط التوافق والتكامل بين مدخلى إدارة القيمة ومنشور الأداء.

٦- دراسة جمال رشدي عبد العزيز، ٢٠٠٤ (١).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منهج متكامل متعدد الأبعاد لتطوير نظام تقييم الأداء للوحدات الاقتصادية يتلاءم مع تعدد وتنوع أهدافها ويكون قادراً على تدعيم قدرات هذه الوحدات في مواجهة تحديات المرحلة الحالية والمستقبلية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء هذه الوحدات، وقد تناولت هذه الدراسة عرضاً شاملاً لمنهج الإدارة الاستراتيجية، وكيفية استخدام منهج التحليل الهيكلي الهرمي AHP في تقييم الأداء في الوحدات الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى تأكيد أهمية الإدارة الاستراتيجية وإبراز أهمية منهج تقييم الأداء المقترح في تغطية ثغرات وأوجه القصور التي تعاني منها نظم تقييم الأداء الحالية، وخلصت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية (قطاع الأدوية) يتوافق مع منظومة العمل في الفكر الاستراتيجي والذي يركز على إجراء التقييم في عدة مناطق ومنها الرسالة أو المهمة المختارة في ظل ظروف البيئة الداخلية والخارجية - الغايات والأهداف في المدى القصير - الاستراتيجيات المحددة مقدماً - مدى قدرة الوحدات على تحقيق الأهداف.

٧- دراسة أمين بخيت عسكر، ٢٠٠٦ (٢).

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك التجارية المصرية حيث تناولت الدراسة مفهوم كل من الإدارة الاستراتيجية في البنوك ومفهوم التخطيط الاستراتيجي والعوامل التي تحكم نجاحه وفاعليته لدى البنوك والخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في البنوك، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها إن التخطيط الاستراتيجي يعد أساساً لبقاء البنوك واستمرارها في دنيا الأعمال في ظل البيئة الخارجية سريعة التغير وفي ظل ظروف المنافسة من قبل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بعد فترة من ظروف التشغيل المستقرة، ويعد أساساً للبنوك التي يتم إعادة هيكلتها أو ترغب في تنويع عملياتها وتحسين المركز التنافسي أو إعادة تحديد نشاطها الأساسي.

٨- دراسة Hurreeram, Dinesh Kumar، ٢٠٠٧ (٣).

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة الاستراتيجية لدى أحد الشركات وخاصة في شركات تصنيع الملابس، وقد تناولت هذه الدراسة أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في صناعة الاستراتيجية الحالية للشركة وكذا في عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب والقدرة على تطبيقه، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية المراجعة المطورة تعمل على تجميع مستوى واسع من البيانات مع الأخذ في الاعتبار الخبرات ذات الغايات المتناقضة للوصول

١- جمال رشدي عبد العزيز، "منهج مقترح لتطوير قياس وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠٠٤.

٢- أمين بخيت عسكر، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره.

٣- Hurreeram, Dinesh Kumar, "Manufacturing strategy auditing for garment making companies", Benchmarking: An International Journal, Volume 14, Number 3, 2007 , pp. 272-288(17) Emerald Group Publishing Limited.

إلى وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام أدوات المراجعة سيكون بمثابة دليل لصياغة البدائل الاستراتيجية، كما أن استخدام نظرية المراجعة سيساعد في عملية صناعة وتحليل الاستراتيجية بدرجة عالية من الدقة.

٩- دراسة محمد سيد سيد درويش، ٢٠١١ (١).

تهدف هذه الدراسة إلى المساعدة في ترشيد القرار الائتماني المصرفي وذلك استناداً إلى المعلومات الواردة بتقرير المراجع الإداري بحيث يتضمن تقرير المراجع الإداري وضع رؤية كاملة عن الأداء التشغيلي للعمليات بالمنشأة المقترضة (عميل جديد - عميل قائم - عميل متعثر) وقد تناولت الدراسة ماهية المراجعة الإدارية وكذا مفهوم قرارات الائتمان المصرفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها يجب ألا يعتمد القرار الائتماني على تقرير المراجع المالي فقط وذلك لأن هناك جانب تشغيلي لا يتطرق إليه التقرير، ويجب الاستفادة من تقرير المراجع الإداري في تقييم القرار الائتماني المصرفي من خلال تقييم الأداء التشغيلي، كما يجب أن يتمتع المراجع الإداري ولجنة المراجعة الإدارية بمستوى متميز من التأهيل العلمي والعملية والاستقلال أعلى من تلك التي يتمتع بها المراجع المالي (الداخلي - الخارجي).

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة الخاصة بالمراجعة الإدارية، ومراجعة الاستراتيجية بوجه عام يتبين للباحث ما يلي :-

- أن أغلب الدراسات السابقة تناولت اتساع مفهوم المراجعة الداخلية ليشمل مراجعة الخطة الاستراتيجية ولكنها لم تتعرض لكيفية مراجعة القرار الاستراتيجي والذي على أساسه يتم صياغة الخطط الاستراتيجية (مراجعة مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي) وهذا ما يهدف إليه الباحث.
- تناولت معظم الدراسات السابقة تطبيقات المراجعة الإدارية في منظمات أعمال غير مالية، ولم تتناول استخدام منهج المراجعة الإدارية كأداة لمراجعة وتقويم القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية بصفة عامة والمصارف الإسلامية على وجه الخصوص.
- تناولت إحدى الدراسات تقييم الأداء الاستراتيجي لإحدى منشآت الأعمال من خلال نموذج التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي (BSC) وأهمية تطبيق النموذج بمنشآت الأعمال إلا أنها لم تتعرض لتقويم القرارات الاستراتيجية بمنشآت الأعمال، وخاصة بالمؤسسات المالية الإسلامية.
- لم تتعرض الدراسات السابقة لوضع إطار لمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية وفقاً لمعايير المراجعة الشرعية والمصرفية السائدة، وهذا ما يهدف إليه الباحث نظراً لما تتميز به المصارف الإسلامية من سمات تجعلها ملتزمة بتطبيق معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومعايير المراجعة الصادرة عن الهيئات التقليدية الأخرى والقوانين والنظم المحلية - في حالة ضرورة التطبيق عند القيام بعملية المراجعة للقرارات الاستراتيجية.

١- محمد سيد سيد درويش، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره.

٢/١/٢ القسم الثاني : الدراسات السابقة ذات العلاقة بتقويم الأداء في المصارف الإسلامية

- ١- دراسة المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦ (١).
هدفت هذه الدراسة إلى القيام بتقييم شامل لمشكلات أداء المصارف الإسلامية، وآليات تقويمها من خلال تقسيم العمل إلى عدة لجان تعمل على وضع معايير لتقويم الأداء من خلال مجموعة محاور وهي:-
- تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية.
 - تقويم الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية.
 - تقويم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية.
 - تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية.
 - تقويم الجوانب المحاسبية للمصارف الإسلامية.
- وقد تناولت الدراسة نقد أداء المصارف الإسلامية وتقويمه، وقد تم تطبيق هذه المعايير على عدد من الدول الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:-
- ان نسبة ٦٠% من عينة الدراسة هي التي تمارس نشاط الزكاة، ونسبة ٦٥% هي التي تمارس نشاط القرض الحسن، ونسبة ٣٨% هي التي تمارس نشاط التبرعات، ومحدودية دور المصارف الإسلامية في تعبئة المدخرات، وإن الودائع تمثل نسبة مرتفعة من إجمالي الموارد المتاحة، وفي المقابل توصلت الدراسة إلى أن نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد كانت منخفضة.
 - تدنى نسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات.
 - استحواذ أسلوب المراهبة على النسبة الغالبة من إجمالي أساليب الاستثمارات.
 - ثانوية دور المصارف الإسلامية في تدعيم الاستثمار القومي.
 - وأوصت الدراسة بضرورة المتابعة والاستمرار في التقويم للوقوف على مواطن القصور ومعالجتها حتى تؤدي المصارف الإسلامية الدور المأمول منها .

٢- دراسة **Abdus Samad & M. Kabir Hassan**، ١٩٩٩ (٢).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك ماليزيا الإسلامي بيرهاد Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) مقارنة بأداء مجموعة من البنوك التقليدية بدولة ماليزيا من خلال مجموعة من معايير تقييم الأداء مثل الربحية Profitability Ratios ، السيولة Liquidity Ratios، المخاطر Risk Ratios ، الملاءة المالية Solvency Ratios ، ومدى الالتزام الاقتصادي و الإسلامي Commitment to Economy and Muslim Community، وقد تناولت الدراسة عرضاً تفصيلياً لمؤشرات تقييم الأداء المذكورة كل على حدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بنك ماليزيا الإسلامي بيرهاد (BIMB) مقارنة بالبنوك التقليدية الثمانية محل المقارنة هو الأكثر سيولة نسبياً والأقل من ناحية المخاطر.

١- المعهد العالمي للفكر الإسلامي، بعنوان " موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية " إعداد لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين "، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ١٩٩٦.

٢- Abdus Samad & M. Kabir Hassan, **The Performance Of Malaysian Islamic Bank , During 1984-1997, AN EXPLORATORY STUDY**, International Journal of Islamic Financial Services Vol. 1 No.3, Oct-Dec 1999.

٣- دراسة محمد عبد الحليم عمر، ٢٠٠٥ (١).

تهدف هذه الدراسة إلى وضع المعايير المناسبة لقياس الأداء في المصارف الإسلامية بما يتناسب مع طبيعتها وأهدافها؛ وذلك من خلال ثلاثة نقاط وهي:-

- الأسس التي يستند إليها في وضع المعايير.
- المعايير العامة لقياس أداء المصارف الإسلامية.
- المعايير التفصيلية لقياس أداء المصارف والتي تم تقسيمها إلى عدة أقسام ومنها:-
 - معايير لبيان مدى الالتزام الشرعي وضمان التأكد من هذا الالتزام وتمثل هذه المعايير في "وجود هيئة شرعية بالمصرف - وجود الرقابة الشرعية".
 - معايير لقياس مدى قدرة المصرف على جذب المدخرات.
 - معايير مدى قدرة المصرف على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة.
 - معايير الربحية.
 - معايير الأداء القومي (الوطني) للمصرف.
 - معايير كفاءة أداء الخدمات المصرفية.
 - معايير الكفاءة العامة لإدارة المصرف.

وقد خلصت الدراسة إلى إن المصرفية الإسلامية في مجملها نجحت وتسير على الطريق السليم، أما بالنسبة لكل مصرف على حدة، فإن الأمر يتطلب وجود معايير تفصيلية لقياس أدائها والحكم عليها.

٤- دراسة محمد محمد البلتاجي ٢٠٠٥ (٢).

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج محاسبي لتقويم وسائل الاستثمار في المصارف الإسلامية وقد تناولت الدراسة أهمية تقويم أداء وسائل الاستثمار في المصارف الإسلامية، واقتراح أسس ومعايير لتقويم أداء وسائل الاستثمار في المصارف الإسلامية (المشاركة، المضاربة، المشاركة) ومنها معايير الضوابط الشرعية، معيار الربحية، معيار الاستثمار (التوظيف)، معيار تطبيق وسيلة الاستثمار. وكذا إعداد نموذج لتقويم أداء وسائل الاستثمار في المصارف الإسلامية (المشاركة، المضاربة، والمشاركة) كما قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها أن المرابحة هي الصيغة المفضلة لدى المصارف الإسلامية والمتعاملين معها، ومحدودية استخدام المضاربة والمشاركة في مجال التمويل ويرجع ذلك إلى ارتفاع مخاطرها، وعدم وجود مؤشرات قياسية للصناعة المصرفية الإسلامية، وقد أوصت الدراسة على العديد من التوصيات ومن أهمها العمل على إصدار مؤشرات قياسية عن الصناعة المصرفية الإسلامية، وإصدار معايير لتقويم أداء المصارف الإسلامية، وتوفير قاعدة البيانات والمعلومات الملائمة عن الصناعة المصرفية الإسلامية.

٥- دراسة حسين حسين شحاتة، ٢٠٠٦ (٣).

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الخطوط الرئيسية المتعلقة بتقييم أداء المصرف الإسلامي وقد تناولت هذه الدراسة المقاصد العامة لتقييم أداء المصرف الإسلامي، والحاجة

١- د/ محمد عبد الحليم عمر، "معايير تقويم الأداء في المصارف الإسلامية"، الملتقى العلمي السابع- المصارف الإسلامية - واقع وأفاق، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة الجزائر، ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٥

٢- د/ محمد محمد البلتاجي "نحو بناء نموذج محاسبي لتقويم وسائل الاستثمار في البنوك الإسلامية (المرابحة، المضاربة، المشاركة)" مؤتمر تصحيح مسيرة البنوك الإسلامية المنعقدة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة في شعبان ١٤٢٦ هـ - سبتمبر ٢٠٠٥

٣- د/ حسين حسين شحاتة، "الإطار العام لمعايير تقييم أداء المصرف الإسلامي" بحث منشور على الموقع الإلكتروني للمؤلف (دار المشورة)، ومدرج بكتاب المؤلف، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، ٢٠٠٦، مكتبة التقوى، ص ص ١٦٧ - ١٨٢.

إلى معايير لتقييم أداء المصرف الإسلامي، ونواحي التقييم في المصرف الإسلامي والتي تم عرضها كالآتي:-

- معايير تقييم أداء نشاط الخدمات المصرفية.
- معايير تقييم المقدرة على جذب المدخرات (مصادر الأموال).
- معايير تقييم أداء نشاط الاستثمارات وعوائدها (استخدامات الأموال).
- معايير تقييم أداء نشاط المصرف في المجال الاجتماعي.
- معايير تقييم أداء نشاط المصرف في المجال الديني.
- معايير تقييم التوازن بين مصادر التمويل الذاتية والخارجية.
- معايير تقييم مستوى السيولة النقدية في المصرف الإسلامي.
- معايير تقييم المقدرة على تحقيق الربحية في المصرف الإسلامي.
- معايير تقييم التطور والنمو في أنشطة المصرف الإسلامي.
- معايير تقييم الأداء العام للمصرف الإسلامي.

٦- دراسة Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid، 2010 (١).

تهدف هذه الدراسة إلى القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية لأحد المصارف الإسلامية في باكستان (مصرف الإمارات الإسلامي العالمي)، وقد تناولت هذه الدراسة عرضاً لأعمال المراجعة كأداة هامة للإدارة للتأكد من تحقيق أهدافها، وكذا أهمية المراجعة الاستراتيجية كأداة للتأكد من أن المصرف مازال يضيف قيمة، ومدى تطبيق أعمال الحوكمة، وقد توصلت هذه الدراسة من خلال تنفيذ عملية المراجعة الاستراتيجية إلى العديد من النتائج ومنها أن إدارة المصرف لم تكن لديها المعرفة الجيدة بموارد المصرف بالمقارنة بمنافسيها الذين لديهم المعرفة الجيدة لمواردهم، وأن إدارة المصرف تفوض سلطاتها للإدارة الوسطى والدنيا لإشراكهم في وضع الاستراتيجيات، كما تسعى إدارة المصرف إلى الحرص على مشاركة كافة العاملين بالمصرف في وضع الاستراتيجيات الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق السرعة في العمليات، وزيادة جودة الخدمة وإلى خفض التكاليف التي قد يتحملها المصرف.

٧- دراسة أمارة أبو عاصي، ٢٠١٠ (٢).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية مع التطبيق على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، وقد تناولت الدراسة ماهية تقييم الأداء المالي في المصارف الإسلامية، ومجالات تقييم الأداء المصرفي والعوامل المؤثرة فيه، والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج على المصرف محل الدراسة من أهمها أن استخدامات الأموال (الأصول) تنمو بمعدلات متضاعفة خلال الفترة من ٢٠٠٣-٢٠٠٨، وكذا مصادر الأموال (الخصوم) في تزايد حاد ومستمر، كما أن هناك توازن نسبي بين الأصول والخصوم والتي تدل على إن المصرف محل الدراسة يحتل مكانة مرموقة في السوق المصرفية الأردنية، وقد أوصت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها أنه يجب السعي نحو ابتكار أساليب تمويلية واستثمارية جديدة للعمل المصرفي الإسلامي تتماشى مع الشريعة الإسلامية وتلبي احتياجات المتعاملين معها،

¹ - Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid, "Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited, Shadman, Pakistan", *New York Science Journal*, volume 3, no 3, 2010.

٢- أمارة أبو عاصي "تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، ٢٠١٠.

والتركيز على الأساليب الحديثة في مجال التخطيط المالي للموازنة بين الودائع، والتوظيفات وأجالها.

٨- دراسة عز الدين فكري تهامي، ٢٠١١ (١).

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لتقويم أداء المصارف الإسلامية يأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة لها ويمكن من دعم أهدافها وسياساتها الاستراتيجية، وذلك لإن نظم ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية تركز على الأداء المالي في الأجل القصير ولا تعطي صورة متكاملة عن الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نظراً لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية، وقد استعرضت الدراسة التحديات المعاصرة للمصارف الإسلامية والحاجة إلى تقويم أدائها، وبناء نموذج محاسبي كمي مقترح لتقويم أداء المصارف الإسلامية باستخدام أسلوب Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) بالتكامل مع (TOPSIS) Ideal Solution، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الوقت الراهن مثل عدم وجود إطار مؤسسي يحكم عمل المصارف الإسلامية، وعدم توافر المنتجات الجديدة والجيدة من صيغ استثمار وتمويل إسلامي، كما أن هناك حاجة ماسة إلى معالجة هذه التحديات من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، ثم وضع إطار متكامل لمعايير تقويم أداء المصارف الإسلامية لقياس مدى تحقيقها لاستراتيجيتها، وقد أوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح في تقويم أداء المصارف الإسلامية في الواقع العملي على الرغم من أنه يحتاج إلى توافر قاعدة بيانات للمصارف الإسلامية.

- ويتبين للباحث من تحليل الدراسات السابقة لتقويم أداء المصارف الإسلامية ما يلي :-
- ركزت هذه الدراسات على جانب تقويم الأداء - كأحد جوانب المراجعة الإدارية - كما اعتمد معظمها على معايير تقويم الأداء المالي فقط مع إهمال معايير التقويم غير المالية والتي تمكن من قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف الإسلامي.
- عرضت بعض الدراسات تقويم لأغلب جوانب الأداء في المصارف الإسلامية من الناحية الشرعية والناحية المالية والإدارية إلا إنها لم تقدم تصوراً شاملاً لمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية حيث أهملت أحد مراحل المراجعة الهامة وهي الوقائية قبل التنفيذ.
- تناولت إحدى الدراسات تقديم إطار متكامل لتقويم أداء المصارف الإسلامية أخذاً في الاعتبار المعايير المالية وغير المالية، إلا أنه لم يتناول الجوانب الاستراتيجية الأخرى التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن الدراسات السابقة وإن كانت قدمت عدة مداخل لتقويم أداء المصارف الإسلامية إلا أنها لم تتعرض لإطار متكامل لمراجعة القرارات الاستراتيجية في هذه المصارف وهذا ما ينصب عليه البحث. ومن ثم فسوف يتناول الباحث في بقية أجزاء الفصل إطاراً متكاملاً للمراجعة الاستراتيجية كأداة شاملة تتضمن معظم أساليب المراجعة الإدارية خلال مراحل تنفيذها لمراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.

١- د/عز الدين فكري تهامي، "نموذج محاسبي كمي لتقويم أداء البنوك الإسلامية"، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، السنة الخامسة عشرة، العدد ٤٣، ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م.

المبحث الثاني

٢/٢ ماهية المراجعة الاستراتيجية

تعد المراجعة الاستراتيجية أداة هامة للإدارة، وتساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتقديم المراجعة الاستراتيجية نظرة شاملة للمنشأة والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضع المنشأة الاستراتيجية^(١)، وسيقوم الباحث من خلال هذا المبحث باستعراض مفهوم المراجعة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهدافها، وخطواتها.

١/٢/٢ مفهوم المراجعة الاستراتيجية " Strategic Audit " – " Strategic Review "

ظهر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بناء على طلب معهد المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطة الاستراتيجية للشركة عند التطبيق^(٢)، وتنقسم عملية المراجعة الاستراتيجية إلى مجموعتين من التحليل والتدقيق وهما الداخلي والخارجي، وتعمل المراجعة الاستراتيجية على تحديد القدرات التي تمكن من خلق ميزة تنافسية للشركة من خلال فهم قدراتها المميزة للوصول إلى كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية^(٣).

وتعد عملية المراجعة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لإن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيكون هذا التغيير، وبأي الطرق سيتم^(٤).

ويمكن تعريف المراجعة الاستراتيجية على إنها عملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والتي تتسم بالشمولية من حيث تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي، لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة عند قيامها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولدعم الموقف الاستراتيجي، وللتأكد من أن المنظمة مازالت تضيف قيمة من خلال التحقق من

1-Diana-Laura Radu & Sabina-Cristiana Necula " Discussions on qualitative assessment or risk quantification in adopting decisions concerning risk in financial auditing" Proceedings of the 15th WSEAS international conference on Applied mathematics,2010, p91,website at: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id>

2 -Mellalieu, P. J. "Investing in education for sustainability: An exploratory strategic audit of a tertiary educational organization", Unitec Business School Working Paper Series, 2008, February, New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship, Auckland: Unitec Institute of Technology. website at: <http://www.unitec.ac.nz>

3 -Heidi Lehtonen & Liisa Sipilä, **Competitor Analysis and Strategic Marketing Planing A HVAC Company - Case company: LVI-Kallio Oy**, International Business and Marketing Logistics, April 2007, pp: 1-86, available at: <http://publications.theseus.fi/>

٤- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٧.

كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في استخدام مواردها الاقتصادية وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية^(١).

٢/٢/٢ خصائص المراجعة الاستراتيجية :-

يمكن بلورة خصائص المراجعة الاستراتيجية في النقاط التالية:-

■ **الشمولية:-** إن المراجعة الاستراتيجية هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة" Big Picture والتي تقدم نظرة شمولية^(٢). حيث تغطي عملية المراجعة الاستراتيجية جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة^(٣).

■ **الاستقلالية :-** يجب أن يكون المراجع الإداري مستقلاً ومحايلاً تماماً، مثل مراجع الحسابات وينبغي أن يحافظ المراجع الإداري على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق المراجعة الإدارية سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أو من ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضاً في الظاهر والواقع^(٤)، ويظهر دور المراجع الإداري عند قيامة بأعمال المراجعة الاستراتيجية في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة، وحتى يؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في الواقع العملي، ويضيف المعيار رقم SAS NO.1 الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين^(٥) إنه يجب على المراجع الحفاظ على استقلاليته في كافة الأعمال المتعلقة بعملية المراجعة.

■ **الدورية والاستمرارية :-** تظهر فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولاً بأول وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

■ د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

■ د/نبيل مرسي خليل، "دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٥، ٢٥٨.

■ Muhammad Atif Akbar, Op.cit,2010, p 55.

■ Chris Frith, "There's nothing I don't know about running my business" said the prospect to the consultant" 2011, AUSPresence Pty Ltd, p3, web site www.auspresence.com

■ Tony Grundy, "Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check",2007 Gale, Cengage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), available at : <http://www.thefreelibrary.com/Strategic+audit>

■ Cambridge Dictionary, <http://dictionary.cambridge.org>.

² - Heidi Lehtonen, et.al., Op.cit, 2007, p. 12.

³ - David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", 2003 , folks international p 4 , www.hrfolks.com

^٤ - د/عبد الوهاب نصر على، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.

⁵ - American Institute of Certified Public Accountant (AICPA Standards) SAS NO.1, p1599.

■ **الموضوعية :-** تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنمطة ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية المراجعة وتكون مبنية أيضاً على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن تبعد المراجعة الاستراتيجية عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها وتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة "الإدارة الاستراتيجية".

■ **الحفاظ على العلاقات :-** يجب أن تهتم عملية المراجعة الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال المراجعة الاستراتيجية وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من "العاملين، والعملاء، والموردين، والمنافسين،...". والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

٣/٢/٢ أهداف المراجعة الاستراتيجية :-

يعد الهدف الرئيسي للمراجعة الاستراتيجية هو إظهار الممارسات غير الضرورية للمؤسسة وتحويل الموارد غير المستغلة والأنشطة الاختيارية elective إلى استراتيجية Strategic (١) وتتمثل أهداف المراجعة الاستراتيجية في التالي (٢):-

- مراجعة افتراضات الإدارة نحو التغيير في العديد من المجالات ومنها الهيكل العام للصناعة، الوضع التنافسي، متطلبات عملائها الرئيسية.
- دراسة موضوعية للوضع التنافسي للشركة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة الشركة.
- إعادة تقييم استراتيجية الشركة في ضوء الأداء الحالي للشركة وتقييمها للرؤية المستقبلية، وتحديد المنتجات، والأسواق، والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها، والكفاءات، وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار الشركة في المدى الطويل ولتحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد الموارد المالية والإدارية الواجب استغلالها لضمان نجاح الشركة في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الهدف الرئيسي للمراجعة الاستراتيجية يتمثل في دراسة الوضع الاستراتيجي للمنشأة في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف (فحص البيئة الداخلية) وتحديد الفرص والتهديدات (فحص البيئة الداخلية) للمصرف الإسلامي لتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ووصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وسوف يتناول الباحث في النقطة التالية عملية المراجعة الاستراتيجية بصفة عامة وذلك تمهيداً لبيان مدى إمكانية تطبيقها بالمصارف الإسلامية في ضوء الخصائص المميزة لتلك المصارف.

¹ - Kip R. Krumwiede & Shannon L. Charles, "Finding The Right Mix, How to match strategy and management practices to enhance firm performance", 2006, p 8, web site: <http://www.ifac.org/>

² - Bill Mason & Riad Dimechkie, "Auditing, is not just for accountants, the Strategic Auditing Process", **Strategic Initiatives, Strategic Commentary** from The Hale Group, Ltd. Vol. 15 No. 4 2000, p2, ([ww.halegroup.com](http://www.halegroup.com)).

٤/٢/٢ خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية :-

يتمثل الإطار العام لعملية المراجعة الاستراتيجية في التالي (١) :-

١- تقييم نتائج أداء الشركة الحالي Evaluate Current Performance Results

= الأداء الحالي :- وذلك لمعرفة أداء الشركة في العام الماضي في ضوء العائد على الاستثمار، نصيبتها في السوق، الربحية، الخ.
= الوضع الاستراتيجي :- وذلك لمعرفة وتقييم مهمة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات الشركة ومدى ملاءمتهم مع وضع الشركة دوليا.

٢- مراجعة حوكمة الشركة Review Corporate governance

= مجلس الادارة Board Of Directors من خلال فحص وتقييم إداري الشركة الإستراتيجيين
= الإدارة العليا Top Management .

٣- فحص وتقييم البيئة الخارجية Scan & assess the external environment

من خلال فحص وتقييم كافة عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على الشركة والمتمثلة في الآتي:
= البيئة الاجتماعية societal Environment : "لتتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية للشركة وسواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، قانونية...".
= البيئة الخاصة Task Environment : " لتحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالشركة والتي تؤثر على صناعتها والمتمثلة في العملاء، المنافسين، العمال، الممولين، الموردين،....".
= إيجاز العوامل الخارجية Summary of External Factors : لتحديد التحديات والعناصر الخارجية التي تواجه الشركة في الوقت الحالي والمستقبل.

٤- فحص وتقييم البيئة الداخلية Scan & assess the internal environment

لتحديد نقاط الضعف والقوة في ضوء الآتي :-
= هيكل الشركة Corporate Structure . = ثقافة الشركة Corporate Culture .
= موارد الشركة Corporate Resources " التسويق، التمويل، التنمية والتطوير، العمليات، الموارد البشرية،...".
= تلخيص العوامل الداخلية Summary of Internal Factors : لتحديد ما هي نقاط القوة والضعف التي تواجه الشركة في الوقت الحالي والمستقبل.

٥- تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام سوات Analyze Strategic Factors using SWOT

= لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات.
= لمراجعة وتعديل مهمة الشركة والأهداف حسب الضرورة.

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- David Hunger & Thomas. L. Wheelen, Op.cit, 2003, pp 31-85.
- Marc Ackerman, Beth Rucker, Anecia Wells, Joseph Wilson, Randy Wittmann, "IT Strategic Audit Plan", Journal of Technology Research, April, 2009, Volume 1, p1.
- Clement Chen, Lisa Duong, Hideo Yang, Marny Susanty, Mario Vellandi, Andrea Betro "FedEX Corporation Strategic Audit" May 14, 2004, pp 1-24 , avilable at:
www.melodiesinmarketing.com/

- د/عايدة سيد خطاب، "مقدمة في الإدارة الاستراتيجية المتقدمة"، بدون ناشر، إصدار ٢٠٠١، ص ١٨٨.
- حسان بوعباية " تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة- تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية المسيلة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعه محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، ٢٠١٠. <http://www.univ-msila.dz>.

6- توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية Generate & Evaluate Strategic Alternatives

وذلك للوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب من خلال التالي :-

تحديد البدائل الاستراتيجية = Strategic Alternatives
تحديد الاستراتيجية المطلوبة = Recommended Strategy

7- تطبيق الاستراتيجيات المختارة implement Strategies

من خلال الآتي :-

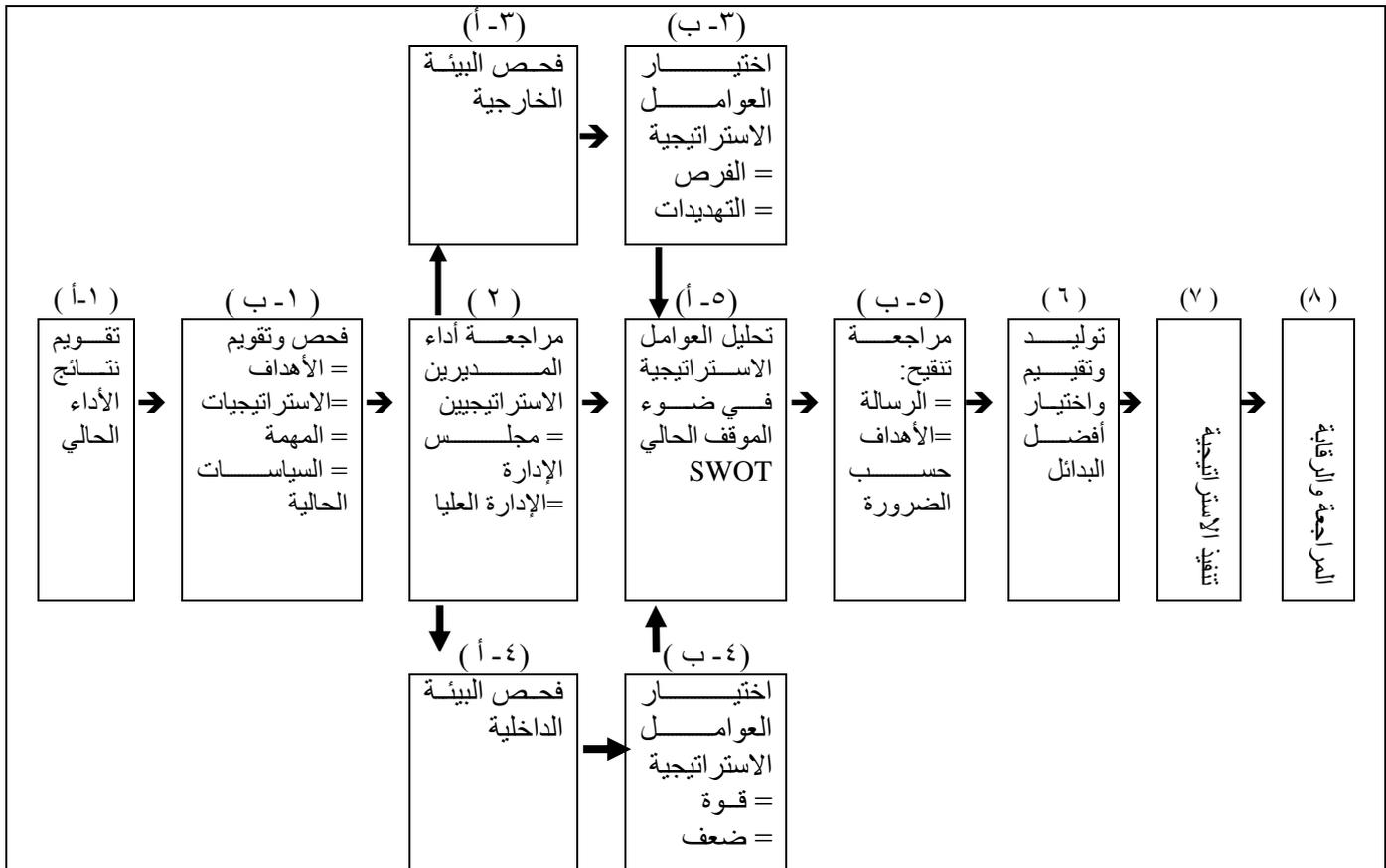
تحديد طبيعة البرامج المساعدة للتنفيذ، ومدى ملاءمتها للتنفيذ.
التأكد من مدى ملاءمة الميزانيات وتطويرها لتناسب تطبيق الاستراتيجية.
تحديد الإجراءات اللازمة وتطويرها للمساعدة في التطبيق.

8- التقييم والرقابة Evaluate and Control

عن طريق التالي:-

تحديد مدى ملاءمة نظم المعلومات الحالية ومدى قدرتها على التغذية العكسية، و تحقيق الرقابة على الأنشطة والأداء.
تحديد مدى دقة نظم رقابة الأداء الحالية في تقييم الخطة الاستراتيجية .

وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويعرض الشكل التالي مدى الترابط بين القرارات الاستراتيجية، ومفهوم المراجعة الاستراتيجية، مما يبرز أهمية هذا النوع من المراجعة في تقويم الأداء الكلي للمنظمة.



(شكل ٢ - ١) عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء مفهوم المراجعة الاستراتيجية

المصدر: د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، وآخرون، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، ص ٨٥

المبحث الثالث

٣/٢ إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

يتعلق نطاق المراجعة الإدارية بصفة عامة بجميع أنشطة المنظمة وما تتضمنه من خطط وأهداف وسياسات وأساليب العمل والإمكانات المتاحة لها، وفي ضوء ما سبق بيانه عن مفهوم ومراحل تطبيق المراجعة الاستراتيجية. فإن الإطار العام لعمل المراجع الإداري في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية يتمثل فيما يلي :-

١- تقييم الموقف الحالي للمصرف الإسلامي. من خلال الآتي:-

■ تقييم الأداء الحالي للمصرف الإسلامي للاطمئنان والتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المعدة مسبقاً.

■ مراجعة الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمصرف وذلك للتأكد من سلامة رسالة المصرف وإنها لا تتعارض مع القوانين واللوائح والمعايير الصادرة عن الجهات والهيئات الرقابية والفتاوى الصادرة عن الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف.

■ مراجعة أهداف المصرف. للتأكد من أن الأهداف الموضوعية لا تتعارض مع رؤية المصرف الاستراتيجية، وللتأكد من أن أهداف المصرف قابلة للقياس ومدى تحقيقها من عدمه.

٢- تقييم ومراجعة المديرين الاستراتيجيين بالمصرف الإسلامي للتأكد من مدى التزامهم بأهداف وسياسات المصرف، والقوانين واللوائح والمعايير الصادرة عن الجهات والهيئات الرقابية والفتاوى الصادرة عن الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف.

٣- فحص وتقييم البيئة الخارجية للمصرف الإسلامي من خلال فحص البيئة الخارجية العامة والخاصة بالمصرف للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية (الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية، المنافسين، العملاء، الممولين، الموردين، العمالة....) وصولاً إلى الآتي :-

■ تحديد أهم التحديات الخارجية التي تواجه المصرف للعمل على مواجهتها.

■ تحديد أهم الفرص التي يجب على المصرف استغلالها في أقرب وقت ممكن.

٤- فحص وتقييم البيئة الداخلية للمصرف والمتمثلة في الموارد والإمكانات التي يمتلكها المصرف (مالية، موارد بشرية، تكنولوجية،....)، للوصول إلى :-

■ تحديد أهم نقاط القوة والحفاظ عليها، واستخدامها الاستخدام الأمثل، والعمل على تنميتها.

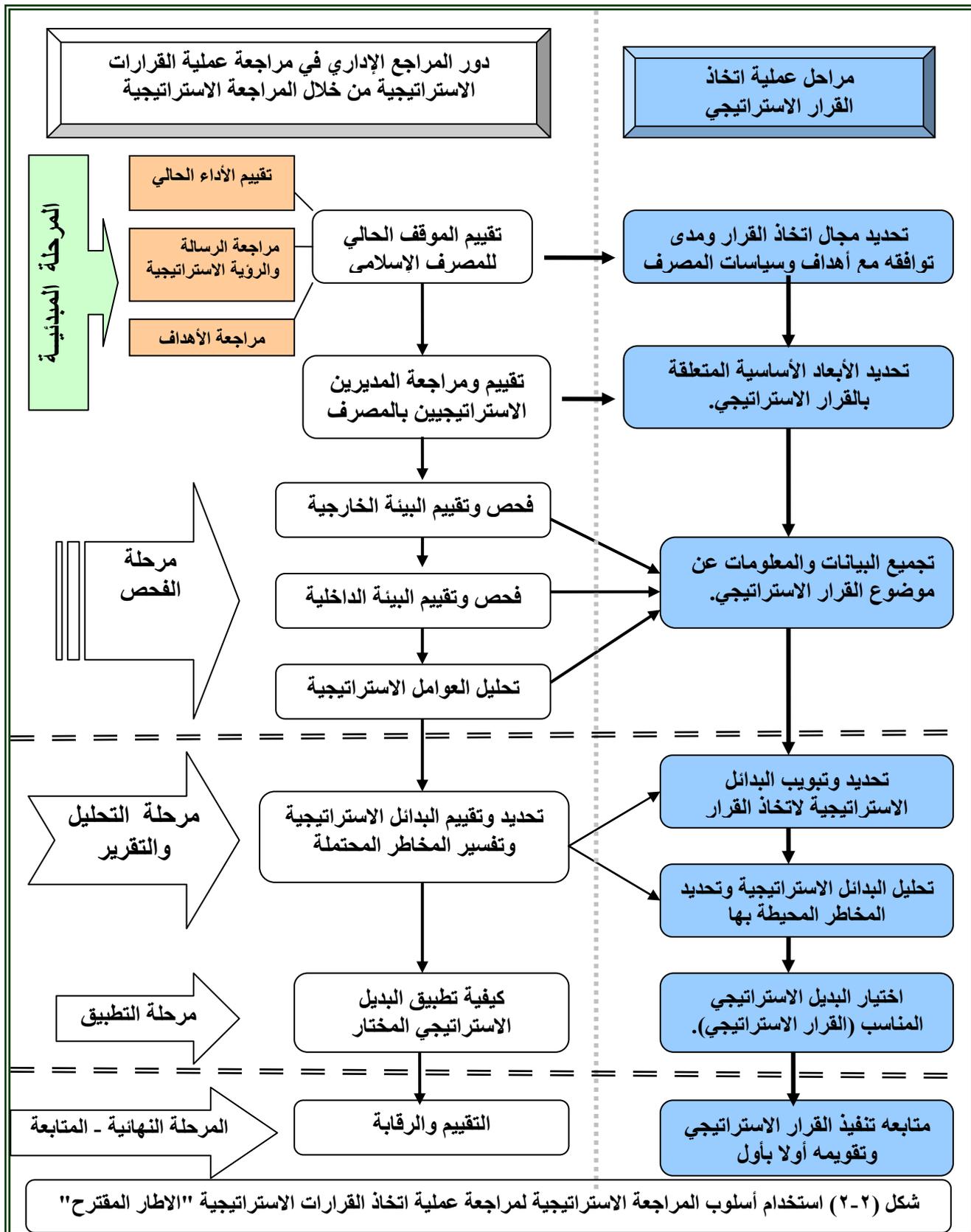
■ تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها المصرف والعمل على تقديم التوصيات اللازمة لعلاجها أولاً بأول في الوقت الحالي وفي المستقبل.

٥- تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد أهم نقاط القوة والضعف وتحديد التهديدات والفرص وتقييم المخاطر المحيطة بكل بديل استراتيجي.

٦- مراجعة نظم تطبيق البديل الاستراتيجي المختار (القرار الاستراتيجي) للتأكد من عدم وجود مخالفات، شرعية، قانونية، مالية، مصرفية عند التطبيق.

٧- متابعة تطبيق القرار الاستراتيجي وتقديم التوصيات والإرشادات أولاً بأول لتصحيح الانحرافات من خلال تقارير مراجعة.

في ضوء نطاق وطبيعة مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية السابق الإشارة إليها في الفصل الأول، سيعرض الباحث فيما يلي هيكل Framework الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية وعلاقته باتخاذ هذه القرارات .



المصدر (الباحث)

ولتنفيذ هذا الإطار المقترح فإن الأمر يتطلب تحديد النقاط الرئيسية التالية:-

- ١- وضع خطة المراجعة Plan (الخطة).
- ٢- تجميع البيانات المتعلقة بنشاط المصرف الإسلامي (أدلة الإثبات).
- ٣- وضع برنامج التنفيذ (البرنامج).
- ٤- تحديد الأساليب التي سوف يستعين بها المراجع الإداري في أداء عمله.
- ٥- إعداد تقرير المراجعة.

وهذا ما سيتناوله الباحث في النقاط التالية بالتفصيل

١/٣/٢ : خطة المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية (Plan) في

ضوء معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI).

حتى يتمكن المراجع الإداري (١) من القيام بأعمال مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية، فيجب أن يضع خطة لتنفيذ الإطار المقترح وتتمثل الأبعاد لرئيسية لهذه الخطة فيما يلي (٢):

١- تحديد الهدف من عملية المراجعة للقرار الاستراتيجي بكل دقة وفي ضوء المبادئ العامة للمراجعة الواردة بالمعيار الأول "هدف المراجعة ومبادئها"، كما يجب تحديد نطاق عملية المراجعة والمقصود بها طبقاً لما ورد بالمعيار الأول بأنها إجراءات المراجعة التي يرى المراجع أنها ضرورية حسب مقتضيات الظروف لتحقيق الهدف من المراجعة. وينبغي أن يحدد المراجع الإجراءات المطلوبة لتنفيذ أعمال المراجعة.

٢- تجميع البيانات والمعلومات والإيضاحات اللازمة لإتمام عمليات المراجعة وذلك لتحقيق التأكد المعقول في ضوء ما ورد بالمعيار الأول "التأكد المعقول هو مفهوم يرتبط بتجميع أدلة الإثبات الضرورية في المراجعة والتي يتمكن بها المراجع من استنتاج عدم وجود خلل ذي أهمية نسبية، كما يرتبط التأكد المعقول بعملية المراجعة في الجملة".

٣- تحديد شروط الارتباط لعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية وفي ضوء ما ورد بالمعيار رقم (٣) الذي يختص بإعداد خطابات ارتباط متعلقة بعمليات المراجعة، كما إنه من الضروري أن يتم الاتفاق على هذه الشروط وتدوينها في أي شكل من أشكال العقود. وبالتالي فإنه من الضروري أن يتم تحديد خطاب الارتباط لعملية المراجعة للقرارات الاستراتيجية والذي يجب أن ينص على تأكيد قبول المراجع للتعيين، وأهداف ونطاق المراجعة، ومسئولية المراجع تجاه المصرف، وشكل تقرير المراجع، ومن مصلحة المصرف أن يرسل المراجع خطاب الارتباط إلى إدارة المصرف قبل تعيينه وذلك للمساعدة في إزالة أي سوء فهم لعملية الارتباط. كما يجب تحديد أوجه التعاون والتنسيق

١ - يميل الباحث إلى الرأي الذي يؤيد أن يقوم المراجع الإداري عند إعداد خطة المراجعة بتشكيل فريق عمل تحت إشراف المراجع الخارجي وبالتعاون مع المراجع الداخلي بالمصرف الإسلامي مع الاستعانة بأية خبرات خارجية عند الضرورة وذلك لأن العديد من الدراسات السابقة مالت نحو تشكيل فريق المراجعة الإدارية، وكذا لموافقة مجتمع البحث بشدة لهذا الرأي عند الإجابة على قائمة الاستبيان بالمحور الثاني .

٢ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع لمعايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ١٤٢٥ - يونيو ٢٠٠٤ .

- مع الإدارة العليا في المشاركة في مناقشة القرارات الاستراتيجية سواء بالحضور في لجان صنع القرار أو بأي وسيلة أخرى.
- ٤- استخدام الإطار المقترح في القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بداية من المرحلة الأولى وحتى نهاية مرحلة التطبيق. وعرض نتائج وملاحظات عملية المراجعة بكل مرحلة قبل المضي في المرحلة التالية وذلك لتقليل الانحرافات ولتحد من التكاليف.
- ٥- القيام بمناقشة الملاحظات التي ظهرت خلال عملية المراجعة مع الإدارة العليا أو الإدارة الاستراتيجية وذلك ليكتمل الهدف الرئيسي لعملية المراجعة وهو التصويب والتطوير إلى الأفضل ولتجنب اتخاذ قرارات استراتيجية غير صائبة.
- ٦- القيام بإعداد تقرير عن عملية المراجعة للقرارات الاستراتيجية، حيث يجب أن يشتمل تقرير المراجع الإداري على الأفكار والمجهودات النهائية للمراجع، ويجب أن يقدم التقرير صورة كاملة لكفاءة الإدارة في أداء وظائفها، مع الإشارة لمظاهر عدم الكفاءة، واقتراح سبل العلاج المناسب لها. ويمكن للمراجع الإداري إعداد تقريره في ضوء البنود الواردة بالمعيار الثاني "تقرير المراجع الخارجي" مع الأخذ في الاعتبار اختلاف هيكل التقرير نظراً لاختلاف طبيعة عملية المراجعة الإدارية عن المراجعة المالية والذي سيتم تناوله لاحقاً بأخر المبحث في تقرير المراجع الإداري للقرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي.
- ٧- متابعة سير التقارير أولاً بأول للتأكد من اتخاذها المسار السليم لتحقيق المقاصد المنشودة منها وتقديم التوصيات اللازمة في الوقت المناسب.

٢/٣/٢: تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاط المصرف الإسلامي (أدلة الإثبات)

- يحتاج المراجع الإداري عند قيامه بعملية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية الي مجموعة من أدلة الإثبات الضرورية، والكافية، والملائمة (طبقاً لما ورد بالمعيار الأول "هدف المراجعة ومبادئها" الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية) والتي ستساعده على استنتاج عدم وجود خلل ذو أهمية نسبية في القرارات الاستراتيجية محل المراجعة وللاطمئنان على سلامتها، ومن أهم أدلة الإثبات ما يلي:-
- ١- القوانين والتعليمات العامة الصادرة عن البنك المركزي.
 - ٢- القوانين والتعليمات العامة الصادرة عن الهيئات الرقابية الإقليمية والدولية.
 - ٣- الأدلة والفتاوى الشرعية العامة والقرارات الشرعية الصادرة عن هيئات ومجامع فقه المعاملات المصرفية الإسلامية.
 - ٤- التقارير والنشرات الدورية الصادرة عن البنك المركزي والهيئات الرقابية الإقليمية والدولية، وهيئات ومجامع فقه المعاملات المصرفية الإسلامية.
 - ٥- تقارير التطورات الاقتصادية المحلية للدولة التي يقع بها المصرف الإسلامي.
 - ٦- قانون تأسيس المصرف الإسلامي ولائحته التنفيذية.
 - ٧- هيكل المصرف الإسلامي الإداري والفني .
 - ٨- أهداف وسياسات المصرف الاستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة.
 - ٩- الخطط الاستراتيجية للمصرف المعتمدة من مجلس الإدارة.
 - ١٠- قرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية للمساهمين.
 - ١١- برامج الأداء ونظم العمل المعتمدة من مجلس الإدارة.

- ١٢- القرارات الصادرة عن اجتماعات الهيئة الشرعية بالمصرف .
- ١٣- ميثاق أخلاقيات العاملين بالمصرف الإسلامي.
- ١٤- تقارير المراقب الشرعي الدورية والسنوية وما تضمنته من ملاحظات وتوصيات.
- ١٥- تقارير مراقب الحسابات الخارجي الدورية والسنوية وما تضمنته من ملاحظات وتوصيات.
- ١٦- تقارير تقييم الأداء الدورية والسنوية بالمصرف.
- ١٧- تقارير مراقب الحسابات السنوية للمؤسسات المالية الإسلامية والمصارف المنافسة.
- ١٨- التقارير الدورية لتقييم أداء المؤسسات المالية الإسلامية، والمصارف المنافسة.
- ١٩- التقارير الاقتصادية والإحصائية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الحكومية.
- ٢٠- الأخبار المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية بالمؤسسات المالية الإسلامية والمصارف الإسلامية المنافسة.
- ٢١- محاضر اجتماعات لجان إعداد واتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- ٢٢- أى مصادر أخرى للبيانات والمعلومات تساعد في تحقيق المراجعة الإدارية .

٣/٣/٢ : برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

- يعرض الباحث في جدول (٣-١) برنامج تنفيذ الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية والذي يتضمن العناصر الرئيسية التالية :-
- ١- إجراءات تنفيذ المراجعة .
- ٢- أدلة الإثبات اللازمة في كل إجراء من الإجراءات .
- ٣- أسلوب المراجعة الإدارية المناسب لكل إجراء من هذه الإجراءات، على أن يعود الباحث لمناقشة كيفية تنفيذ كل أسلوب منها في النقطة التالية بالبحث.

أسلوب المراجعة الإدارية	أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للمراجعة الإدارية	مسلسل
تقييم الموقف الحالي للمصرف الإسلامي.			
- الاطلاع . - معايير تقويم الأداء المالية وغير المالية. - Benchmarking	- القوائم المالية السنوية المعتمدة. - تقارير تقييم الأداء المعتمدة من مجلس الإدارة.	تقييم الأداء الحالي للمصرف للاطمئنان على مدى تحقيقه للأهداف المعدة مسبقاً.	١
- الاطلاع . - المناقشات	- محاضر المناقشات - دليل رسالة ورؤية المصرف. - القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئات الرقابية والأدلة والأحكام الشرعية الصادرة عن هيئات ومجامع فقه المعاملات المصرفية الإسلامية.	التأكد من سلامة الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمصرف من عدم وجود تعارض مع القوانين واللوائح والمعايير والفتاوى الصادرة من الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف.	٢
المراجع الإداري			

جدول رقم (٢-١) برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية المصدر الباحث

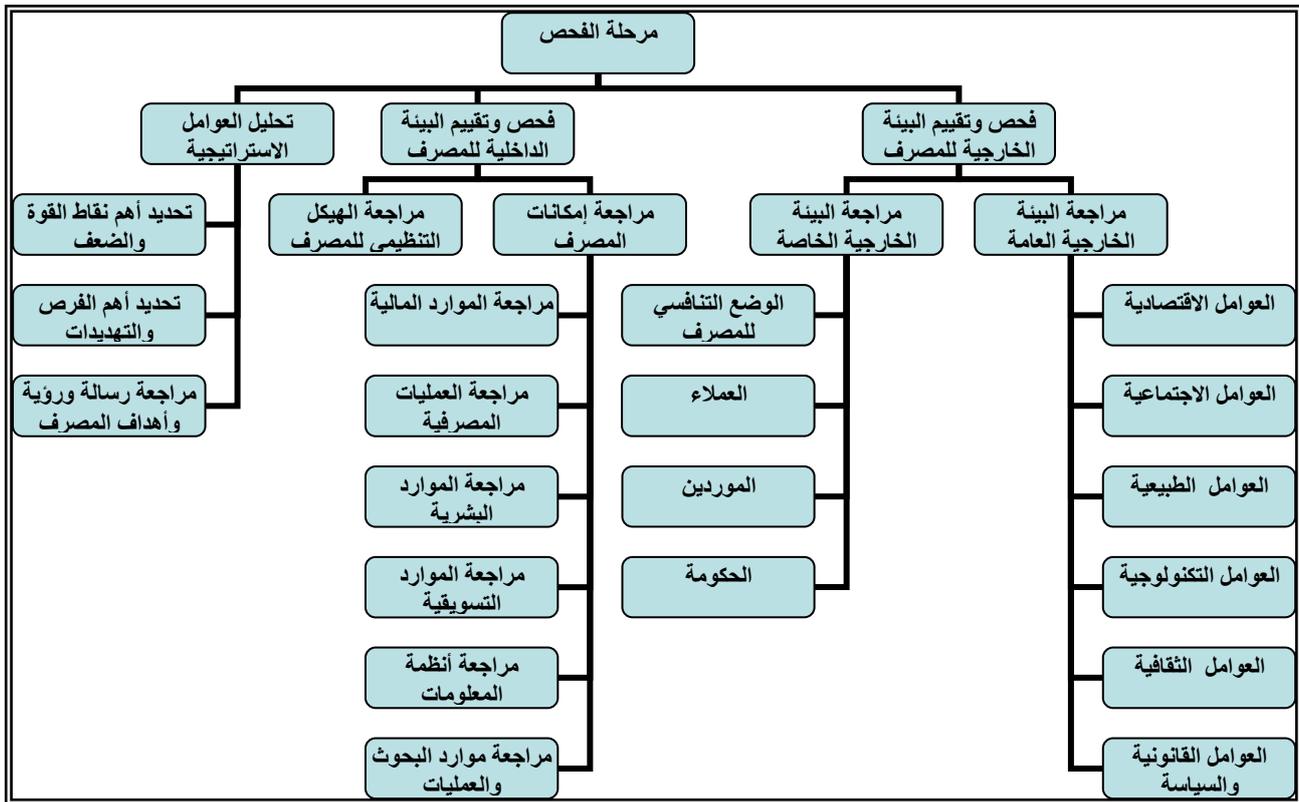
أسلوب المراجعة الإدارية	أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للمراجعة الإدارية	مسلسل
- المناقشات. - الاطلاع. - معايير تقويم الأداء المالي وغير المالي. - Benchmarking	- محاضر المناقشات - تقارير تقييم الأداء المعتمدة - أهداف وسياسات المصرف.	التأكد من أن الاهداف الموضوعية لا تتعارض مع رؤية المصرف الاستراتيجية، وللتأكد من ان أهداف المصرف قابلة للقياس ومدى تحقيقها من عدمه.	٣
تقييم ومراجعة المديرين الاستراتيجيين بالمصرف.			
- الإطلاع	الدليل الإداري لمهام الإدارة العليا	الاطمئنان على وجود الدليل الإداري لمهام الإدارة العليا للرجوع إليه عند اتخاذ القرار الاستراتيجي.	٤
- المناقشات. - الاطلاع.	- محاضر مناقشات واجتماعات مجلس الإدارة الدورية. - القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئات الرقابية والأدلة والأحكام الشرعية الصادرة عن هيئات ومجامع فقه المعاملات المصرفية الإسلامية.	الاطمئنان على مدى التزام المديرين الاستراتيجيين بالمصرف الإسلامي بأهداف وسياسات المصرف، والقوانين واللوائح والمعايير والفتاوي الصادرة من الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف، ومدى اقتناعهم بأهمية المراجعة الإدارية والموافقة على مشاركة المراجع الإداري عند صنع القرارات.	٥
فحص وتقييم البيئة الخارجية بالمصرف.			
- المناقشات. - مصفوفة تقويم عوامل البيئة الخارجية. - SWOT Analysis	- تقارير تقييم الأداء المعتمدة. - التقارير الصادرة عن الهيئات والجهات الحكومية - تقارير التطورات الاقتصادية المحلية - القوانين الصادرة عن البنك المركزي والهيئات الرقابية. - القوائم المالية المنشورة للمؤسسات المالية والمصارف الإسلامية المنافسة. - تقارير تقييم الأداء. - الأخبار المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية	الاطمئنان على أن المديرين الاستراتيجيين قادرين على مواجهة التحديات (التهديدات) التي تواجهه المصرف الإسلامي في الوقت الحالي وفي المستقبل. التأكد من ان المديرين الإستراتيجيين قادرين على استغلال الفرص المتاحة أمام المصرف الإسلامي في الوقت الحالي وفي المستقبل.	٦ ٧
المراجع الإداري			

تابع جدول رقم (٢-١) برنامج المراجعة الادارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الاسلامية

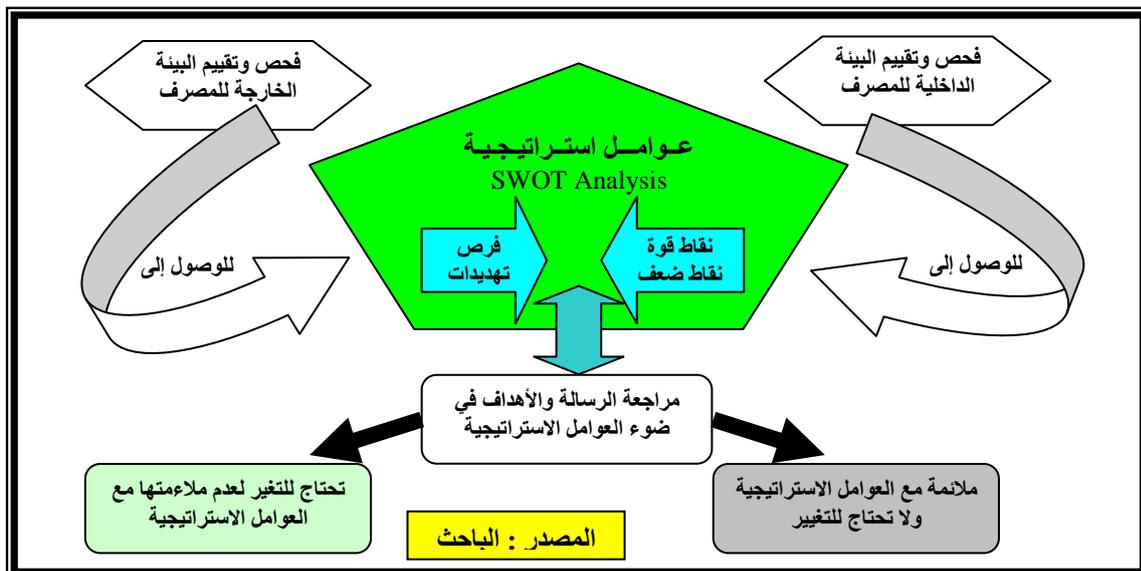
أسلوب المراجعة الإدارية	أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للمراجعة الإدارية	مستسل
فحص وتقييم البيئة الداخلية بالمصرف.			
- المناقشات. - مصفوفة تقييم عوامل البيئة الداخلية. SWOT - Analysis	- تقارير تقييم الأداء المعتمدة. - الهيكل التنظيمي للمصرف. - القوائم المالية السنوية المعتمدة. - المراكز المالية الربع سنوية للمصرف. - السياسات الوظيفية. - أدلة التعليمات الداخلية. - تقارير تقييم الأداء. - القوائم المالية المنشورة للمؤسسات المالية والمصارف الإسلامية المنافسة. - الأخبار المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية.	الاطمئنان على أن المديرين الإستراتيجيين قادرين على معالجة نقاط الضعف التي يعاني منها المصرف الإسلامي أولاً بأول.	٨
		التأكد من ان المديرين الإستراتيجيين قادرين على تنمية وتطوير نقاط القوة التي يتسم بها المصرف الإسلامي.	٩
تحليل العوامل الاستراتيجية .			
- المناقشات.	محاضر اجتماعات اتخاذ القرارات الاستراتيجية . - دليل رسالة ورؤية المصرف. - تقارير تقييم الأداء المعتمدة. - الخطط المستقبلية المعتمدة من مجلس الإدارة في المستوى قصير وطويل الأجل.	الاطمئنان على أن رسالة وأهداف المصرف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية الخارجية التي تمثل فرص وتهديدات لعلاج المشكلات طويلة الأجل.	١٠
		الاطمئنان من أن رسالة وأهداف المصرف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية الداخلية التي تمثل نقاط قوة ونقاط ضعف لعلاج المشكلات قصيرة الأجل.	١١
تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية وتفسير المخاطر المحتملة والتقارير عنها.			
- المناقشات SWOT Analysis-	محاضر ومذكرات اجتماعات اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	الاطمئنان على ان الإدارة الاستراتيجية تقوم بتحديد وتقييم أهم البدائل الاستراتيجية وتحديد أهم نقاط القوة والضعف وتحديد التهديدات والفرص وتقييم المخاطر المحيطة بكل بديل استراتيجي.	١٢
التوصيل.	التوصيات.	تقديم التوصيات والإرشادات إلى الإدارة العليا بشأن تطوير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى الأفضل في ضوء نتائج عملية المراجعة والمتغيرات الحديثة .	١٣
التوصيل.	التقارير.	إعداد تقارير المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية وتقديمها إلى من يعنيه الأمر .	١٤
المتابعة.	التقارير.	متابعة سير تقارير المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية للتأكد من اتخاذها المسار السليم لتحقيق مقاصدها .	١٥
المراجع الإداري			

تابع جدول رقم (٢-١) برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

وقبل تناول الأساليب المقترحة لتنفي برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية، يود الباحث التأكيد على أهمية مرحلة الفحص والتي سيتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف الإسلامي، حيث يجب على متخذ القرار فحص جميع جوانب البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المصرف في ضوء رسالة وأهداف المصارف الإسلامية. ولذا يعرض الباحث فيما يلي تصوراً لمرحلة فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمصرف الإسلامي في الشكل رقم (٢-٣) كما يعرض الهدف المراد تحقيقه من تلك المرحلة بالشكل (٢-٤).



شكل (٢-٣) مكونات مرحلة الفحص (المصدر الباحث)



شكل (٢-٤) الهدف من مرحلة الفحص (المصدر الباحث)

٤/٣/٢ : الأساليب المقترحة للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية .

وفي ضوء الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية السابق عرضه، يتبين أن المراجع الإداري سوف يستعين بعدة أساليب لتنفيذ هذا الإطار، ويعرض الباحث فيما يلي هذه الأساليب وكيفية تطبيقها أثناء تنفيذ برنامج المراجعة.

أولاً - المعايير المالية وغير المالية لتقويم أداء المصارف الإسلامية.

نظراً لما تتصف به المصارف الإسلامية من سمات خاصة، في ضوء المستجدات في بيئة الأعمال الحديثة، فكما سبق الإشارة لم تعد معايير تقويم الأداء المالية كافية لتقويم أداء هذه المصارف وإنما هناك حاجة لمعايير غير مالية أخرى جنباً إلى جنب مع المعايير المالية، وسوف يعرض الباحث في الجدول التالي أهم الأهداف التي يسعى المصرف الإسلامي لتحقيقها وأهم المعايير المقترحة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف.

أ ◀ المعايير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي :-

يمكن للباحث تقسيم هذه المعايير من حيث الأهداف بالجدول (٢-٢) كالاتي:-

المعايير	الأهداف
<p>- معدل نمو الودائع = الودائع آخر الفترة - الودائع أول الفترة $\times 100$</p> <p>الودائع أول الفترة</p> <p>- معدل جذب عملاء جدد = عدد الحسابات آخر الفترة - عدد الحسابات أول الفترة $\times 100$</p> <p>عدد الحسابات أول الفترة</p> <p>- نسبة الودائع بمختلف أنواعها على حدة إلى إجمالي الودائع .</p> <p>- نسبة صكوك الودائع إلى إجمالي الودائع .</p> <p>- نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي مصادر الأموال .</p> <p>- نسبة إجمالي الودائع إلى حقوق الملكية .</p> <p>- نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي التوظيف .</p> <p>- نسبة نصيب الودائع من العوائد إلى إجمالي العوائد .</p>	<p>جذب المدخرات (مصادر الأموال)</p>
<p>- نسبة التوظيف إلى إجمالي المبالغ المتاحة للاستثمار .</p> <p>- نسبة عدم التوظيف إلى إجمالي المبالغ المتاحة للاستثمار .</p> <p>- نسبة عائد الاستثمار من كل صيغة من صيغ الاستثمار إلى إجمالي عوائد الاستثمار .</p> <p>- نسبة العائد الموزع على المودعين من كل فئة .</p>	<p>تقييم أداء نشاط الاستثمارات وعوائدها (استخدامات الأموال)</p>
<p>- معدل توظيف الموارد = (التمويل والاستثمار ÷ الموارد المتاحة) $\times 100$</p> <p>- معدل توظيف الودائع = (التمويل والاستثمار ÷ إجمالي الودائع) $\times 100$</p>	<p>التوظيف الأمثل للموارد المتاحة</p>
<p>- معدل العائد على الموارد (الأصول) = (صافي الدخل ÷ إجمالي الموارد) $\times 100$</p> <p>- معدل العائد على حقوق الملكية = (صافي الدخل ÷ حقوق الملكية) $\times 100$</p> <p>- معدل حصة أصحاب حسابات الاستثمار من صافي الدخل = (الحصة ÷ صافي الدخل) $\times 100$</p> <p>- معدل العائد على المودعين = العائد الموزع على المودعين $\times 100$</p> <p>متوسط إجمالي أموال المودعين</p>	<p>تحقيق الأرباح (الربحية)</p>

<p>- معدل العائد الموزع على المساهمين قبل حساب زكاة المال = $\frac{\text{صافي الدخل قبل خصم الزكاة} \times 100}{\text{رأس مال المساهمين}}$</p> <p>- معدل العائد الموزع على المساهمين بعد خصم زكاة المال = $\frac{\text{صافي الدخل بعد خصم الزكاة} \times 100}{\text{رأس مال المساهمين}}$</p> <p>- نسبة صافي الربح القابل للتوزيع على المساهمين إلى حقوق الملكية .</p> <p>- نسبة الموزع على العاملين إلى صافي الربح القابل للتوزيع على المساهمين .</p> <p>- نسبة الموزع على هيئة الرقابة الشرعية إلى صافي الربح القابل للتوزيع .</p> <p>- نسبة الأرباح غير الموزعة إلى صافي الربح القابل للتوزيع على المساهمين .</p>	
<p>نسبة السيولة النقدية = نسبة الأصول النقدية ÷ الالتزامات قصيرة الأجل .</p> <p>نسبة النقدية = النقدية ÷ الودائع .</p> <p>نسبة الاحتياطي القانوني = نسبة المبالغ المودعة لدى البنك المركزي ÷ إجمالي الودائع .</p> <p>نسبة النقدية إلى الأصول = النقدية ÷ متوسط إجمالي الأصول .</p>	إدارة السيولة
<p>- معدل نمو الحسابات المفتوحة = $\frac{\text{عدد الحسابات آخر الفترة} - \text{عدد الحسابات أول الفترة}}{\text{عدد الحسابات أول الفترة}} \times 100$</p> <p>- معدل إيرادات الخدمات المصرفية = $\frac{\text{الإيرادات من الخدمات المصرفية} \times 100}{\text{صافي الدخل}}$</p> <p>معدل الكفاءة في إدارة الخدمات المصرفية = $\frac{\text{إيرادات الخدمات المصرفية} \times 100}{\text{مصرفات الخدمات المصرفية}}$</p> <p>معدل النمو في عدد = $\frac{\text{عدد الخدمات آخر المدة} - \text{عدد الخدمات أول المدة}}{\text{عدد الخدمات أول المدة}} \times 100$</p> <p>- نسبة تكاليف ومصرفات الخدمات المصرفية لكل خدمة إلى إيراداتها .</p> <p>- نسبة تكاليف ومصرفات الخدمات المصرفية إلى إجمالي تكاليف ومصرفات المصرف ككل .</p> <p>- نسبة إيرادات الخدمات المصرفية إلى إجمالي إيرادات المصرف ككل .</p>	كفاءة أداء الخدمات المصرفية، ومساهمتها في الربحية
<p>- معدل إدارة الأصول الثابتة = $\frac{\text{الأصول الثابتة} \div \text{حقوق الملكية}}{100} \times 100$</p> <p>- معدل كفاءة المصرفيات = $\frac{\text{المصرفيات} \div \text{إجمالي الإيرادات}}{100} \times 100$</p> <p>- معدل المصرفيات إلى إجمالي الموارد = $\frac{\text{المصرفيات} \div \text{إجمالي الموارد}}{100} \times 100$</p> <p>- الإنتاجية العامة = $\frac{\text{صافي الدخل} \div \text{مجموع الميزانية}}{100} \times 100$</p>	الكفاءة العامة لإدارة المصرف

جدول (٢-٢) المعايير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي

المصدر : يمكن الرجوع على سبيل المثال إلى د/عز الدين فكري تهامي، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، د/حسين حسين شحاتة، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، د/محمد عبد الحليم عمر، ٢٠٠٥، مرجع سبق ذكره، د/محمد محمد البلتاجي، ٢٠٠٥، مرجع سبق ذكره، وغيره من المراجع الأخرى.

ب ◀ المعايير غير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي :-

يمكن للباحث تقسيم هذه المعايير بالجدول (٢-٣) كالآتي :-

المعايير	الأهداف
<p>- وجود هيئة شرعية بالبنك .</p> <p>- عدد اجتماعات الهيئة الشرعية (لا تقل عن مرة شهرياً إلى جانب الاجتماعات الغير دورية).</p> <p>- مدى الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية (أي أن تكون ملزمة وليست استشارية).</p> <p>- وجود إدارة مستقلة للرقابة الشرعية .</p> <p>- مدى التزام المصرف بالمعايير الشرعية للمصارف الإسلامية .</p> <p>- أوجه التصرف في الكسب المخالف للشريعة الإسلامية (إن وجد).</p>	تقييم التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية

<p>- معدل نمو العملاء لكل صيغة استثمارية = $\frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{إجمالي عدد العملاء}}$ او لكل نوع من أنواع الودائع كل على حدة</p> <p>- العلاقات التبادلية مع العملاء = $\frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي عدد العملاء}}$ = $\frac{\text{عدد المشكلات المحلولة}}{\text{إجمالي عدد مشكلات العملاء}}$</p> <p>- معدل نمو الشكاوي المقدمة من العملاء = $\frac{\text{عدد الشكاوي المقدمة العام الحالي}}{\text{العام الماضي}}$</p> <p>- معدل الاحتفاظ بالعملاء = $\frac{\text{عدد العملاء المنسحبين}}{\text{إجمالي عدد العملاء}}$</p> <p>- حجم عملاء البنك بالسوق = $\frac{\text{عدد العملاء بالمصرف}}{\text{إجمالي عدد العملاء بالسوق المصرفي}}$</p>	<p>تقييم قدرة المصرف على رضا عملائه</p>
<p>- معدل نمو مصارف الزكاة = $\frac{\text{عدد المستفيدين من الزكاة العام الحالي}}{\text{عدد المستفيدين من الزكاة العام السابق}}$</p> <p>- معدل نمو القرض الحسن = $\frac{\text{عدد المستفيدين من القرض الحسن العام الحالي}}{\text{عدد المستفيدين من القرض الحسن العام السابق}}$</p> <p>- المساهمة في معالجة البطالة = $\frac{\text{عدد فرص العمل من الاستثمارات}}{\text{مبلغ الاستثمارات}}$</p> <p>- معدل نمو المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية = $\frac{\text{المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية العام الحالي}}{\text{المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية العام السابق}}$</p> <p>- نسبة المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية إلى إجمالي المصروفات العامة للمصرف</p> <p>- نسبة المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية إلى إجمالي حصة زكاة المال</p> <p>- نسبة المبالغ المنفقة على الخدمات الاجتماعية إلى صافي ربح المساهمين</p>	<p>تقييم أداء المصرف الإسلامي في خدمة المجتمع والبيئة</p>
<p>- معدلات الأخطاء في العمليات المصرفية = $\frac{\text{عدد الأخطاء}}{\text{عدد العمليات}}$</p> <p>- معدل نمو الأخطاء في العمليات المصرفية = $\frac{\text{عدد الأخطاء العام الحالي}}{\text{عدد الأخطاء العام السابق}}$</p> <p>- معدل انتظار العملاء لأداء الخدمة = $\frac{\text{وقت الانتظار الفعلي لأداء الخدمة}}{\text{الوقت القياسي}}$</p> <p>- إنتاجية الموظف = $\frac{\text{عدد العملاء}}{\text{عدد الموظفين}}$</p> <p>- استخدام التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات = $\frac{\text{عدد خدمات الإنترنت العام الحالي}}{\text{عدد خدمات الإنترنت العام السابق}}$</p> <p>- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة = $\frac{\text{ساعات التشغيل الفعلي}}{\text{ساعات التشغيل الكلية}}$</p>	<p>تقييم جودة المصرف في أداء العمليات والتشغيل الداخلي</p>
<p>- معدل تقديم الخدمات المصرفية الجديدة = $\frac{\text{الخدمات المصرفية الجديدة خلال العام}}{\text{إجمالي الخدمات المصرفية بالمصرف}}$</p> <p>- معدل تقديم منتجات استثمارية جديدة = $\frac{\text{عدد صيغ الاستثمار الجديدة}}{\text{إجمالي صيغ الاستثمار بالمصرف}}$</p> <p>- معدل تقديم منتجات أو عية ادخارية جديدة = $\frac{\text{عدد منتجات الأوعية الادخارية الجديدة}}{\text{إجمالي منتجات الأوعية الادخارية بالمصرف}}$</p> <p>- معدل الاهتمام بمقترحات العاملين بالمصرف = $\frac{\text{المقترحات المقدمة التي يتم دراستها وتطبيقها}}{\text{إجمالي المقترحات المقدمة من العاملين بالمصرف}}$</p>	<p>تقييم قدرة المصرف على التعلم والابتكار</p>

جدول (٢-٣) المعايير غير المالية لتقويم أداء المصرف الإسلامي

المصدر : يمكن الرجوع على سبيل المثال إلى د/عز الدين فكري تهامي، ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، د/حسين حسين شحاتة، ٢٠٠٦، مرجع سبق ذكره، د/محمد عبد الحليم عمر، ٢٠٠٥، مرجع سبق ذكره، د/محمد محمد البتاجي، ٢٠٠٥، مرجع سبق ذكره، وغيره من المراجع الأخرى.

ثانياً:- أسلوب القياس المرجعي Benchmarking

نشأ مفهوم القياس المرجعي Benchmarking في عالم الأعمال بين المنشآت التي تريد أن تعرف وضعها الحالي بالمقارنة مع منافسيها، ولمعرفة وتحديد المجالات التي يجب أن تقوم المنشأة بتطوير الأداء بها^(١). ويرجع ظهور Benchmarking بالمنشآت الرائدة كأداة لتوفير المعلومات التي تحتاجها للقيام بعمليات التحسين المستمر حيث يدعم هذا الأسلوب المنشأة بالأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يساعد على تحقيق أهدافها ويضعها في موقف متميز بين المنافسين^(٢).

ويمكن تعريف أسلوب القياس المرجعي Benchmarking على إنه معيار للأداء لقياس جودة سياسات المنشأة، ومنتجاتها، وبرامجها، واستراتيجياتها... وما إلى ذلك، ومقارنتها مع المقاييس القياسية Standard Measurement أو المقاييس المماثلة مع نظرائها من المنشآت التي تعمل في نفس المجال. ويسعى أسلوب القياس المرجعي إلى إدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة عن طريق المقارنة الخارجية بين المؤشرات المالية وغير المالية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالمنشأة المتميزة عالمياً في مجال الصناعة بالإضافة إلى المقارنة الداخلية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالأقسام المتميزة داخل نفس المنشأة وذلك بهدف^(٣):-

- التعرف على أوجه الإسراف أو القصور ومحاولة التغلب عليها.
- تحديد ما هي وأين تكون التحسينات المطلوبة.
- إجراء التحسينات المستمرة وتحسين كفاءة أداء المنشأة بهدف جعلها متميزة عالمياً.
- تحليل كيفية تحقيق المنظمات الأخرى لمستويات عالية من الأداء.
- قيام منظمة الأعمال بتأدية الأعمال الخاصة بأنشطتها بمستوى لا يقل عن المستوى الذي يقوم به الغير لنفس هذه الأعمال إن لم يكن بدرجة أعلى منه.

تتعدد أنواع المقاييس المرجعية، فهناك مقاييس مرجعية داخلية لأفضل الأقسام بالمنشأة، ومقاييس مرجعية خارجية تتعلق بأداء أفضل المنافسين، ومقاييس مرجعية وظيفية لأفضل أداء المنشآت المتميزة في الصناعة أو الخدمة التي تعمل بها المنشأة وغيرها من المقاييس المرجعية الأخرى^(٤).

¹- Cheryl Henderson-Smart, Tracey Winning, Tania Gerzina, Shalinie King, Sarah Hyde, (2006) "**Benchmarking learning and teaching: developing a method**", Quality Assurance in Education, Vol. 14 Iss: 2, p145.

²- Jack A. Fuller, Robert Bessette, Mark Freier, "**Performance Benchmarking: A Literature Review And Analysis For Atmospheric Fluidized Bed Combustion Plants**", International Business & Economics Research Journal, 2002, volume 1, Number 91, pp 91-92

^٣ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- جمال رشدي عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص ١٥٥.

- د/ عبد الرحمن محمد عليان، التكاليف المعيارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٣١-٣٢.

- د/ سيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ٢٢٢-٢٢٣.

- Terry R. Collins, Manuel D. Rossetti, Heather L. Nachtmann, James R. Oldham, "**The use of multi-attribute utility theory to determine the overall best-in-class performer in a benchmarking study**", Benchmarking: An International Journal, 2006, Vol. 13 Iss: 4, pp.432

- <http://www.businessdictionary.com>.

^٤ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي د/ سيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ٢٢٣-٢٢٥.

تطبيق القياس المرجعي

يتم تطبيق أسلوب القياس المرجعي في المصارف الإسلامية في إطار مجموعة متكاملة من الخطوات تتبع دورة تسمى PDCA وهي اختصار لمراحل أربعة أساسية يمر بها التطبيق العملي للقياس المرجعي وهي (Plan, Do, Check, Act) (١):-

- المرحلة الأولى (الخطة Plan): يسعى المراجع الإداري من خلالها إلى التركيز على القرارات الأولية كاختيار الوظائف والعمليات بالمصرف الإسلامي التي سوف يتم القياس المرجعي لها، مع دراسة نوع المقاييس المرجعية التي سيتم العمل بها، ولكي تكون عملية القياس المرجعي ناجحة يجب أن يشمل نطاق عمل المراجع الإداري الأهداف والغايات، الموارد والإمكانات المتاحة، عوامل النجاح الحرجة، القوانين والفتاوى الصادرة عن الهيئة الشرعية بالمصرف، والمسئوليات، مقاييس الأداء، الأحداث الهامة للمصرف الإسلامي.
 - المرحلة الثانية (العمل Do): وفيها يبدأ المراجع الإداري، والفريق المعاون له بدراسة ذاتية لتمييز العمليات المختارة باستخدام ممارسات الأعمال الموثقة، بالإضافة إلى البيانات المجمعة من جانب المصرف الإسلامي عن شركاء القياس المرجعية (المصارف الإسلامية المنافسة).
 - المرحلة الثالثة (الفحص Check): وبعد إتمام عملية تجميع البيانات الخاصة بالقياس المرجعي يقوم المراجع الإداري بعملية مقارنة النتائج من خلال تحليل الفجوة Gap Analysis لمراقبة ما إذا كانت الفجوات الموجودة بين عملية القياس المرجعي للمصرف الإسلامي وبين شركاء القياس المرجعي إيجابية أم سلبية.
 - المرحلة الرابعة (التنفيذ Act): وفيها يقوم المراجع الإداري بتحديد ما إذا كان سيتم سد أو معالجة الفجوات السلبية أو الاستفادة من الفجوات الإيجابية بتحسين وتطوير الأداء بالمصرف الإسلامي.
- ويمكن أن يساعد أسلوب القياس المرجعي في تقويم الأداء الاستراتيجي للمصرف الإسلامي من خلال (٢):-

- المساعدة على تقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بالمصرف من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المرجعية المالية وغير المالية الداخلية والخارجية والاعتماد عليها في التحسين المستمر للأداء مما يوفر قفزات ذات مغزى للأداء لا يمكن الوصول إليها بطريقة أخرى.

١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- Mark P. Young, "Developing A benchmarking program for organizational success" 2002, An applied research project submitted to the National Fire Academy As apart of the Excutive fire officer program. Web site at : <http://www.usfa.fema.gov>
- Cheryl Henderson-Smart, 2006 op.cit
- Khurum S. Bhutta, Faizul Huq, (1999) "Benchmarking – best practices: an integrated approach", Benchmarking: An International Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.257 .

عن د- سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٨ .

٢ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :-

- د/ بهاء محمد حسين منصور، " المداخل المقترحة لتقييم الأداء المالي والتشغيلي و الاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد ٣٩، العدد ١، مارس، ٢٠٠٢، ص ٢٩٠.

- د/ سيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ٢٣١ .

- المساعدة على تقييم مناطق القوة والضعف في الأداء، وتحديد فجوة الأداء، وتحديد مجالات الأداء غير المرضية بالمصرف، والعمل على معالجتها وتطويرها نحو الأفضل.

- الاعتماد على معايير تقويم الأداء المالية وغير المالية والتي سيتم الحصول عليها من خلال القيام بعمليات تحليل الموقف الحالي للمصرف الإسلامي.

وفي ضوء ما سبق يري الباحث أنه يمكن استخدام معايير تقويم الأداء المالي وغير المالي للحصول على المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية مثل القدرة على استثمار الودائع في المجالات المختلفة، ومعدلات نمو الودائع والاستثمار والتوظيف، ومدى تنوع محفظة الاستثمار والتوظيف، ومعرفة حجم موارده المختلفة ومدى القدرة على استخدامها، وغيرها من المعلومات للوقوف على الوضع الحالي للمصرف، وإجراء المقارنات المختلفة باستخدام أسلوب القياس المرجعي مع المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية ذات الفروع الإسلامية المنافسة لمعرفة موقف المصرف الحالي في القطاع المصرفي، والاعتماد عليها في التحسين المستمر للأداء، وتحديد مناطق القوة والضعف في الأداء وتحديد فجوة الأداء بالمقارنة مع نظرائها بالقطاع المصرفي والعمل على تطويرها للأفضل.

ثالثاً : تحليل سوات SWOT Analysis

يستعين مخطوطو الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جينيرال اليكتريك، وحديثاً ظهرت مصفوفة SWOT (Strength, weakness, Opportunities, threats) والتي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف. وسيقوم الباحث بفحص البيئة الخارجية والداخلية، وتحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام أشهر الأساليب وهو تحليل سوات (SWOT) والذي يمكن تعريفه على أنه عملية تخطيطية يقوم بها المديرون لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة والتهديدات، ويساعد تحليل SWOT المديرين في مختلف المراحل الإدارية سواء الاستراتيجية، الأعمال، الوظيفية أو التشغيلية لتحقيق مهمة وأهداف المنظمة، ويعد الهدف الرئيسي لتحليل SWOT هو إيضاح الاستراتيجيات التي تصف وتتناسب وتتوافق مع موارد وقدرات المنظمة لمواجهة متطلبات البيئة المحيطة بها (١)، ويمكن إيضاح تحليل SWOT الفرص والمخاطر/ القوة والضعف لموقف المصرف الإسلامي بالشكل (٢ - ٥):-

١- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣٥ - ٢٥٣.

- Gareth R.Jones et.al. ,2008, Op.cit, p308.

- Neil Riston , op.cit , 2008 , p44.

- www.businessdictionary.com

درجة الرقابة والتحكم من قبل البنك الإسلامي

درجة الرغبة للبنك الإسلامي

مرغوبة
غير مرغوبة

تخضع لرقابة البنك الإسلامي	نقاط القوة Strength	مجالات فرص Opportunities
لا تخضع لرقابة البنك الإسلامي	نقاط الضعف weakness	التحديات (المخاطر) Threats

شكل (٥-٢) تحليل SWOT_ الفرص والمخاطر / القوة والضعف لموقف البنك الإسلامي

المصدر : د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٣

ويتضح من الشكل السابق إن تحليل نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص ومجالات المخاطر التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد خطوة هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن للبنوك الإسلامية اتباعها، حيث يشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ودراسة اتجاهات التعامل المصرفي ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية.

وتسعى مصفوفة SWOT إلى تقديم القرار الاستراتيجي في ضوء أربعة أبعاد للتوجهات الاستراتيجية، والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي الموضحة بالشكل (٦-٢) التالي (١):-

نقاط الضعف الداخلية (w)	نقاط القوة الداخلية (s)	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
استراتيجية (W-O) MINI - MAXI الاعتماد على التطوير والتنمية لتغطية نقاط الضعف حتى يمكن الاستفادة منها لتعظيم الفرص الخارجية	استراتيجية (S-O) MAXI - MAXI الاعتماد على نقاط القوة الداخلية لتعظيم الفرص الخارجية	الفرص الخارجية (O)
استراتيجية (W-T) MINI - MINI تنمية وتطوير نقاط القوة حتى يكون لها القدرة على مواجهة وتحجيم التهديدات الخارجية	استراتيجية (S-T) MAXI - MINI الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتقليلها وتخفيف أثارها	التهديدات الخارجية (T)

شكل (٦-٢) القرار الاستراتيجي في ضوء الأبعاد الاستراتيجية لمصفوفة SWOT

المصدر : د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣٥

١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ اشرف عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ٢٠١١، ص ص ١٤٧ - ١٤٩.

- Jan Emblemavag, Lars Endre Kjolstad, "Strategic Risk Analysis – A field version, Management Decision, volume 40, Issue 9, 2002, p 847.

ويعرض أحد الباحثين تحليل سوات في أحد المصارف الإسلامية من خلال الشكل (٧-٢) :-

القوة (S)	الفرص (O)
<ul style="list-style-type: none"> ● قوة المركز المالي وشرعية المعاملات. ● انتشار الفروع بمناطق متميزة. ● امتداد ساعات العمل. ● حداثة النظم والأجهزة المستخدمة. ● انتشار الفروع الإنسانية. ● ولاء وانتماء العاملين. ● شبكة مراسلين متكاملة. ● انخفاض تكلفة أداء الخدمة ومقارنته بالمنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اتفاقية منظمة التجارة العالمية وإمكانية فتح فروع بالخارج . ● نمو الوعي المصرفي لدى العملاء. ● التعاقد مع الدوائر الحكومية وتحويل رواتب العاملين بها. ● الاهتمام بالمرأة العاملة. ● الإهتمام بقطاع الشباب. ● الكثافة السكانية.
الضعف (W)	المخاطر (T)
<ul style="list-style-type: none"> ● بطء تقديم وتطوير المنتجات. ● قصور وضعف النشاط التسويقي. ● قصور وضعف التدريب والتنمية. ● كثرة النماذج وبطء الإجراءات. ● ارتفاع معدل أعطال الحاسب الآلي. ● ضعف المشاركة ومركزية القرارات. ● سوء التقييم الداخلي والخارجي لبعض الفروع. ● قصور سياسات الاختيار والتعيين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق الجات وانفتاح السوق الخارجية. ● تزايد حدة المنافسة. ● اندماج بعض المنافسين. ● الركود الاقتصادي. ● تطبيق البنوك المنافسة للمبادئ الشرعية في المعاملات وبالتالي جذب شريحة تسويقية من عملاء البنك. ● قيام المصارف الإسلامية الأجنبية بفتح فروع لها بالداخل.

شكل (٧-٢) تحليل SWOT لأحد المصارف الإسلامية

المصدر : د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٥

وتهتم المصارف الإسلامية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات لمساعدتها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، إذ أن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتائج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية^(١)، ويتم تطبيق تحليل سوات من خلال التالي^(٢):-

- ١- فحص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- ٢- تحديد الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية.
- ٣- تحديد نقاط الضعف والقوة بالبيئة الداخلية.
- ٤- تحديد البدائل الاستراتيجية .
- ٥- تقييم البدائل الاستراتيجية .
- ٦- اختيار القرار الاستراتيجي القابل للتطبيق.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن استخدام تحليل SWOT سوف يساعد المراجع الإداري للقيام بمراحل فحص البيئة الخارجية وفحص البيئة الداخلية عن طريق تكامله مع

١- المرجع السابق ص ٢٥٢،

مصفوفتي تقويم العوامل الخارجية، وتقويم العوامل الداخلية وكذا مرحلتي تحليل العوامل الاستراتيجية وتوليد وتقييم البدائل الاستراتيجية، بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية والتي سيتناولها الباحث من خلال النقطة التالية.

١ - مصفوفة تقويم العوامل الخارجية (External Factors Analysis Matrix).

يسعى المراجع الإداري إلى فحص وتقييم عوامل البيئة الخارجية للوصول إلى العوامل ذات التأثير والأهمية في كافة جوانب وأجزاء المصرف والتي ستؤثر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث سيساعد تحليل سوات SWOT في تحديد عوامل البيئة الخارجية والتي يجب على المراجع الإداري تحليلها وفحصها بالإضافة إلى البيانات التي تم التوصل إليها باستخدام معايير تقويم الأداء المالي وغير المالي، وأسلوب القياس المرجعي Benchmarking. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك أحد العوامل مؤثر في انخفاض عدد عملاء المصرف فيمكن تتبع ذلك العامل مع الإدارة المسؤولة بالمصرف والمتمثلة في إدارة البحوث والتطوير وإدارة تسويق الخدمات المصرفية، وكذا إدارة خدمة العملاء، وإذا كان هناك أحد المصارف المنافسة يقوم بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية ذات طابع خاص "معدلات عوائد أكبر، خدمات متعددة لمنتج مصرفي واحد، . . ." فيمكن تتبع تلك العوامل من خلال إدارة البحوث والتطوير. وبعد فحص تلك العوامل يمكن للمراجع الإداري تقييم الفرص والتهديدات المحيطة بالمصرف الإسلامي من خلال مصفوفة تقويم العوامل الخارجية (External Factors Analysis Matrix) ويمكن إيضاح خطوات عمل مصفوفة تقويم العوامل الخارجية من خلال الخطوات التالية (١):-

- ١ - تحديد قائمة بعدد خمسة من الفرص الأكثر أهمية بالإضافة إلى نفس العدد من التهديدات ذات التأثير الأكبر بالمصرف الإسلامي.
- ٢ - تحديد وزن نسبي لكل عامل من العوامل السابقة ما بين (١ ، صفر) حيث يمثل الواحد الصحيح العنصر / العامل الأكثر أهمية ويمثل الصفر العنصر / العامل الأقل في الأهمية، وكل ذلك يتحدد بالاعتماد على احتمال تأثير هذا العامل في الوضع الاستراتيجي للمصرف، (مع ملاحظة أن الأوزان النسبية لجميع العوامل لا تزيد عن الواحد الصحيح بغض النظر عن عدد هذه العوامل).
- ٣ - تحديد ترتيب كل عامل من العوامل الاستراتيجية السابقة سواء أكانت فرص أو تهديدات كل على حدة وذلك بترتيبها من خمسة إلى واحد صحيح، ويتم هذا الترتيب بالاعتماد على الاستجابة الحالية للمصرف تجاه هذا العامل ويتم هذا الترتيب كالتالي:-

١	٢	٣	٤	٥
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	هام	هام للغاية

- ٤ - يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في ترتيب هذا العامل أي (العمود الثاني × العمود الثالث) وذلك للحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل.
- ٥ - يتم جمع الأوزان الترجيحية في الخطوة السابقة للحصول على الوزن الترجيحي الكلي للمصرف.

^١ - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :-

- د/ اشرف عبد الرحمن الشيمي، الإدارة الاستراتيجية، مطبعة علاء الدين، فبراير، ٢٠١١، ص ص ٢٠١-٢٠٢.

- محمد عبد القادر السيد بسيوني، ١٩٩٨، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤.

٦- مقارنة مجموع نتائج خانة الأوزان الترجيحية بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (٣) والتي تم الحصول عليها من خلال مجموع ترتيب العوامل الاستراتيجية مقسوماً على عددهم $1+2+3+4+5=15$ وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية للمصرف عن المتوسط الكلي المرجح فإن البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمصرف، أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية بالمصرف فإن البيئة الخارجية تمثل تهديداً للمصرف. ويمكن للباحث إيضاح الخطوات السابقة من خلال المثال التالي:

الفرص والتهديدات	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن الترجيحي
الفرص			
١- توافر مصادر التمويل.	٠,٢٠	٤	٠,٨٠
٢- نمو الوعي المصرفي للعملاء.	٠,١٠	٥	٠,٥٠
٣- إتفاقية منظمة التجارة الدولية وإمكانية فتح فروع جديدة بالخارج.	٠,٠٥	١	٠,٠٥
٤- خروج منافسين من السوق المصرفي .	٠,٠٥	٢	٠,١٠
٥- التوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية.	٠,١٠	٢	٠,٢٠
التهديدات			
١- تغيير في تكنولوجيا تقديم الخدمات المصرفية.	٠,١٠	٤	٠,٤٠
٢- عدم وجود قوانين منظمة للصيرفة الإسلامية بالبنك المركزي.	٠,١٠	٤	٠,٤٠
٣- ازدياد منافسة المصارف الإسلامية الأجنبية وفتح فروع لها بالداخل، والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.	٠,١٥	٣	٠,٤٥
٤- اندماج بعض المنافسين.	٠,٠٥	١	٠,٠٥
٥- ارتفاع أسعار الطاقة.	٠,١٠	٢	٠,٢٠
	١		٣,١٥

ويتبين من نتائج هذا المثال إن هذا المصرف الإسلامي لديه فرص في العوامل الخارجية لإن مجموع الأوزان الترجيحية ٣,٥ أكبر من ٣ ويجب العمل على تنميتها. ويود الباحث أن يشير إلى النقاط التالية المتعلقة بتطبيق مصفوفة تقويم العوامل الخارجية:-

- ١- يتم توزيع استثمارات بالعوامل الاستراتيجية الخارجية على كل من أعضاء فريق المراجعة الإدارية وأعضاء الإدارة الاستراتيجية أو مجلس الإدارة بالمصرف لتحديد أهمية كل عامل استراتيجي على حدة تجاه المصرف والآثار المترتبة من كل عامل استراتيجي على القرار الاستراتيجي.
- ٢- تجميع الاستثمارات وأخذ متوسطات لها ومن ثم تصميم المصفوفة كما هو مبين بالجدول السابق لقياس الفرص والتهديدات.

ويري الباحث أن هذه الطريقة ستساعد المراجع الإداري في تحديد العوامل الاستراتيجية ذات الأهمية عن دونها من العوامل الأقل أهمية للمصرف أخذاً في الاعتبار ترتيب الأوزان الترجيحية للعوامل الاستراتيجية، وتحديد ما تمثله البيئة الخارجية من فرص أو تهديدات تجاه المصرف الإسلامي.

٢- مصفوفة تقويم العوامل الداخلية (Internal Factors Analysis Matrix) :-

يمكن لفريق المراجعة الإدارية القيام بنفس الخطوات التي تم الإشارة إليها في مصفوفة تقويم العوامل الخارجية، في فحص وتتبع عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف لتكوين مصفوفة تقويم العوامل الداخلية Internal Factors Analysis Matrix (١) فعلى سبيل المثال إذا كان هناك أحد العوامل متمثلاً في زيادة في تكلفة تقديم الخدمات المصرفية فيمكن تتبع ذلك العامل مع الإدارة أو الإدارات المسؤولة بالمصرف عن تقديم الخدمات المصرفية "التسويق، المبيعات،" وإذا كان هناك إمكانية للحصول منتجات أو خدمات مصرفية جديدة ذات ميزة تنافسية فإن الإدارة المسؤولة بالمصرف هي إدارة البحوث والتطوير، وفي المثال التالي نجد أن عوامل البيئة الداخلية للمصرف تمثل قوة حيث بلغ إجمالي الوزن الترجيحي ٣،٠٥ أكبر من ٣ والتي يجب على إدارة المصرف العمل على تطويرها نحو الأفضل وذلك لانخفاضها بشكل كبير وحتى لا تتحول إلى نقاط ضعف تؤدي إلى تحقيق خسائر وانخفاض في معدلات نمو للمصرف. ويعرض الباحث مصفوفة تقويم العوامل الداخلية من خلال المثال التالي.

الوزن الترجيحي	الترتيب	الوزن النسبي	نقاط القوة والضعف
نقاط القوة			
٠,٧٥	٥	٠,١٥	١- قوة المركز المالي للمصرف وشرعية المعاملات.
٠,٢٠	٤	٠,٠٥	٢- انتشار الفروع بأغلب المحافظات
٠,٤٠	٤	٠,١٠	٣- امتداد ساعات العمل
٠,١٥	٣	٠,٠٥	٤- انخفاض تكلفة الخدمات مقارنة بالمنافسين.
٠,٤٥	٣	٠,١٥	٥- خبرة وحكمة الإدارة العليا
نقاط الضعف			
٠,١٠	٢	٠,٠٥	١- كثرة الإجراءات لتقديم الخدمات وطول الوقت.
٠,١٠	٢	٠,٠٥	٢- عدم وجود إدارة متخصصة للبحوث والتطوير، وكثرة أعطال الحاسب الآلي
٠,٣٠	٢	٠,١٥	٣- الخدمات المقدمة تقليدية وقديمة.
٠,٤٠	٢	٠,٢٠	٤- انخفاض حماس العاملين، ورضاهم عن العمل
٠,٢٠	٤	٠,٠٥	٥- رجال الإدارة الوسطي ذو مهارات إدارية متواضعة
٣,٠٥		١	

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن لفريق المراجعة الإدارية الاستعانة بمصفوفة تقويم العوامل الداخلية والخارجية في تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالمصرف الإسلامي للأسباب التالية:-

- تزايد حدة العوامل الخارجية على قطاع المصارف الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية نظراً لعدم توافق كثير من القوانين مع طبيعة عمل هذه المصارف من ناحية، والحاجة لجهد أكبر لتسويق خدماتها ومنتجاتها المصرفية الإسلامية من ناحية أخرى.

١- د/ اشرف عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ٢٠١١، ص ص ١١٢ - ١١٣.

- تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية ذات التأثير والأهمية الأكبر من خلال الوزن الترجيحي لكل عامل استراتيجي وذلك في وقت قصير جداً وموازٍ لمتخذ القرار الاستراتيجي والذي سيمكن من تصحيح المسار نحو الأفضل في الوقت المناسب.
- تحديد موقف المصرف من البيئة الخارجية وللوقوف على أهم الفرص والتهديدات والتي ستؤثر على القرار الاستراتيجي.
- تحديد موقف المصرف من البيئة الداخلية للوقوف على أهم نقاط الضعف والقوة والتي ستؤثر على القرار الاستراتيجي.
- مقارنة الوزن الترجيحي لكل عامل من العوامل الاستراتيجية من سنة لأخرى لتحديد مدى تطور أهميته وتأثيره على المصرف وكذا الوزن الترجيحي للمصرف من سنة لأخرى ولتقديم التقارير اللازمة.
- عمل المقارنات بين الوزن الترجيحي للمصرف بالأوزان الترجيحية بالمصارف والمؤسسات المالية الأخرى بالسوق المصرفي لمعرفة ملاءة المصرف والمركز التنافسي للمصرف في السوق المصرفي.
- القيام بتدعيم وتقوية نقاط القوة والفرص للمصرف لمحاولة تقليل نقاط الضعف والتهديدات من ناحية، وزيادة الحصة السوقية ودعم المركز التنافسي من ناحية أخرى.
- متابعة نقاط الضعف والتهديدات ذات الأوزان الترجيحية الأعلى والعمل على والبحث عن أفضل الوسائل والسبل لعلاجها أول بأول.

٥/٣/٢ تقرير المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية :-

بعد انتهاء المراجع من تنفيذ برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي تأتي مرحلة هامة وهي مرحلة كتابة تقرير المراجع الإداري وسيتم إعداده في ضوء ما ورد بالمعيار رقم (٢) تقرير المراجع الخارجي الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على أن يتضمن التقرير ما يلي :-

- ١- عنوان التقرير يجب أن يكون مناسباً.
- ٢- اسم الجهة التي يوجه إليها التقرير (الإدارة التي كلفت المراجع الإداري للقيام بأعماله).
- ٣- مقدمة أو تمهيد يوضح الآتي :-
 - القرار الاستراتيجي محل عملية المراجعة الإدارية وطبيعته.
 - الإجراءات والأدوات والسياسات التي تعتمد عليها الإدارة في إعداد القرارات الاستراتيجية .
 - نص يفيد بأن إعداد القرارات الاستراتيجية هو مسئولية إدارة المصرف ومسئولية المراجع محددة بمراجعة الإجراءات والأدوات والسياسات المتبعة لإعداد القرار الاستراتيجي وإبداء الرأي فيها فقط.

٤- نطاق عمل المراجع الإداري (وصف لطبيعة المراجعة) ويجب أن يشتمل التقرير على الآتي:

- حدود مسؤولية المراجع الإداري عن عملية المراجعة في ضوء المعايير والأسس والضوابط والمنشورات وسياسات وأهداف المصرف.
- طبيعة عملية المراجعة (شاملة - اختيارية - عينات).
- ما يفيد بأن المراجعة قد تم تخطيطها وتنفيذها بغرض التأكد من سلامة القرار الإستراتيجي.
- وصف عملية المراجعة بأن يشمل التقرير على ما يفيد بإجراء فحص الأدلة التي تؤيد اتخاذ القرار الاستراتيجي محل التنفيذ من عدمه.
- يجب أن يوضح التقرير أن المراجعة التي تمت تعطي أساساً معقولاً لإبداء الرأي.

٥- رأي المراجع في طريقة إعداد القرار الاستراتيجي :

- يجب أن يوضح مدى تعاون الإدارة مع المراجع الإداري وما إذا كان هناك قيود أو ضغوط أثرت على عمله (الاستقلالية).
- يجب أن يوضح التقرير بوضوح رأي المراجع في مدى تطبيق خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأوجه القصور التي شابته عملية اتخاذ القرار إن وجدت (مثل عدم تقييم الموقف الحالي للمصرف - عدم فحص وتقييم البيئة الخارجية - عدم فحص المديرين . .) وكونه غير مخالف لأحكام الشريعة الإسلامية كما تقررته هيئة الرقابة الشرعية للمصرف.
- تحفظات المراجع الإداري على القرار الاستراتيجي إن وجدت.
- مدى قدرة المصرف على تنفيذ القرار الاستراتيجي .
- نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمصرف، والفرص والتحديات بالبيئة الخارجية للمصرف.

٦- تاريخ التقرير: يجب على المراجع أن يحدد تاريخ التقرير اعتباراً من تاريخ انتهاء عملية المراجعة على ألا يؤرخ التقرير بعد تاريخ اعتماد القرار الاستراتيجي من إدارة المصرف.

٧- توقيع المراجع: يجب توقيع التقرير باسم رئيس لجنة المراجعة الإدارية المُشكلة لمراجعة القرار الاستراتيجي .

وسيقوم الباحث بعرض تقرير المراجع الإداري للقرارات الاستراتيجية في المصرف الإسلامي في ضوء النقاط السابقة بالصفحة التالية.

اسم المراجع الإداري
تقرير المراجع الإداري
إلى السادة : - مساهمي مصرفالإسلامي

تقرير عن القرار الاستراتيجي

راجعنا القرار الاستراتيجي لمصرف الإسلامي من خلال مراجعة الإجراءات والأدوات والأساليب والسياسات التي اعتمدت عليها الإدارة في إعداد القرار.

مسئولية الإدارة عن القرار الاستراتيجي

هذا القرار الاستراتيجي مسؤولية إدارة المصرف، فالإدارة مسؤولة مسؤولية كاملة عن إعداد القرار الاستراتيجي، وتتضمن مسؤولية الإدارة تصميم وتنفيذ والحفاظ على رقابة داخلية ذات صلة بإعداد وتنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي، وكذا اختيار السياسات وعمل التقديرات الملائمة للظروف وتطبيقها.

مسئولية المراجع الإداري

تمثل مسئوليتنا في إبداء الرأي على هذا القرار الاستراتيجي في ضوء مراجعتنا له وقد تمت مراجعتنا له في ضوء أهداف وسياسات المصرف، ووفقاً لمعايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومعايير المراجعة المصرية وفي ضوء القوانين المصرية السارية، وتتطلب هذه المعايير منا الالتزام بمتطلبات السلوك المهني وتخطيط وأداء المراجعة للحصول على تأكيد مناسب بأن القرار الاستراتيجي خالٍ من أي أخطاء هامة ومؤثرة في المصرف، علماً بأننا لم نقم بمراجعة أو فحص البيانات المالية، وتبعاً لذلك فإننا لم نبد رأياً أو أي نوع من أنواع التأكيدات على تلك البيانات.

وقد تضمنت أعمال المراجعة الإدارية أداء إجراءات للحصول على أدلة مراجعة بشأن مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتمثل في إجراء مقابلات مع مسؤولي الإدارة والمختصين بالعمليات المصرفية ذات العلاقة بالقرار الاستراتيجي، وقد قمنا أيضاً بتقييم للمستندات المختارة والملفات والتقارير والنظم والإجراءات والسياسات والأهداف حسب ما اعتقدناه ملائماً للتأكد من مدي كفاءة وفاعلية الإدارة في إعداد واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولقد قمنا بمراجعتنا على أساس شامل لجميع الأدلة المؤيدة لصحة إعداد القرار الاستراتيجي، وكذا التأكد من مدى التزام الإدارة بالنواحي الشرعية، والمصرفية، والمالية، والإدارية عند إعداد القرار.

وإننا نرى أن أدلة المراجعة التي قمنا بالحصول عليها كافية ومناسبة وتعد أساساً مناسباً لإبداء الرأي في القرار.

الرأي

من رأينا أن القرار الاستراتيجي المشار إليه أعلاه يعبر بعدالة ووضوح في جميع جوانبه الهامة عن رؤية وأهداف وسياسات المصرف، وفي ضوء الضوابط الشرعية الصادرة عن الهيئات ومجامع الفقه الشرعية، والقوانين واللوائح المصرفية والمالية الصادرة عن البنك المركزي المصري. كما أن الإدارة تعاونت معنا بالشكل المطلوب من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات التي ساعدتنا في إبداء الرأي عن كافة مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو ما يعبر عن كفاءة الإدارة وقدرتها في تنفيذ القرار الاستراتيجي وذلك لأنه سيساهم في دعم نقاط القوة المتمثلة في، واستغلال الفرص المتمثلة في، وسيساعد في مواجهته التهديدات المتمثلة في، ومعالجة نقاط الضعف المتمثلة في القاهرة في عام

توقيع المراجع الإداري

شكل (٢-٨) تقرير المراجع الإداري للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

المصدر الباحث

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يجب على مجلس إدارة المصرف أن يكون على قناعة ويقين بدور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وذلك لأنه قد يصل عند قيامه بعمله بإحدى مراحل عملية المراجعة بوجود ما يمنع من متابعة السير في باقي خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكاليف الإضافية التي قد يتحملها المصرف.

خلاصة الفصل الثاني

تقدم المراجعة الاستراتيجية نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، حيث لا تصف كيفية وضع الأهداف أو الاستراتيجيات أو السياسات باعتبارها قرارات طويلة الأجل فقط، بل توضح كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات، وتعتبر أداة هامة ومفيدة للغاية لمراجعة نشاط أولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي مثل مجلس الإدارة أو أعضاء فريق الإدارة العليا القائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ولقد تناول الباحث في هذا الفصل إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية حيث عرض الباحث نطاق الإطار المقترح وأدلة الإثبات الهامة لتنفيذ الإجراءات التنفيذية ببرنامج المراجعة وأهم الأساليب التي سيستعين بها المراجع الإداري أثناء التنفيذ، وصولاً إلى تقديم تقرير المراجع الإداري للجهات المختصة.

ويتمثل الهدف الرئيسي من الإطار المقترح في تقديم التوصيات والإجراءات التصحيحية اللازمة لمتخذي القرار الاستراتيجي عند قيامهم بخطوات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، فقد يصل المراجع الإداري إلى وجود بعض المشكلات في عوامل البيئة الخارجية التي تعوق المضي في باقي خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد يكتشف المراجع الإداري أيضاً وجود عجز بالموارد التسويقية أو الموارد البشرية أو نظم المعلومات تمنع متخذي القرار الاستراتيجي من المرور بكافة الخطوات المتبقية لاتخاذ القرار الاستراتيجي. والذي سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد و التكاليف الإضافية التي قد يتحملها المصرف والتي ستننتج من إهدار موارده وذلك لما يتطلبه القرار الاستراتيجي من الحشد الكامل للموارد والإمكانات.

ولتحقيق مزايا وأهداف المراجعة الإدارية يرى الباحث أنه يجب على متخذ القرار الاستراتيجي بالمصرف أن يكون على قناعة بدور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك لكونه أداءه مساعدة له عند قيامة بمراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لأنه يقوم بالدور الإرشادي والتصحيحي له وذلك للوصول إلى القرار الاستراتيجي الملائم (البديل الاستراتيجي) القابل للتطبيق، وفي ضوء رسالة وأهداف المصرف، والذي يحقق أكبر قدر من العوائد للمصرف، وميزة تنافسية للمصرف.

الفصل الثالث :

-٣-

**الجوانب التطبيقية للإطار المقترح
للمراجعة الإدارية للقرارات
الاستراتيجية في المصارف الإسلامية**

الفصل الثالث

الجوانب التطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية

للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

مقدمة:-

شهدت بيئة المصارف الإسلامية في جمهورية مصر العربية تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، حيث استطاعت المصارف الإسلامية مواجهة العديد من المتغيرات البيئية والعالمية بنجاح، وتمضي معظم هذه المصارف قدماً في تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك من خلال العديد من القرارات الاستراتيجية التي تعمل على زيادة معدل نمو الصيرفة الإسلامية وتقديم منتجات استثمارية وتمويلية جديدة ومبتكرة، تتماشى مع سوق المال المصري بما يعزز مركزها التنافسي في القطاع المالي ويهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية خلال الأعوام ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣، وعمل دراسة ميدانية للإطار المقترح، وتطبيق الإطار المقترح للمراجعة الإدارية على أحد القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية من خلال المباحث التالية:-

- عرض لعينة من القرارات الاستراتيجية لبعض المصارف الإسلامية العاملة بجمهورية مصر العربية.
- الدراسة الميدانية.
- نموذج لمراجعة أحد القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية .

١/٣ المبحث الأول

عرض لعينة من القرارات الاستراتيجية لبعض

المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية

تمهيد :-

شهدت السنوات الماضية تطوراً لحجم عمليات الصيرفة الإسلامية حيث تطور عدد المصارف الإسلامية من ٢٦٧ بنكاً في ٢٠٠٣/١٢/٣١ إلى ما يزيد عن ٥٠٠ مصرف إسلامي في عام ٢٠١١ بالإضافة إلى بعض المصارف التي بها فروع أو نوافذ إسلامية والتي يزيد عددها عن ٣٢٠ بنكاً، في أكثر من ٥٧ دولة على مستوى العالم، وأصدر منها عشرون دولة قوانين خاصة بالمصارف الإسلامية، ومن تلك الدول البحرين والإمارات وبريطانيا وماليزيا والسودان وسوريا والكويت، وتعد فرنسا أحدث الدول التي افتتحت بها بنوك إسلامية وكذلك سلطنة عمان عام ٢٠١١، وقد صاحب الزيادة في أعداد المصارف الإسلامية زيادة في حجم الأصول فقد زادت الأصول من ٢٥٠ بليون دولار أمريكي في ٢٠٠٤/١٢/٣١ إلى ٣١٩ بليون دولار أمريكي في ٢٠٠٥/١٢/٣١ بنسبة نمو قدرها ٢٧%، هذا وتقدر حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية في بداية عام ٢٠١٢ بما يزيد عن تريليون دولار أمريكي، ويبلغ معدل نمو الصناعة المصرفية الإسلامية سنوياً ما بين ١٥% إلى ٢٠% وهو من أعلى معدلات النمو للصناعات على مستوى العالم، ويبلغ حجم العمل المصرفي الإسلامي في مصر حوالي ١٢٠ مليار جنيه مصري في بداية عام ٢٠١٢ م، وتبلغ أرصدة الودائع حوالي ٨٠ مليار جنيه مصري، وأرصدة التمويل حوالي ٥٠ مليار جنيه مصري (١).

١- د/ محمد محمد البلتاجي، واقع المصارف الإسلامية، مجلة التمويل الإسلامي، الصادرة عن الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي، العدد الأول، ٢٠١٢، ص ٦.

١/١/٣ : المصارف والبنوك الإسلامية التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية

يضم السوق المصرفي المصري العديد من البنوك التي تُقدِّم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية وتتنوِّع تلك البنوك بين مصارف إسلامية بالكامل وبنوك تقليدية لديها فروع إسلامية وبنوك تُقدِّم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية ويمكن للباحث إيضاحها من خلال الشكل (١-٣) التالي :-

البنوك التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية العاملة في مصر

بنوك لديها فروع إسلامية

مصارف إسلامية بالكامل

اسم البنك	عدد الفروع الإسلامية	هيئة شرعية
بنك مصر	٣٣	لدية هيئة شرعية
البنك الأهلي المصري	٢	لدية مراقب شرعي
المصرف المتحد	١٨	لدية مراقب شرعي الفروع الإسلامية تعمل تحت مسمي (رخاء)
بنك التنمية والائى مان الزراعي	١٨	لدية هيئة شرعية
البنك الوطني المصري	٢	لدية هيئة شرعي
بنك عودة		لدية هيئة شرعية
بنك الاستثمار العربي	٢	لا يوجد
بنك قناة السويس	١	لا يوجد
البنك المصري الخليجي	١	لا يوجد
الشركة المصرفية العربية	١	لديها هيئة شرعية

اسم البنك الإسلامي	عدد الفروع	هيئة شرعية
بنك فيصل الإسلامي	٣٠	لدية هيئة شرعية
بنك البركة - مصر	٢٩	لدية هيئة شرعية
مصرف أبو ظبي الإسلامي (البنك الوطني للتنمية سابقا)	٧٠	لدية هيئة شرعية

(شكل ١-٣) البنوك التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية العاملة في مصر.

٢/١/٣ : بعض القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية

تعتبر القرارات الاستراتيجية من أهم الدعائم الرئيسية التي تؤثر في مستقبل المصارف الإسلامية، وسيسعي الباحث إلى عرض بعض القرارات الاستراتيجية التي تم تطبيقها والتي تسعى المصارف الإسلامية والبنوك ذات الفروع الإسلامية بجمهورية مصر العربية إلى تطبيقها خلال الأعوام ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣ والقيام بمراجعة أحد هذه القرارات في ضوء الإطار المقترح لمراجعة القرارات الاستراتيجية، وسيتم عرض القرارات الاستراتيجية في ضوء ما تم تناوله في الفصل الأول بالمبحث الأول بالبند ٣/١/١ نماذج من القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية ص ٧.

اسم البنك	العام	القرار الاستراتيجي
 بنك فيصل الإسلامي المصري FAISAL ISLAMIC BANK OF EGYPT	٢٠١١	- افتتاح فرع المنزه بمحافظة الإسكندرية. - افتتاح فرع المنيا بمحافظة المنيا. - افتتاح فرع الفيوم بمحافظة الفيوم.
	٢٠١٢	- توقيع اتفاقية مع مجموعة أنظمة الكمبيوتر المتكاملة العالمية (ITS) والتي ستقدم بموجبها حلولها للمصارف الإسلامية ETHIX- Financial Solution - تم تفعيل الكامل لنظم التمويل المستحدثة والتي تشمل "إجارة الخدمات"، "بيع السلم"، "بيع الاستصناع". - افتتاح فرع الهرم بمحافظة الجيزة. - افتتاح فرع العجمي بمحافظة الإسكندرية.
	٢٠١٣	التخطيط لافتتاح فرعين جديدين:- = محافظة قنا بصعيد مصر . = بمنطقة شبرا بالقاهرة.
المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من الموقع الإلكتروني للبنك " http://www.faisalbank.com "		
 بنك البركة مصر البركة	٢٠١٢	افتتاح فرع بمنطقة الأزهر الشريف بمحافظة القاهرة.
	٢٠١٣	سيتم تباعاً افتتاح فروع جديدة بالمناطق التالية:- = منطقة المنيل. = منطقة العباسية. = منطقة التجمع الخامس. = منطقة المعادي. = منطقة سانت فاتيما. = منطقة الزمالك. = فرع مدينة نصر.
المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من الموقع الإلكتروني للبنك " http://www.albaraka-bank.com.eg "		
 مصرف أبوظبي الإسلامي ADIB الوطني للتنمية سابقاً	٢٠١٠	- إدراج منتج "إجارة الخدمات" لتمويل التعلم والسفر، طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
	٢٠١١	إدراج وعاء ادخاري جديد "حساب الاستثمار اليومي".
المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من الموقع الإلكتروني للبنك " http://www.adib.eg/arabic ".		
 البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي Principal Bank for Development & Agricultural Credit (PBDAC) البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي	٢٠١٣	- السعي لافتتاح عدد ٦ فروع جديدة قبل نهاية العام الحالي. - إدراج منتجات للعمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك. - وضع نظام تكنولوجي حديث ليساهم في تنفيذ العمليات المصرفية الإسلامية على أكمل وجه. - تنظيم العديد من الدورات التدريبية للعاملين بالبنك لزيادة توعيتهم وترسيخ مبادئ العمل بنظم الصيرفة الإسلامية.
	المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من خلال الموقع الإلكتروني للبنك (http://www.pbdac.com.eg) والمقابلة مع رئيس الفروع الإسلامية بالبنك الأستاذ: عبد الرحمن الكفراوي.	

(جدول ٣-١) القرارات الاستراتيجية للمصارف الإسلامية والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية.

اسم البنك	العام	القرار الاستراتيجي
بنك عوده Bank Audi Audi Saradar Group	٢٠١٢	- إطلاق منتجات إسلامية جديدة تعمل بصيغة المضاربة، والمرابحاث ومنتجات الصكوك الإسلامية، حسابات التوفير.
	٢٠١٣	- إطلاق صندوق إسلامي متوازن ذى عائد دوري "ازدهار"
(المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من خلال الموقع الإلكتروني المتخصصة ومنها http://arabic.arabianbusiness.com/banking)		
المصرف المتحد The United Bank إنطلق معنا	٢٠١٠	- افتتاح فرع بلقاس بمحافظة الدقهلية في يناير ٢٠١٠. - طرح برنامج جديد في فبراير ٢٠١٠ لتمويل المصروفات الدراسية لطلبة المدارس والجامعات تحت اسم Easy Learn . - تقديم الحل الأمثل لعملائه لسداد جميع الالتزامات الشخصية في إبريل ٢٠١٠ تحت اسم تمويل "الأول" - اصدار وعاء ادخاري جديد في مايو ٢٠١٠ متمثل في شهادة ثلاثية ذات عائد تراكمي متغير.
	٢٠١٢	- افتتاح مقر جديد للمعاملات الإسلامية بالمهندسين.
(المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من خلال الموقع الإلكتروني للبنك http://www.theubeg.com)		
بنك مصر BANQUE MISR بنك مصر BANQUE MISR تعمل معاً لخير بلدنا	٢٠١٠	- افتتاح فرع الدقي للمعاملات الإسلامية.
	٢٠١٢	- افتتاح فرع جديد بمدينة السادات في شهر يونيو ٢٠١٢ - تقديم برنامج لتمويل شراء السيارات بنظام المرابحاث الإسلامية (مراحة السيارة).
	٢٠١٣	- برنامج تمويل شراء السلع المعمرة بنظام المراحة (مراحة السلع المعمرة). - الموافقة على العمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك لتمويل عملاء التجزئة المصرفية (إجارة خدمات التعلم والسفر والعلاج، ..) ولعملاء الشركات. - إدراج منتج الإجارة العقارية لتمويل شراء الوحدات العقارية. - جاري الانتهاء من إجراءات فتح فرع جديد للمعاملات الإسلامية بمنطقة مدينة نصر، ومنطقة الظاهر بالقاهرة. - الموافقة على التعاقد مع احد شركات تكنولوجيا المعلومات لشراء نظام تكنولوجي ليقدم كافة الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية، ولتقادم النظم الحالية وعدم ملاءمتها. - يقوم البنك بالانتهاء من إجراءات إدراج برنامج جديد لتمويل مصاريف الحج والعمرة من خلال صيغة المراحة (مراحة العمرة والحج) في العام القادم بإذن الله.
(المصدر:- جميع البيانات والمعلومات السابقة من خلال الموقع الإلكتروني للبنك http://www.banquemisr.com) ومن خلال المقابلات وحضور الاجتماعات مع العاملين بقطاعي الصيرفة الإسلامية بالبنك).		

تابع (جدول ٣-١) القرارات الاستراتيجية للمصارف الإسلامية والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية.

وفي ضوء ما سبق عرضه من قرارات استراتيجية بالمصارف الإسلامية والبنوك ذات الفروع التي تعمل بنظام المعاملات الإسلامية خلال الأعوام ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣ بالجدول (١-٣) يمكن للباحث تصنيف هذه القرارات من خلال الجدول (٣-٢):-

المصرف	إدراج منتجات / خدمات جديدة	فتح فرع جديد للبنك	تطوير نظم العمل
 بنك فيصل الإسلامي المصري Faisal Islamic Bank of Egypt	٣	٧	١
 البركة		٧	
 مصرف أبوظبي الإسلامية ADIB	٢		
 Bank Audi Audi Saradar Group	٥		
 بنك التتمية والإئتمان الزراعي	١	٦	١
 المصرف المتحد The United Bank انطلق معنا	٣	٢	
 بنك مصر BANQUE MISR نعمل معاً لنحيا بلدينا	٤	٢	١
الإجمالي = ٤٥	١٨	٢٤	٣

جدول (٣-٢) تصنيف القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية والبنوك ذات الفروع الإسلامية

يري الباحث أن أغلب القرارات الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال المسح الميداني للمصارف الإسلامية والبنوك ذات الفروع الإسلامية بجمهورية مصر العربية تتجه نحو التوسع في حجم الأعمال بالسوق المصرفي وزيادة الحصة السوقية لها عن طريق جذب شرائح جديدة من العملاء وتتمثل في الآتي:-

- استراتيجية النمو والانتشار الجغرافي لفروع المعاملات الإسلامية حيث بلغت نسبة فتح الفروع الجديدة ٥٣% والتي بدورها ستعطي عملاء المصرف القدرة على الحصول على الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال أقرب فرع له.
- استراتيجية تقديم منتجات وخدمات مصرفية منافسة حيث بلغت نسبة قرارات إدراج منتجات أو خدمات جديدة نسبة ٤٠% من إجمالي القرارات والتي تهدف إلى تلبية الاحتياجات المصرفية لكافة العملاء، وجذب شرائح سوقية جديدة.
- كما بلغت نسبة ٧% تقريباً لقرارات تطوير نظم العمل والتي ستؤدي إلى تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية بدقة وكفاءة وفي أقصر وقت ممكن والتي ستضفي أيضاً ميزة تنافسية للمصرف.

وتتضمن هذه القرارات العديد من الأبعاد ويمكن للباحث إيضاح الأبعاد الرئيسية للقرارات الاستراتيجية بالجدول التالي (٣-٣):-

الأبعاد الرئيسية للقرارات الاستراتيجية	إصدار خدمة أو منتج مصرفي جديد	فتح وحدة مصرفية جديدة	تطوير نظم العمل
مصرفية	√	√	√
شرعية	√		√
مالية	√	√	√
إدارية	√	√	√

(جدول ٣-٣) الأبعاد الرئيسية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

وبالنظر إلى الأبعاد الرئيسية للقرارات الاستراتيجية بالجدول السابق (٣-٣) يرى الباحث أن قرارات إصدار منتج أو خدمة مصرفية جديدة وقرارات تطوير نظم العمل تشمل كافة الأبعاد (المصرفية، الشرعية، المالية، الإدارية)، أما القرارات المتعلقة بالتوسع والانتشار الجغرافي (فتح وحدات مصرفية جديدة) تشمل كافة الأبعاد فيما عدا البعد الشرعي، ويسعى الباحث إلى تطبيق الإطار المقترح لمراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية على أحد القرارات المتعلقة بإصدار خدمات أو منتجات مصرفية إسلامية حديثة بالسوق المصرفي وذلك لأنها تشمل كافة الأبعاد كما هو وارد بالجدول (٣-٣) السابق ولكونها تمثل نسبة ٤٠% من إجمالي القرارات الاستراتيجية الموضحة التي توصل إليها الباحث خلال الأعوام من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٣ كما هو موضح بالجدول (٣-٢).

٢ / ٣ المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بهدف اختبار الفروض الثلاثة للبحث، وذلك اعتماداً على إعداد قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لتحقيق الهدف العام من البحث، وقد قام الباحث بما يلي تحقيقاً لهدف الدراسة الميدانية:-

- منهجية الدراسة .
- تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث.
- تصميم قائمة الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية.
- التحليل الإحصائي.
- إثبات أو نفي فروض البحث.

منهجية الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الأسئلة المحددة، باعتباره طريقة في البحث عن الحاضر، وذلك لوصف وبيان الظاهرة المراد دراستها وصفاً دقيقاً كما توجد في الواقع. ويتناول هذا المنهج دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، وذلك لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، دون تدخل في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها بشكل علمي وموضوعي، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

أ- البيانات الثانوية:- من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وكذلك المراجع العلمية المتخصصة في المراجعة الإدارية، والقرارات الاستراتيجية، والمصارف الإسلامية وأية مراجع أو دراسات قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

ب- البيانات الأولية :- من خلال القيام بدراسة ميدانية لجمع المعلومات، عن طريق قائمة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض، وتتمثل البيانات الأولية التي اعتمد عليها الباحث في البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استقصاء آراء مفردات عينة البحث بواسطة قائمة استبيان وزعت للتوصل لرأي عينة البحث الممثلة في العاملين بمجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية، والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية، حيث قام الباحث بالآتي :-

■ التقدم للمقر الرئيسي للمصارف الإسلامية والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية بطلب للحصول على موافقتها لتوزيع قائمة الاستبيان على عدد من المديرين بالإدارات العليا والإدارات ذات العلاقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وذات العلاقة بموضوع البحث.

■ إرسال قائمة الاستبيان للعاملين بالمصارف الإسلامية والبنوك النمطية ذات الفروع الإسلامية من خلال البريد الإلكتروني وإستلامها.

تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث :

يتكون مجتمع الدراسة محل البحث من العاملين بالإدارات العليا ذات العلاقة بمجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في مصر (بنك فيصل الإسلامي - بنك البركة مصر - بنك أبو ظبي الإسلامي " الوطني للتنمية سابقاً") والبنوك التقليدية التي لها أكبر عدد من الفروع الإسلامية (بنك مصر - البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي - المصرف المتحد) العاملة بجمهورية مصر العربية الموضحة بالشكل (٣-١)، وتم توزيع ١٣٦ قائمة استبيان، وتم استرداد ١١٢ منها، وبعد القيام بفحصها تبين انه سيتم استبعاد ٨ قوائم وبذلك ستكون عدد القوائم الخاضعة للدراسة ١٠٤ قائمة.

اسم المصرف الإسلامي/ البنك التقليدي	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم المستردة وغير صحيحة	عدد القوائم غير المستردة	عدد القوائم الصحية المستردة
بنك فيصل الإسلامي	٢٠	١٦	٠	٤	١٦
بنك البركة - مصر	٢٠	١٣	٣	٧	١٠
مصرف ابو ظبي الإسلامي (البنك الوطني للتنمية)	٢٠	١٠	٠	١٠	١٠
بنك مصر	٣٦	٣٦	٢	٠	٣٤
البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي	٢٠	١٨	٠	٢	١٨
المصرف المتحد	٢٠	١٩	٣	١	١٦
الإجمالي ٦ من إجمالي ١٣	١٣٦	١١٢	٨	٢٤	١٠٤

جدول (٣-٤) عدد الاستثمارات الموزعة والمرتدة وغير المرتدة

يتضح للباحث أن نسبة الاستثمارات المستردة لإجمالي الموزع = $(112/136) \times 100 = 82\%$ ، ونسبة الاستثمارات الصحيحة المستردة لإجمالي الموزع = $(104/136) \times 100 = 76\%$ وهي نسبة يراها الباحث كافية لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية.

وصف خصائص العينة محل الدراسة :-

٢- الدرجة الوظيفية للقائمين بالإجابة على الاستبيان			٣- المؤهل العلمي للقائمين بالإجابة على الاستبيان		
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة %	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
عليا	٨٢	٧٩%	دراسات عليا	٥٦	٥٤%
متوسطة	٢٢	٢١%	عالي	٤٨	٤٦%
اقل من المتوسطة	٠	٠%	أقل من العالي	٠	٠%
الإجمالي	١٠٤	١٠٠%	الإجمالي	١٠٤	١٠٠%

جدول (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

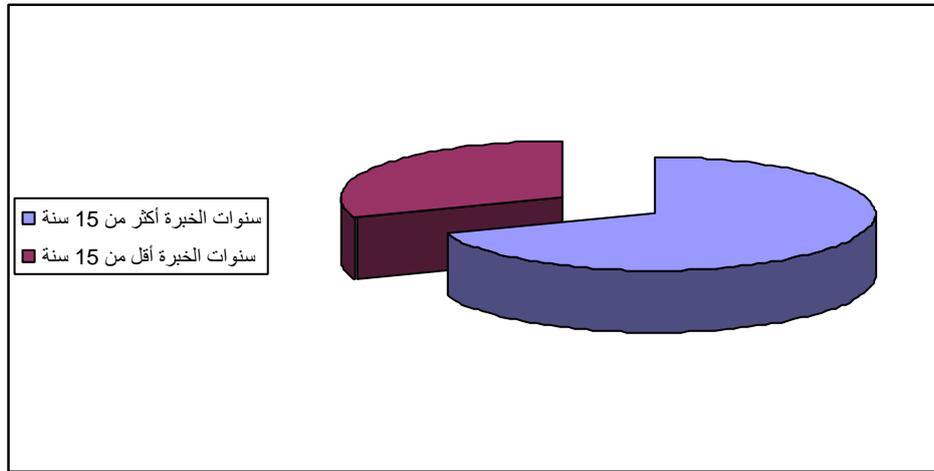
٤- نوع المؤهل للقائمين بالإجابة على الاستبيان			٥- سنوات الخبرة للقائمين بالإجابة على الاستبيان		
نوع المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
تجاري	٩٢	٨٨%	أكبر من ١٥ سنة	٧٢	٦٩%
اقتصادي/ حقوقي	١٠	١٠%	من ١٥ - ١٠ سنوات	٢٠	١٩%
أخر	٢	٢%	أقل من ١٠ سنوات	١٢	١٢%
الإجمالي	١٠٤	١٠٠%	الإجمالي	١٠٤	١٠٠%

جدول (٣-٧) توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤهل

جدول (٣-٨) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وفي ضوء جداول وصف خصائص العينة محل الدراسة يتبين للباحث الآتي :-

- ٧٩% من القائمين بالإجابة على قائمة الاستبيان يعملون بالإدارات العليا وهو ما يشير إلى أن القائمين بالإجابة على أسئلة الاستبيان هم الفئة المستهدفة بدرجة ملائمة.
 - كما بلغت نسبة سنوات الخبرة من القائمين بالإجابة على قائمة الاستبيان ٦٩% لأكثر من ١٥ سنة، و ٣١% أقل من ١٥ سنة، وهو ما يشير إلى أن القائمين بالإجابة على قائمة الاستبيان من ذو الخبرة في مجال الصيرفة الإسلامية.
 - كما بلغت نسبة ٨٨% من المجيبين على قائمة الاستبيان من الحاصلين على مؤهلات تجارية، و ١٠% مؤهلات اقتصادية وحقوقية أي بإجمالي ٩٨% وهو ما يظهر درجة التخصص العلمية العالية للمجيبين على الاستبيان.
 - وبلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٥٤% والحاصلين على مؤهلات عليا من المجيبين على الاستبيان نسبة ٤٦% أي بإجمالي ١٠٠% وهو ما يعكس التأهيل العلمي الملائم للمجيبين على الاستبيان.
- وفي ضوء ما سبق يري الباحث أن العينة التي ساهمت في الإجابة على قائمة الاستبيان تتسم بالتأهيل العلمي والعملية الملائم وهو ما انعكس على ثبات الإجابات بمعظم بنود قائمة الاستبيان وسيقوم الباحث بتوصيف العينة بناء على سنوات الخبرة أكبر من ١٥ سنة وأقل من ١٥ سنة كما بالشكل (٣-٢):



شكل رقم (٣-٢) توصيف عينة البحث

تصميم قائمة الاستبيان:

اعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب قائمة الاستبيان، باعتباره من أكثر أساليب التطبيق الملائمة للبحوث الاجتماعية. كما أن اختبار فروض الدراسة يتطلب الحصول على مجموعة من البيانات الوصفية *Primary Qualitative Data* والمتمثلة في آراء مفردات الدراسة الميدانية (وحدة المعاينة) حول موضوع البحث والمتمثل في "إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية" من خلال تفعيل دور المراجع الإداري بعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية، للقيام بفحص وتدقيق كافة

البيانات ذات العلاقة بالقرار الاستراتيجي محل المراجعة بمختلف أبعادها. ولهذا يعتقد الباحث أن الأسلوب المناسب للحصول على هذه البيانات هو قوائم الاستبيان. وبناءً على ذلك فقد تم تصميم قائمة استبيان – تحت إشراف الأستاذ الدكتور/ عز الدين فكري تهامي "رئيس قسم المحاسبة" بكلية التجارة بنين، بجامعة الأزهر، وتحتوى على عدد من العبارات الملائمة للحصول على آراء العينة المختارة من مجتمع البحث حول ذلك الموضوع، حيث تم تصميم قائمة استبيان تشتمل على أربعة محاور أساسية كالتالي (١) :

- المحور الأول : تأثير استخدام منهج المراجعة الإدارية على القرارات الاستراتيجية ومدى توافقها مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي. (العبارات من ١ إلى ١٣).
- المحور الثاني : أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي. (العبارات من ١٤ إلى ٢٧)، ويتضمن هذا المحور قسمين وهما كالتالي:
 - القسم الأول : من هو القائم بعملية المراجعة الإدارية ودرجة تأهيله العلمية والعملية (العبارات من ١٤ إلى ١٨).
 - القسم الثاني : أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي، (العبارات من ١٩ إلى ٢٧).
- المحور الثالث : اثر البيانات المتوفرة للمراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية. (العبارات من ٢٨ إلى ٤٢).
- المحور الرابع : تأثير استخدام أساليب المراجعة الإدارية في عملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية. (العبارات من ٤٣ إلى ٥١).

على أن تحوي هذه المحاور فيما بينها على عدد ٥١ عبارة تم صياغتها بحيث تغطي كافة النقاط المطلوب استطلاع رأي عينة البحث بخصوصها . وقد روعي عند تصميم العبارات أن يعمل بعضها على التأكد من صحة الإجابات عن بعض العبارات الأخرى Check Questions وذلك لضمان صحة ودقة إجابات المستقصى منه، حيث يكون عليهم إبداء الرأي في مدى إمكانية استيعاب عينة البحث لتلك العبارات الواردة بقائمة الاستبيان، ولذا فقد تمت صياغة الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Fifth Likert Scale، والذي يقيس آراء المستقصى منهم، حيث يعطي مدى للرد من ١ - ٥ وقد ترك خمسة فراغات (تعبّر عن رأي المستقصى منه) أمام كل عبارة وفي نهاية قائمة الاستبيان تم وضع مجموعة من الاختيارات لبيان الصفات الديموغرافية الخاصة بالمستقصى منه.

الأساليب الإحصائية:

إعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM statistical SPSS package for social sciences) في إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

١. اختبار الثبات: ويقصد بالثبات أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا أعيد تطبيق نفس الاستبيان على نفس العينة؛ وفي نفس الظروف، ولغرض اختبار ثبات البيانات تم قياس معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتتنحصر قيمة معامل الفا كرومباخ بين (٠؛ ١) حيث يمثل الرقم (٠) انعدام ثبات البيانات؛ بينما يمثل الرقم (١) الثبات التام للبيانات، ويعد معامل الثبات منخفض إذا كان اقل من (٠,٦)؛

(١) يرجى الرجوع للملحق رقم (١) الخاص بقائمة الاستبيان، ص ص ٦-١.

ومتوسطا إذا كان يتراوح بين (٠,٦ إلى أقل من ٠,٧)؛ ومناسبا إذا تراوح بين (٠,٧ إلى أقل من ٠,٨)؛ بينما يعد معامل الثبات مرتفعا إذا كان أكبر من (٠,٨) ^(١).

٢. **إختبار الدورات:** وهو اختبار يستخدم للتأكد من عشوائية العينة "عن طريق تحليل دورات وقوع الأحداث المتشابهة التي تفصل بينها أحداث مختلفة" ^(٢)، ويقوم إجراء هذا الاختبار على الفروض التالية:

- فرض العدم H0: استجابات العينة تمثل استجابات عينة عشوائية.
- الفرض البديل H1: استجابات العينة لا تمثل استجابات عينة عشوائية.

٣. **تقدير متوسط المجتمع بنقطة** ^(٣): حيث يقوم الباحث بعرض المتوسط المرجح لاستجابات مفردات كل عينة للتعرف على اتجاه الاستجابة لكل عبارة (رفض؛ أم قبول)، اعتماداً على نظرية النهاية المركزية ^(٤)، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط Five-Points Likert Scale ^(٥) ليتيح للباحث فرصة حساب متوسط أهمية لكل عبارة من العبارات الواردة بقائمة الاستبيان، وقد أعطي الباحث الاستجابة (موافق بشدة) الرتبة (٥)، والاستجابة (موافق) الرتبة (٤)، والاستجابة (محايد) الرتبة (٣)، والاستجابة (غير موافق) الرتبة (٢)، والاستجابة (غير موافق على الإطلاق) الرتبة (١)، فإنه يمكن تقسيم الرتب (من ١ إلى ٥). إلى خمس فترات متساوية طول الفترة (٠,٨) كالتالي:

قيمة المتوسط الحسابي	١ من	١,٨٠ إلى	١,٨١ من	٢,٦١ من	٣,٤١ من	٤,٢١ من
التفسير	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

٤. **تقدير النسبة في المجتمع بنقطة** ^(٦): حيث يستخدم الباحث النسب المئوية لعرض نسبة اختيارات مفردات كل عينة العينة (موافق بشدة- موافق- محايد - غير موافق- غير موافق على الإطلاق) لكل عبارة.

وتعتبر نسبة توافر الصفة بين مفردات العينة هي أفضل تقدير للنسبة في المجتمع إذا كان حجم العينة كبيراً بدرجة كافية (أكبر من ٣٠ مفردة) حيث يقترب توزيع المعاينة للنسبة في هذه الحالة من التوزيع الطبيعي ^(٧).

^١- د/ السيد أبو هاشم، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس؛ جامعة الملك سعود؛ ٢٠٠٦؛ ص ١٠، ١١.

2 - http://www.investopedia.com/terms/r/runs_test.asp

^٣- أنظر بالملاحق ملحق (٣) جدول يتضمن تلخيص المتوسط المرجح لكل عبارة بين فئتي مجتمع البحث، ص ٨.

^٤- ويقصد بنظرية النهاية المركزية أنه إذا تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع وبغض النظر عن التوزيع الذي يتبعه المجتمع فإن توزيع المعاينة لمتوسط العينة يقترب من التوزيع الطبيعي بشرط أن يكون حجم العينة كبيراً بدرجة كافية خاصة إذا كان التواء توزيع المجتمع الأصلي كبير، وفي هذه الحالة فإن متوسط العينة يقترب بشكل كبير من متوسط المجتمع، ولمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى د/ محمد الدسوقي حبيب، أساليب ونماذج إحصائية، دار المجد للطباعة، القاهرة، ٢٠١٠ ص ٢٢.

٥- د/ اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات Fifth Likert Scale and descriptive analysis of Responses، ٢٠١٣/١١/١٦، available at (<http://www.maqalaty.com>)

^٦- أنظر بالملاحق ملحق (٥) جدول نسب الاستجابة لكل عبارة بين فئتي مجتمع البحث، ص ص ٩-٢١.

^٧- د/ محمد الدسوقي حبيب، ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

٥. اختبار مان ويتني^(١): يكون هذا الاختبار مناسباً لإجراءه بين عينتين فقط (سنوات الخبرة أكبر من ١٥ سنة - سنوات الخبرة أقل من ١٥ سنة)، ويقوم إجراء هذا الاختبار على الفروض التالية:

فرض العدم H_0 : لا يوجد فرق معنوي بين المتوسطات المرجحة لاستجابات الفئتين محل الدراسة.

الفرض البديل H_1 : يوجد فرق معنوي بين المتوسطات المرجحة لاستجابات الفئتين محل الدراسة.

التحليل الإحصائي :

من خلال تحليل الإجابات الواردة ببنود قائمة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها لإثبات أو نفي صحة الفروض التي تمت صياغتها، يود الباحث التأكيد على أن قيام المستقصى منه بملاء استمارة الاستبيان يعد دليلاً على قناعة المستقصى منه بأهمية وصلاحيته هذه المجموعة من العبارات في ضرورة خضوع القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية للمراجعة. وفيما يلي عرض للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها:-

أولاً: التحليل الإحصائي لبعض خصائص الإستبانة بصفة عامة

١- إختبار الثبات :-

قام الباحث باختبار ثبات عبارات الإستبانة (٥١ عبارة) دون الأسئلة المرتبطة بالتصنيف (الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي ونوعه، سنوات الخبرة) بتطبيق اختبار الفا كرونباخ وقد كانت نتيجة الاختبار تُمعُّ العبارات بدرجة متوسطة من الثبات حيث كانت قيمة معامل التحديد ٠,٦٠ تقريباً، والجدول التالي يمثل نتيجة الإختبار كما هي مستخرجة من برنامج (SPSS):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.596	51

٢- إختبار الدورات :-

قام الباحث بإختبار عشوائية العينة عن طريق تطبيق اختبار الدورات على استجابات مفردات العينات (مشاهدات) لكل عبارة من عبارات الدراسة عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$) مفترضاً الفروض التالية^(٢):

- فرض العدم H_0 : استجابات العينة تمثل استجابات عينة عشوائية.
 - الفرض البديل H_1 : استجابات العينة لا تمثل استجابات عينة عشوائية.
- وبعد الحصول على نتائج الاختبار لكل سؤال من أسئلة الاستقصاء قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإحصاء الاختبار لجميع الأسئلة فكان (The mean of Asymp. Sig) 0.37055 وحيث أن متوسط إحصاء الاختبار (٠,٣٧٠) أكبر من مستوي المعنوية (٠,٠٥) فإننا نقبل فرض العدم أي أن استجابات العينة تمثل استجابات عينة عشوائية.

(١) - أنظر بالملاحق ملحق (٤) جدول ملخص نتائج اختبار ومان وتتي، ص ٩.

(٢) - لمراجعة جدول نتائج اختبار الدورات أنظر ملحق (٢) ص ص ٧-٨.

ثانياً: التحليل الإحصائي لإستجابات مفردات العينة لأسئلة الإستقصاء

أ - تحليل نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول (تأثير استخدام منهج المراجعة الإدارية على القرارات الاستراتيجية ومدى توافقها مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي) :

١ - تساهم المراجعة الإدارية في ترشيد الجوانب التشغيلية (الكفاءة - الفاعلية - الاقتصاد) بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي.
يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٦٨,١%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٣٤٣	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٦٥	موافقة بشدة	٤,٤٦	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٦٨,١% و ٤,٦٥ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٩,٤% و ٤,٤٦، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة، وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٤,٣% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح للموافقة فننتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

٢ - تساعد المراجعة الإدارية بشكل محدود في ضبط وترشيد التكاليف الزائدة وتنمية الإيرادات ورفع كفاءة الأداء بالمصرف الإسلامي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بغير الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٤٤,٤%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٣٧١	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٢,٣٣	غير موافق	٢,١٨	غير موافق

بلغت نسبة عدم الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٤,٤% و ٢,٣٣ على التوالي إلى جانب ٢٢,٢% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و ٢,١٨، بالإضافة ٣١,٢% لم يوافقوا على الإطلاق، وهو ما يبين أن مجتمع البحث يؤيد أن المراجعة الإدارية تساعد بشكل كبير في ضبط وترشيد التكاليف الزائدة وتنمية الإيرادات ورفع كفاءة الأداء بالمصرف الإسلامي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٧,١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فننتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

٣ - تساعد المراجعة الإدارية المديرين على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف ومواجه التحديات التي تواجهها، وزيادة الربحية ودعم المركز المالي.
يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٢,٨%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,١	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٣٨	موافقة بشدة	٤,٤٣	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٥٢،٨% و ٤،٣٨ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٠% و ٤،٤٣، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١٠% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٤- تقدم المراجعة الإدارية العون لمتخذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة والملائمة لمعالجة السلبيات وأوجه القصور أولاً بأول في صورة تقارير. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٧٣،٦%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٠٠٣	٤،٦٥	موافقة بشدة	٤،٣٤	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٧٣،٦% و ٤،٦٥ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٠،٦% و ٤،٣٤، بالإضافة إلى ٥٣،١% وافقوا، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٠،٣% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض عدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث أن المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤،٦٥ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤،٣٤، بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٥- لا يوجد دور للمراجعة الإدارية في تحديد النواحي غير الضرورية فيما يزاوله المصرف الإسلامي من أنشطة، والتي إذا ما استغنى عنها قد يتحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٤٤،٤%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٦٧١	١،٨٦	غير موافق	١،٨٨	غير موافق

بلغت نسبة عدم الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٤،٤% و ١،٨٦ على التوالي إلى جانب ٣٩% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧،٥% و ١،٨٨، بالإضافة إلى ٣٧،٥% لم يوافقوا على الإطلاق (ويلاحظ الباحث أن المتوسط المرجح للفئتين يقترب بدرجة كبيرة للمتوسط المرجح لغير موافق على الإطلاق ١،٨٠)، وهو ما يظهر تأييد فئتي مجتمع البحث بأن المراجعة الإدارية دور هام في تحديد النواحي غير الضرورية فيما يزاوله المصرف الإسلامي من أنشطة، والذي سيساعد في تحقيق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٦٧،١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما

يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٦- تساهم المراجعة الإدارية في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤١,٧ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٥٠ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٧٩٧	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,١٣	موافقة	٤,٠٦	موافقة

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤١,٧% و ٤,١٣ على التوالي، بالإضافة إلى ٣٦,١% وافقوا بشدة، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٠% و ٤,٠٦ إلى جانب ٣١,٢% وافقوا بشدة، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٧٩,٧% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٧- يقدم تقرير المراجع الإداري الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية . يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤٨,٦ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٤٦,٩ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٤٥٣	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٤٨	موافقة بشدة	٤,٢٨	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٨,٦% و ٤,٤٨ على التوالي إلى جانب ٥١,٤ وافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٦,٩% و ٤,٢٨ بالإضافة إلى ٤٠,٦% وافقوا، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٤٥,٣% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٨- يجب ان يطلع المراجع الإداري على أهداف وخطط وسياسات المصرف المعتمدة للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وبين القرارات الاستراتيجية . يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٦٢,٥ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٧١,٩ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٢٥٥	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٥٤	موافقة بشدة	٤,٧١	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦٢,٥% و ٤,٥٤ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٧١,٩% و ٤,٧١، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط

المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٥,٥% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرشح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٩- لا يصلح تقرير المحاسب القانوني الخارجي بمفرده للحكم على الملاءة المالية والكفاءة التشغيلية للمصرف. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشكل عام وتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بوجه عام على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤٥,٨ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٥٣,١ %
	المتوسط المرشح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٣٩٣	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٢٩	موافقة بشدة	٤,١٥	موافقة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرشح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٥,٨% و ٤,٢٩ على التوالي بالإضافة إلى نسبة ٤٠,٣% وافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرشح ٥٣,١% و ٤,١٥، وبالنظر إلى المتوسط المرشح الإجمالي لفنتي مجتمع البحث نجد أنه ٤,٢٢ وهو ما يبين موافقة مجتمع البحث بشده على العبارة، واختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرشح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٩,٣% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرشح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

١٠- يجب أن يغطي تقرير المراجع الإداري كافة الجوانب المتعلقة بالقرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (الشرعية - المصرفية - الإدارية - المالية ...)

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٦٥,٣ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٤٦,٩ %
	المتوسط المرشح لاستجابات مفردات العينة			
٠,١٠١	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٥٦	موافقة بشدة	٤,٤٠	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرشح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦٥,٣% و ٤,٥٦ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٦,٩% و ٤,٤٠، إلى جانب نسبة ٤٦,٩ وافقوا، واختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرشح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١٠,١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرشح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

١١- لا تعبر القوائم المالية المقارنة للمصرف الإسلامي عن الوضع التشغيلي الأمثل بالمقارنة مع مؤشرات السوق. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه محايد وتمثل النتائج كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للمحايدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٣١,٩ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	١٥,٦ %
	المتوسط المرشح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٤٩٣	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٢,٨٦	محايد	٢,٧٥	محايد

بلغت نسبة الحيادية والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٣١،٩% و ٢،٨٦ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ١٥،٦% و ٢،٧٥، (ويلاحظ الباحث أن فنتي الدراسة يقترب المتوسط المرجح لهما نحو عدم الموافقة بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٢٧،٨% و ٩،٧% على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧،٥% و ١٥،٦%)، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٤٩،٣% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لمحايدة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

١٢- لا يساهم تقرير المراجع الإداري في التحقق من مدى اتفاق القرار الاستراتيجي مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي المعدة مسبقاً. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة على الإطلاق وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لعدم الموافقة على الإطلاق على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٥،٦%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٣٧،٥%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،١٤٧	١،٥٥	غير موافق على الإطلاق	١،٧٥	غير موافق على الإطلاق

بلغت نسبة عدم الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٥٥،٦% و ١،٥٥، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧،٥% و ١،٧٥، بالإضافة ٥٦،٢% لم يوافقوا، وهو ما يعكس موافقة فنتي مجتمع البحث على أن تقرير المراجع الإداري يساهم في التحقق من مدى اتفاق القرار الاستراتيجي مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي المعدة مسبقاً، وإختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١٤،٧% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

١٣- تساعد المراجعة الإدارية في متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية والتحقق من صحتها ومن مدى مطابقتها لأهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٧٦،٤%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٥٣،١%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٠١٢	٤،٧٦	موافقة بشدة	٤،٤٦	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٧٦،٤% و ٤،٧٦ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٣،١% و ٤،٤٦، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني حيث بلغ إحصائي اختبار مان وتني ١٠،٢% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة، وحيث أن المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤،٧٦ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤،٤٦، بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

ب - تحليل نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني: (أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي). وتم تقسيم هذا المحور إلى نقطتين:

أولاً :- من هو القائم بعملية المراجعة الإدارية ودرجة تأهيله العلمية والعملية .
ثانياً :- أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي.

أولاً:- من هو القائم بعملية المراجعة الإدارية ودرجة تأهيله العلمية والعملية .

١٤ - يمكن إسناد عملية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية وإعداد تقرير المراجعة الإدارية للمراجعين الداخليين بالمصرف الإسلامي.

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه محايد وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للمحايدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٢٧,٨ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	١٨,٨ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٨٩٦	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٣	محايد	٣	محايد

بلغت نسبة الحيادية والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٢٧,٨% و ٣ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ١٨,٨% و ٣، (ويلاحظ الباحث أن فنتي الدراسة المتوسط المرجح لهما ٣ وهو الذي يؤكد حياديهما بشكل كبير من إسناد أعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية للمراجع الداخلي)، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٨٩,٦% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لحيادية فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

١٥ - يفضل إسناد أعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية لمكاتب المحاسبة الخارجية المعتمدة. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه محايد ونتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للمحايدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٢٠,٨ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	١٥,٦ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٨٣٩	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٣,٣٨	محايد	٣,٤٠	محايد

بلغت نسبة الحيادية والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٢٠,٨% و ٣,٨ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ١٥,٦% و ٣,٤، (ويلاحظ الباحث أن فنتي الدراسة المتوسط المرجح لهما يقترب إلى المتوسط المرجح للموافقة على قيام المراجع الخارجي بأعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٤,٤% و ١١,١% على التوالي ولفئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ٥٦,٢% و ٦,٢%، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٨٣,٩% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لحيادية فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

١٦- من الأفضل تشكيل فريق عمل للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية يضم كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للمصرف الإسلامي مع إمكانية الاستعانة بأية خبرات خارجية عند الضرورة. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤٧,٢ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٦٨,٨ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٠١٩	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٣٣	موافقة بشدة	٤,٦٨	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٧,٢% و ٤,٣٣ على التوالي بالإضافة إلى نسبة ٣٨,٩% وافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٦٨,٨% و ٤,٦٨، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١,٩% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ٤,٦٨ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب فئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤,٣٣ بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة اقل من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أكبر من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

١٧- يجب أن يتوافر حد أدنى من التأهيل العلمي والعملية (شرعي - مصرفي - مالي - ...)

للمراجع الإداري القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية .

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٧٩,٢ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٥٩,٤ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٠٣٧	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٧٩	موافقة بشدة	٤,٥٩	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٧٩,٢% و ٤,٧٩ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٩,٤% و ٤,٥٩، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣,٧% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤,٧٩ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب فئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ٤,٥٩ بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

١٨- ليس من الضروري أن يكون المراجع الإداري حاصلًا على الدرجات العلمية والمهنية مثل CIPA/MSC/PHD/MBA/CPA .

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه محايد بشكل عام وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤١,٧ %	الخبرة اقل من ١٥ سنة	١٢,٥ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٥٢٦	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٢,٥٥	غير موافق	٢,٧٥	محايد

بلغت نسبة عدم الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤١،٧% و ٢،٥٥ على التوالي إلى جانب نسبة ٨،٣% لم يوافقوا على الإطلاق ونسبة محايدة ٣٦،١%، لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ١٢،٥% و ٢،٧٥ بالإضافة إلى نسبة ١٨،٨% لم يوافقوا على الإطلاق، و ٣١،٢% لم يوافقوا، وبالنظر إلى المتوسط المرجح الإجمالي لفئتي مجتمع البحث نجد انه ٢،٦٥ وهو ما يظهر حيادية مجتمع البحث على ضرورة حصول المراجع الإداري على الدرجات العلمية والمهنية المختلفة) ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٥٢،٦% أي أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لحيادية فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

وفي ضوء تحليل الخمس عبارات السابقة يتضح للباحث الآتي:-

- ١- وقفت فئتي مجتمع البحث محايدة بدرجة كبيرة نحو تكليف المراجع الداخلي بأعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية، كما وقفت أيضاً محايدة ولكنها مالت نحو القبول بدرجة كبيرة نحو تكليف المراجع الخارجي بأعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.
- ٢- وافقت فئتي مجتمع البحث بشدة على تشكيل فريق عمل للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية يضم كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للمصرف الإسلامي مع إمكانية الاستعانة بأية خبرات خارجية عند الضرورة.
- ٣- وأيدت فئتي مجتمع البحث ضرورة توافر حد أدنى من التأهيل العلمي والعملية للمراجع الإداري، وكذا وحصوله على إحدى الدرجات العلمية والمهنية والتي ستساعده في القيام بأعماله بأفضل شكل ممكن.

ثانياً: أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي.

١٩- لا يساعد تقرير المراجع الإداري في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية للوصول إلى البديل الاستراتيجي الملائم.
يتضح من التحليل الإحصائي عدم الموافقة بشكل عام، ونتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لعدم الموافقة بشكل عام على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٣٤،٧%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٥٦،٢%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٣٦٣	١،٧٧	غير موافق على الإطلاق	١،٩٣	غير موافق

بلغت نسبة غير موافق على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٣٤،٧% و ١،٧٧ على التوالي بالإضافة إلى ٥٥،٦% لم يوافقوا، وغير موافق لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦،٢% و ١،٩٣ إلى جانب ٢٨،١% لم يوافقوا على الإطلاق، وبالنظر إلى المتوسط المرجح لإجمالي لفئتي مجتمع البحث نجد انه ١،٨٥ هو ما يظهر عدم موافقة مجتمع البحث على العبارة ويلاحظ الباحث أن المتوسط المرجح لإجمالي فئتي البحث أقرب للمتوسط المرجح لغير الموافقة على الإطلاق ١،٨ بدرجة كبيرة، وهو ما يؤكد أن تقرير المراجع الإداري يساعد في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٦،٣% أي أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لفرض فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٠- لا يمكن الاستفادة من التوصيات الواردة في تقرير المراجع الإداري عند اتخاذ وتقييم القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة على الإطلاق، وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على الإطلاق على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	%٤٨,٦	الخبرة أقل من ١٥ سنة	%٥٩,٤
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٥٤٥	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	١,٥٩	غير موافق على الإطلاق	١,٧١	غير موافق على الإطلاق

بلغت نسبة غير الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٨,٦% و ١,٥٩ على التوالي إلى جانب ٤٣% لم يوافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٩,٤% و ١,٧١، وهو ما يظهر موافقة فئتي مجتمع البحث على انه يمكن الاستعانة بالتوصيات الواردة في تقرير المراجع الإداري لاتخاذ وتقييم القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي، ولإختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٥٤,٥% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

٢١- يعتبر تقرير المراجع الإداري غير مفيداً في تقييم الموقف التنافسي الاستراتيجي للمصارف الإسلامية في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة في بيئة الأعمال. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	%٤٠,٣	الخبرة أقل من ١٥ سنة	%٥٣,١
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٧٨١	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٢,٠٤	غير موافق	١,٩٦	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٠,٣% و ٢,٠٤ على التوالي إلى جانب ٣٢% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٣,١% و ١,٩٦، وهو ما يعكس تأييد فئتي مجتمع البحث بأن تقرير المراجع الإداري مفيداً في تقييم الموقف التنافسي الاستراتيجي للمصارف الإسلامية في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة في بيئة الأعمال، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٧٨,١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لرفض فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1-α).

٢٢- لا يمكن تقييم والتنبؤ بالمخاطر المحيطة بالقرار الاستراتيجي من خلال تقرير المراجع الإداري، يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	%٣٦,١	الخبرة أقل من ١٥ سنة	%٤٣,٨
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,١٢٧	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٢,٣٠	غير موافق	٢	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٣٦,١% و ٢,٣٠ على التوالي إلى جانب ٢٢,٢% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و ٢, بالإضافة ٣١,٢% لم يوافقوا على الإطلاق، وهو ما يبين موافقة فئتي مجتمع البحث على أنه يمكن تقييم والتنبؤ المخاطر المحيطة بالقرار الاستراتيجي من خلال تقرير المراجع الإداري، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١٢,٧% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٣- تعد المعلومات المتعلقة بكفاءة واقتصاد الجوانب التشغيلية للمصرف الإسلامي الواردة بتقرير المراجع الإداري ذات فائدة محدودة لمتخذ القرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة بشكل عام وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة بشكل عام على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٥١,٤%	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٥٠%
٠	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	١,٥٦	غير موافق على الاطلاق	٢,٥٩	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة على الاطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٥١,٤% و ١,٥٦ على التوالي إلى جانب ٤١,٧% لم يوافقوا، وغير موافق لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٠% و ٢,٥٩، بالإضافة ١٥,٦% لم يوافقوا على الإطلاق، وبالنظر للمتوسط المرجح الإجمالي لفئتي مجتمع البحث نجد انه ٢,٠٧ وهو يعبر عن عدم موافقة مجتمع البحث على العبارة، والذي يعني تأييد مجتمع المراجع الإداري ذات فائدة كبيرة لمتخذ القرار الاستراتيجي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني صفر% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٢,٥٩ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ١,٥٦ بما يعني زيادة درجة عدم موافقة فئة الخبرة اقل من ١٥ سنة عن عدم موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٤- يجب على الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي أن تكون على قناعة بدور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤٨,٦%	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٧١,٩%
٠,٠٤	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٢٧	موافقة بشدة	٤,٦٢	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٨,٦% و ٤,٢٧ على التوالي بالإضافة إلى نسبة ٣٨,٩% وافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٧١,٩% و ٤,٦٢، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٤% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة اقل من ١٥

سنة ٤،٦٢ أكبر من المتوسط المرجح للرتب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤،٢٧، بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أكبر من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٥- يؤدي تفعيل دور المراجع في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى زيادة فاعلية وكفاءة واقتصاد القرار الاستراتيجي.

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٦٢،٥%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٨٦٧	٤،٥٩	موافقة بشدة	٤،٥٩	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٦٢،٥% و ٤،٥٩ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٦٥،٦% و ٤،٥٩، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٨٦،٧% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٦- لا يساعد تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى الوصول إلى القرارات الاستراتيجية الصائبة القابلة للتطبيق عملياً.

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة على الإطلاق وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لعدم الموافقة على الإطلاق على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٢،٨%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٩	١،٦٣	غير موافق على الإطلاق	١،٦٨	غير موافق على الإطلاق

بلغت نسبة عدم الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٥٢،٨% و ١،٦٣، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦،٢% و ١،٦٨، وهو ما يظهر تأييد فئتي مجتمع البحث على أن تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سيساعد على الوصول إلى القرارات الاستراتيجية الصائبة القابلة للتطبيق في الواقع العملي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٩٠% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لرفض فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٧- يمكن ترشيد القرار الاستراتيجي باستخدام تقرير المراجع الإداري منفرداً عن كل من تقرير المراقب الشرعي وتقرير المراجع الخارجي للحكم على كفاءة وفعالية الأداء المالي والتشغيلي بالمصرف الإسلامي.

يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
		الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥١،٤%	الخبرة أقل من ١٥ سنة
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٢٩	٢،٢٧	غير موافق	٢،٠٦	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٥١,٤% و ٢,٢٧ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٤,٤% و ٢,٠٦ بالإضافة إلى نسبة ٣٤,٤ لم يوافقوا على الإطلاق، وهو ما يظهر تأييد فئتي مجتمع البحث لأهمية الاستعانة بتقرير المراجع الخارجي والمراقب الشرعي إلى جانب تقرير المراجع الإداري لترشيد القرار الاستراتيجي وللحكم على كفاءة وفاعلية الأداء المالي والتشغيلي بالمصرف الإسلامي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٩% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

ج - تحليل نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثالث من قائمة الاستبيان (اثر البيانات المتوفرة للمراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية)

٢٨- يعتمد المراجع الإداري على تقرير المراجع الخارجي عن القوائم المالية عند مراجعة القرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بالموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة على العبارة			
		الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٣٦,١%	الخبرة اقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠,٧٠٤	٣,٤١	موافق	٣,٥٦	موافق

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٣٦,١% و ٣,٤١ على التوالي، بالإضافة إلى ١٦,٧% وافقوا بشدة، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٢٥% و ٣,٥٦ إلى جانب ٢٥% وافقوا بشدة، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٧٠,٤% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٢٩- لا يمثل تقرير المراقب الشرعي أهمية كبيرة للمراجع الإداري عند مراجعة القرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
		الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤٤,٤%	الخبرة اقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠,٧٠١	١,٨٦	غير موافق	١,٩٣	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤٤,٤% و ١,٨٦ على التوالي بالإضافة إلى نسبة ٣٨,٩% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦,٢% و ١,٩٣ بالإضافة إلى نسبة ٣١,٤% لم يوافقوا على الإطلاق، وهو ما يعكس تأييد فئتي مجتمع البحث لأهمية الاستعانة بتقرير المراقب الشرعي عند قيام المراجع الإداري بمراجعة القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار

مان وتني ٧٠،١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٣٠- يجب ان يعتمد المراجع الإداري على تقرير المراجع الخارجي وتقرير المراقب الشرعي عند مراجعة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
		الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٦٩،٤%	الخبرة اقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٧٤	٤،٦٣	موافقة بشدة	٤،٥٦	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦٩،٤% و ٤،٦٣ على التوالي، لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٦٨،٨% و ٤،٥٦، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٧٤% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٣١- ليس من الضروري أن يعتمد المراجع الإداري عند القيام بعملية مراجعة القرار الاستراتيجي على البيانات المالية المنشورة عن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة بشكل عام وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة بشكل عام على العبارة			
		الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٤١،٧%	الخبرة اقل من ١٥ سنة
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠،٥٨٤	١،٦٣	غير موافق على الاطلاق	١،٨١	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٤١،٧% و ١،٦٣ على التوالي إلى جانب ٥٢،٨% لم يوافقوا، وغير موافق لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧،٥% و ١،٨١، بالإضافة ٤٣،٨% لم يوافقوا على الإطلاق، وبالنظر إلى المتوسط المرجح الإجمالي لفنتي مجتمع البحث نجد انه ١،٧٢ وهو ما يعكس عدم موافقة فنتي البحث على الإطلاق للعبارة، وبالتالي تأييد فنتي مجتمع البحث لضرورة اعتماد المراجع الإداري على البيانات المالية المنشورة عن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المنافسة عند القيام بعملية مراجعة القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٥٨،٤% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٣٢- ليس من الضروري أن يكون المراجع الإداري على دراية بكافة العمليات المصرفية عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة بشكل عام وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة بشكل عام على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٤١,٧%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٣٧,٥%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠,٣٤	١,٧٧	غير موافق على الإطلاق	٢,١٢	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤١,٧% و١,٧٧ على التوالي إلى جانب ٤١,٧% لم يوافقوا، وغير موافق لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧,٥% و٢,١٢، بالإضافة ٣٧,٥% لم يوافقوا على الإطلاق، وبالنظر إلى المتوسط المرجح الإجمالي لفنتي مجتمع البحث نجد انه ١,٤٩ وهو ما يبين عدم موافقة مجتمع البحث على العبارة والتأكيد على ضرورة أن يكون المراجع الإداري على دراية بكافة العمليات المصرفية عند القيام بمراجعة القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٤% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٣- يحتاج المراجع الإداري إلى البيانات والمعلومات ذات العلاقة المباشرة فقط بالقرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٤٧,٢%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٤٣,٨%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠,١٣١	١,٩٤	غير موافق	٢,٣٧	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٧,٢% و١,٩٤ على التوالي بالإضافة إلى نسبة ٣٣,٣% لم يوافقوا على الإطلاق، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و٢,٣٧، بالإضافة إلى نسبة ٢٥% لم يوافقوا على الإطلاق، وهو ما يعكس موافقة فنتي مجتمع البحث على ضرورة اعتماد المراجع الإداري بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة ذات العلاقة بالقرار الاستراتيجي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١٣,١% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لرفض فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٤- ليس من الضروري ان يعتمد المراجع الإداري على البيانات ذات العلاقة غير المباشرة بالقرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٥,٦%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٦٢,٥%
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
٠,٦٦٧	١,٨٣	غير موافق	١,٩٣	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٥٥,٦% و ١,٨٣ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٦٢,٥% و ١,٩٣، وهو ما يؤيد موافقة فئتي مجتمع البحث على أهمية إعتدالمراجع الإداري على البيانات والمعلومات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة ذات العلاقة بالقرار الاستراتيجي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٦٦,٧% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٥- يحتاج المراجع الإداري بشكل رئيسي إلى بيانات عن البيئة الداخلية للمصرف الإسلامي عند القيام بمراجعة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٦١,١%	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٥٠%
٠,٢٤٩	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٥٨	موافقة بشدة	٤,٣٧	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦١,١% و ٤,٥٨ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٠% و ٤,٣٧ بالإضافة إلى ٤٣,٨ وافقوا بشدة، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٤,٩% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٦- لا يحتاج المراجع الإداري عند مراجعة القرارات الاستراتيجية إلى بيانات عن البيئة الخارجية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة بشكل عام وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لغير الموافقة بشكل عام على العبارة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	٥٥,٦%	الخبرة اقل من ١٥ سنة	٤٣,٨%
٠,٠٣٦	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	١,٥	غير موافق على الاطلاق	١,٨٧	غير موافق

بلغت نسبة غير الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٥٥,٦% و ١,٥ على التوالي إلى جانب ٣٨,٩% لم يوافقوا، وغير موافق لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و ١,٨٧، بالإضافة ٣٧,٥% لم يوافقوا على الإطلاق، وبالنظر إلى المتوسط المرجح الإجمالي لفئتي مجتمع البحث نجد انه ١,٦٨ وهو ما يشير إلى عدم موافقة فئتي مجتمع البحث على الإطلاق للعبارة، وبالتالي التأكيد على ضرورة إعتدالمراجع الإداري على البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية عند مراجعة القرار الاستراتيجي المصرف الإسلامي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣,٦% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للرتب لفئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ١,٨٧ أكبر من المتوسط

المرجح للرتب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ١,٥، بما يعني زيادة درجة عدم موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة عن عدم موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٧- يحتاج المراجع الإداري إلى متابعة ومواكبة التطورات التي تمر بها صناعة الصيرفة الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٦٩,٤ %	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٥٦,٢ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٢٤	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٦٦	موافقة بشدة	٤,٥٦	موافقة بشدة

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٦٩,٤% و ٤,٦٦ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦,٢% و ٤,٥٦، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٤% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٨- ليس من الضروري ان يتابع المراجع الإداري القرارات الصادرة عن الهيئات الجمعيات والمؤسسات الشرعية التي تنظم عمل المصارف الإسلامية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة على الإطلاق وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لعدم الموافقة على الإطلاق على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٤٧,٢ %	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٤٣,٨ %
	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
٠,٩١٢	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	١,٦٣	غير موافق على الإطلاق	١,٥٦	غير موافق على الإطلاق

بلغت نسبة عدم الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤٧,٢% و ١,٦٣، بالإضافة إلى ٤٤,٤% لم يوافقوا، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و ١,٥٦، بالإضافة إلى ٥٦,٢% لم يوافقوا، وهو ما يؤكد موافقة فئتي مجتمع البحث على ضرورة متابعة المراجع الإداري القرارات الصادرة عن الهيئات الجمعيات والمؤسسات الشرعية التي تنظم عمل المصارف الإسلامية عند القيام بعملية مراجعة القرار الاستراتيجي، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٩١,٢% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

٣٩- البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصرف الإسلامي ليس لها تأثير عند القيام بعملية تقييم القرارات الاستراتيجية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه بعدم الموافقة على الإطلاق وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية لعدم الموافقة على الإطلاق على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٦١,١%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٣١,٢%
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٠٠٥	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
		١,٤١	غير موافق على الإطلاق	١,٧٥

بلغت نسبة عدم الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٦١,١% و ١,٤١، وفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣١,٢% و ١,٧٥ بالإضافة إلى ٦٢,٥% لم يوافقوا، وهو ما يؤكد تأييد فنتي مجتمع البحث للأثر الفعال للبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصرف الإسلامي عند القيام بعملية تقويم القرارات الاستراتيجية، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٠,٠٠٥ أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض عدم وتقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة، وحيث ان المتوسط المرجح للرتب لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ١,٧٥ أكبر من المتوسط المرجح للرتب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ١,٤١، بما يعني زيادة درجة عدم موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة عن عدم موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٤٠- تؤثر البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمصرف الإسلامي في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل النتائج كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٨,٣%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٥٠%
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٤٥	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
		٤,٥٢	موافقة بشدة	٤,٤٣

بلغت نسبة الموافقة بشدة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٥٨,٣% و ٤,٥٢ على التوالي، وفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٠% و ٤,٤٣، بالإضافة إلى ٤٣,٨% وافقوا، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٤٥% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض عدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٤١- تقدم المراجعة الإدارية للبيانات التحليلية والمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المراجعة الفعلية لأنشطة وعمليات المصرف. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٥٨,٣%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٤٣,٨%
المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				
٠,٣٠٨	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
		٤,٣٦	موافق بشدة	٤,٣١

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٥٨,٣% و ٤,٣٦ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤٣,٨% و ٤,٣١ إلى جانب ٤٣,٨% وافقوا، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٣٠,٨% أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

٤٢ - تتوقف قدرة المراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية على كمية البيانات المتوفرة عن البيئة الداخلية والخارجية. يتضح من التحليل الإحصائي وجود اتجاه للموافقة بشدة وتمثل نتائج التحليل كالتالي:-

اختبار مان وتني	النسب المئوية للموافقة بشدة على العبارة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	٧٧,٨%	الخبرة أقل من ١٥ سنة	٥٦,٢%
٠,٠١٢	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			
	الخبرة أكثر من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة أقل من ١٥ سنة	الاتجاه
	٤,٧٥	موافق بشدة	٤,٣٧	موافق بشدة

بلغت نسبة الموافقة والمتوسط المرجح لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٧٧,٨% و ٤,٧٥ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦,٢% و ٤,٣٧، ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ١,٢% أي أقل من مستوي المعنوية ٥%، وبالتالي نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة، وحيث أن المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة ٤,٧٥ أكبر من المتوسط المرجح للترتيب لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٤,٣٧، بما يعني زيادة درجة موافقة فئة الخبرة أكثر من ١٥ سنة عن موافقة فئة الخبرة أقل من ١٥ سنة بدرجة ثقة ٩٥% $(1-\alpha)$.

د - تحليل نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع (تأثير استخدام أساليب المراجعة الإدارية في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية):-

يسعى الباحث من خلال هذا المحور إلى دراسة أثر استخدام أساليب المراجعة الإدارية (مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير المالي - القياس المرجعي - تحليل سوات SWOT) التي سيعتمد عليها الباحث بالإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية عند القيام بالدراسة التطبيقية لأحد القرارات الاستراتيجية من خلال التالي:-

أولاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير المالي (العبارات ٤٣ حتى ٤٥):-

٤٣ - يمكن استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير المالي في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

٤٤ - تساعد مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير مالي المراجع الإداري في تحديد الانحرافات وواجه القصور بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، والعمل على تصحيح المسار نحو الأفضل.

٤٥ - ليس للمؤشرات المالية وغير مالية لتقييم الأداء أهمية مؤثرة في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي للعبارات الثلاثة كالتالي:-

اختبار مان وتني	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			النسب المئوية على العبارة		العبارة	
	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الخبرة اقل من ١٥ سنة		الخبرة اكثر من ١٥ سنة
٠,٢٤	موافق بشدة	٤,٥٦	موافق بشدة	٤,٦٦	%٥٦,٢	%٦٩,٤	٤٣
٠,٨٣٥	موافق بشدة	٤,٦٨	موافق بشدة	٤,٦٦	%٦٨,٨	%٦٦,٧	٤٤
٠,٢٤	غير موافق على الإطلاق	١,٤٣	غير موافق على الإطلاق	١,٣٣	%٥٦,٢	%٦٩,٤	٤٥

- ويتضح مما سبق وجود اتجاه نحو الموافقة بشدة على العبارتين ٤٣ و ٤٤ حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦٩,٤% و ٦٦,٧% على التوالي والمتوسط المرجح ٤,٦٦ و ٤,٦٨ للعبارتين، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة نسبة ٥٦,٢% و ٦٨,٨%، والمتوسط المرجح ٤,٥٦، ٤,٦٨ على التوالي.
- وبالنسبة للعبارة ٤٥ بلغت نسبة عدم الموافقة على الإطلاق والمتوسط المرجح لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٦٩,٤% و ١,٣٣ على التوالي، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦,٢% و ١,٤٣، وهو ما يظهر تأييد فئتي مجتمع البحث للأثر الهام للمؤشرات المالية والغير مالية في عملية مراجعة القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي.
- ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفئتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٤% و ٨٣,٥% للعبارتين ٤٣ و ٤٤ على التوالي أي أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α). أما بالنسبة للعبارة ٤٥ يتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٢٤% أي أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لعدم موافقة فئتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

ثانياً: أسلوب القياس المرجعي (العبارات ٤٦ حتى ٤٧):-

- ٤٦- يساعد أسلوب القياس المرجعي المراجع الإداري في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
 - ٤٧- يؤثر استخدام أسلوب القياس المرجعي في قدرة المراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.
- ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي للعبارتين كالتالي:-

اختبار مان وتني	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة			النسب المئوية على العبارة		العبارة	
	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الخبرة اقل من ١٥ سنة		الخبرة اكثر من ١٥ سنة
٠,٩٥	موافق بشدة	٤,٢٥	موافق بشدة	٤,٢٢	%٣٧,٥	%٣٦,١	٤٦
٠,١٧٤	موافق بشدة	٤,٢٥	موافق	٤,٠٢	%٦٢,٥	%٣١,٢	٤٧

- ويتضح مما سبق وجود اتجاه عام نحو الموافقة على العبارتين السابقتين، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة على العبارة ٤٦ لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٣٦,١% إلى جانب ٥٢,٨% وافقوا والمتوسط المرجح ٤,٢٢، ولفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٣٧,٥% و ٥٠% وافقوا والمتوسط المرجح ٤,٢٥. وبالنسبة للعبارة ٤٧ بلغت نسبة الموافقة لفئة اكثر من ١٥ سنة ٤١,٧% إلى جانب ٣٠,٦% موافق بشدة والمتوسط المرجح ٤,٠٢، و موافق بشدة لفئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ٣١,٢% و ٦٢,٥% وافقوا والمتوسط

المرجح ٤،٢٥، وبالنظر إلى المتوسط المرجح الإجمالي لفنتي مجتمع البحث نجد انه ٤،١٣ وهو ما يبين موافقة مجتمع البحث على العبارة.

- ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٩٥% و ١٧،٤% على التوالي للعبارات السابقة أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

ثالثاً تحليل سوات SWOT (العبارات ٤٨ حتى ٥١):-

- ٤٨- يقوم تحليل SWOT بتحديد وبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها العوامل الداخلية بالمصرف والتي ستساعد في عملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - ٤٩- يساعد تحليل SWOT في إبراز التهديدات والفرص بالبيئة الخارجية للمصرف الإسلامي عند القيام بعملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - ٥٠- يجب ان يستعين المراجع الإداري بتحليل SWOT للقيام بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية عند القيام بمراجعة وتقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - ٥١- يؤثر استخدام تحليل SWOT بدرجة كبيرة في قدرة المراجع الإداري عند القيام بمراجعة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- ويمكن عرض نتائج التحليل الاحصائي للعبارات الثلاثة كالتالي:-

اختبار مان وتني	المتوسط المرجح لاستجابات مفردات العينة				النسب المئوية على العبارة		العبارة
	الاتجاه	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الاتجاه	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	الخبرة اقل من ١٥ سنة	الخبرة اكثر من ١٥ سنة	
٠،٠٩٤	موافق بشدة	٤،٤٣	موافق بشدة	٤،٦٦	٥٦،٢%	٧٢،٢%	٤٨
٠،٣١٣	موافق بشدة	٤،٤٣	موافق بشدة	٤،٥٥	٥٦،٢%	٦٦،٧%	٤٩
٠،٢١٢	موافق بشدة	٤،٥٦	موافق بشدة	٤،٣٦	٦٢،٥%	٥٠%	٥٠
٠،٦٢١	موافق	٤،١٢	موافق	٤	٣٧،٥%	٥٨،٣%	٥١

- يتضح مما سبق وجود اتجاه عام نحو الموافقة على كافة العبارات السابقة، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة على العبارات ٤٨ و ٤٩ و ٥٠ لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٧٢،٢% و ٦٦،٧% و ٥٠% على التوالي والمتوسط المرجح ٤،٦٦ و ٤،٥٥ و ٤،٣٦، لفئة الخبرة أقل من ١٥ سنة ٥٦،٢% و ٥٦،٢% و ٦٢،٥% على التوالي والمتوسط المرجح ٤،٤٣ و ٤،٤٣ و ٤،٥٦. وبالنسبة للعبارة ٥١ بلغت نسبة الموافقة لفئة الخبرة اكثر من ١٥ سنة ٥٨،٣% والمتوسط المرجح ٤، ولفئة الخبرة اقل من ١٥ سنة ٣٧،٥% بالإضافة إلى ٣٧،٥% موافق بشدة والمتوسط المرجح ٤،١٢.

- ولاختبار عدم وجود اختلاف بين المتوسط المرجح لفنتي الدراسة وأن الاختلاف الموجود بالجدول راجع فقط لعامل الصدفة تم إجراء اختبار مان وتني ويتضح أن قيمة إحصائي اختبار مان وتني ٩،٤% و ٣١،٣% و ٢١،٢% و ٦٢،١% على التوالي للعبارات السابقة أكبر من مستوي المعنوية ٥% بما يعني قبول فرض العدم القائل بأنه لا يوجد اختلاف معنوي في المتوسط المرجح لموافقة فنتي الدراسة بدرجة ثقة ٩٥% (1- α).

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث موافقة فنتي مجتمع البحث على استخدام أساليب المراجعة الإدارية (مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير المالي - القياس المرجعي - تحليل سوات SWOT) في مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.

إثبات صحة أو نفي فروض البحث

أ- إثبات صحة أو نفي الفرض الأول

يمكن للباحث إثبات صحة أو نفي صحة الفرض الأول (هناك علاقة طردية بين استخدام منهج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية واتفاق القرارات الاستراتيجية مع أهداف وسياسات و خطط المصرف الإسلامي) من خلال تبويب نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول كالتالي:-

عدد العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق على الإطلاق	الإجمالي
	٧	٢	١		١	١٣

بلغت اجمالي العبارات التي حصلت على موافقة فنتي الدراسة (موافقة بشدة + موافق) ٩ عبارات والعبارات التي لم يوافق عليها فنتي الدراسة وتؤيد صحة الفرض الأول (غير موافق + غير موافق على الإطلاق) ٣ عبارات، $12 = 3 + 9$ إنما هي دليل على قبول فنتي مجتمع الدراسة على استخدام منهج المراجعة الإدارية للمساعدة في التأكد من توافق القرارات الاستراتيجية مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي (وإثبات صحة العلاقة الطردية للفرض الأول).

ب- إثبات صحة أو نفي الفرض الثاني

يمكن للباحث اثبات صحة أو نفي صحة الفرض الثاني (هناك علاقة طردية بين تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ونجاح تطبيق القرار الاستراتيجي في الواقع العملي بالمصارف الإسلامية) من خلال تبويب نتائج التحليل الإحصائي لعدد تسع عبارات (١٩ حتى ٢٧) بالبند (ثانيا) بالمحور الثاني كالتالي :-

عدد العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موفق على الاطلاق	الإجمالي
	١	١	٥	٢	٩

بلغت إجمالي العبارات التي حصلت على موافقة فنتي الدراسة (موافقة بشدة + موافق) ٢ عبارات، والتي لم يوافق عليها فنتي الدراسة وتؤيد صحة الفرض الثاني (غير موافق + غير موافق على الإطلاق) ٧ عبارات، $9 = 7 + 2$ إنما هي دليل على قبول فنتي مجتمع الدراسة على أن تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي سيؤدي إلى نجاح تطبيق القرار الاستراتيجي في الواقع العملي بالمصارف الإسلامية (وإثبات صحة العلاقة الطردية للفرض الثاني).

ج - إثبات صحة أو نفي الفرض الثالث

يمكن للباحث إثبات صحة أو نفي صحة الفرض الثالث (هناك علاقة طردية بين حجم البيانات المتوفرة للمراجع الإداري عن القرار الاستراتيجي وبين قدرة المراجع الإداري في تقييم ومراجعته عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية) من خلال تبويب نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث كالتالي :-

عدد العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موفق على الاطلاق	الاجمالي
	٦	١	٦	٢	١٥

بلغت اجمالي العبارات التي حصلت على موافقة فنتي الدراسة (موافقة بشدة + موافق) ٧ عبارات، والتي لم يوافق عليها فنتي الدراسة وتؤيد صحة الفرض الأول (غير موافق + غير موافق على الإطلاق) ٨ عبارات، $15 = 8 + 7$ إنما هي دليل على موافقة فنتي مجتمع الدراسة على أن حجم البيانات المتوفرة للمراجع الإداري عن القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي يؤثر في قدرته عند القيام بأعمال المراجعة الإدارية للقرار الاستراتيجي (وإثبات صحة العلاقة الطردية للفرض الثالث).

٣/٣ المبحث الثالث

نموذج لمراجعة احد القرارات الاستراتيجية في المصارف الاسلامية

(الدراسة التطبيقية)

يتمثل الهدف الرئيسي لأغلب القرارات الاستراتيجية في ضوء المسح الميداني للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية ذات الفروع الإسلامية التي تم اتخاذها خلال الأعوام من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٣ بالمبحث الأول من هذا الفصل في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف الإسلامي من خلال الانتشار الجغرافي أو تقديم تشكيلة مختلفة من المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة والتي ستساعد في جذب شرائح مختلفة من العملاء وللحفاظ على العملاء الحاليين للمصرف، وسيقوم الباحث بتطبيق الإطار المقترح كما سبق الإشارة بالمبحث الأول على أحد القرارات ذات العلاقة بإدراج منتج أو خدمة مصرفية جديدة، والمتمثلة في قرار قطاع الصيرفة الإسلامية ببنك مصر بالعمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك لتمويل عملاء التجزئة المصرفية (إجارة خدمات التعليم والسفر والعلاج، ...) وتمويل عملاء الشركات وذلك للعديد من الأسباب والمبررات ومن أهمها :-

- أن بنك مصر هو أول بنك تم تأسيسه برأس مال مصري ١٠٠% ومن أعرق البنوك العاملة بجمهورية مصر العربية والتي تم تأسيسها عام ١٩٢٠، ويتمتع العاملون فيه بخبرة عملية كبيرة.
- يعد بنك مصر من أوائل البنوك التي بدأت العمل في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية منذ عام ١٩٨٠ بعد بنك فيصل الإسلامي والذي بدأ العمل في السوق المصرفي المصري في ١٩٧٩.
- طبيعة القرار الاستراتيجي لكونه يحتاج إلى بيانات متعددة تشمل كافة جوانب المصرف الإسلامي والتي سيتمكن الباحث الحصول عليها بحكم موقع عمله كمراقب على أعمال محافظة التوظيف الإسلامي لعملاء الشركات ببنك مصر.
- الطبيعة الخاصة للقرارات الاستراتيجية، والتي تتطلب نوع من السرية العالية والتحفظ المفرط عند إبداء معلومات تخص سياسات وخطط قطاع الصيرفة الإسلامية، وكيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي بوجه عام .
- طبيعة البحث والتي تتمثل في مراجعة سابقة للقرارات الاستراتيجية قبل التنفيذ والتي تتطلب الاطلاع على العديد من البيانات المتعلقة بالقرار الاستراتيجي المتعلقة بالبيئة الداخلية بالمصرف الإسلامي.
- طبيعة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمنتجات والخدمات المصرفية الجديدة والتي ستوافق في النواحي الشرعية، والمصرفية، والمالية بكافة المصارف الإسلامية والتي يمكن استنباطها من خلال أي مصرف إسلامي من تلك المصارف.

١/٣/٣ التعريف ببنك مصر

نبذة تاريخية عن البنك :-

◀ تأسس بنك مصر على يد الاقتصادي المصري طلعت حرب باشا وكانت فكرة إنشائه هي إنشاء بنك ذو رسالة وتتمثل في استثمار المدخرات القومية وتوجيهها للنمو الاقتصادي والاجتماعي. وقد تأسس بنك مصر في ضوء بعض المحاور الرئيسية وهي إنشاء بنك مصري برأس مال مصري، وإدارة مصرفية، وكوادر مصرفية، ولغة تعامل عربية.

◀ يصل عدد المشروعات التي يساهم فيها البنك حالياً إلى ٢٢٢ مشروعاً في عدة مجالات مختلفة لخدمة الاقتصاد القومي منها إنشاء ١٢ بنكاً مشتركاً و ٣٥ مشروعاً صناعياً ٢٣ مشروعاً سياحياً، و ٢٧ مشروعاً للإسكان و ٣٥ مشروعاً زراعياً وغذائياً، و ٣٠ مشروعاً مالياً، و ٢٤ مشروعاً خدمياً، و ١٦ مشروعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و ٥ صناديق استثمار خاصة، بالإضافة إلى ١٥ مشروعاً بمجموعة احمد بهجت كما قام البنك بتأسيس اثنين من أكبر صناديق الاستثمار بمصر.

◀ يبلغ عدد فروع البنك حوالي ٤٨٠ فرعاً تغطي كافة محافظات جمهورية مصر العربية وخارجها ببعض الدول العربية والأوربية.

◀ يمتلك البنك شبكة كبيرة من آلات الصراف الآلي والتي تبلغ حوالي ٨٥٠ آلة والتي تنتشر في معظم أنحاء جمهورية مصر العربية.

◀ يمتلك البنك مركزاً للحاسبات الآلية يرتبط به فروعه ويعد هذا المركز واحداً من أكبر مراكز الحاسبات الآلية في الشرق الأوسط. وتمتد شبكة اتصالات الحاسب الآلي لتغطي كل فروعه على مستوى الجمهورية كما قام بنك مصر في أعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ وحتى ٢٠٠٩ من الانتهاء من برنامج مصرفي جديد يربط جميع فروعه بشبكة واحدة تتيح للعملاء أداء الخدمات المصرفية من أي فرع من فروعه وبفلس الكفاءة.

- التعريف بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية وقطاع الصيرفة الإسلامية بالبنك.

◀ بدأ بنك مصر بفتح أول وحدة مصرفية تقدم الخدمات المصرفية بنظام المعاملات الإسلامية عام ١٩٨٠ من خلال فرع الحسين للمعاملات الإسلامية ثم توالي فتح الوحدات المصرفية التي تقدم خدماتها بنظام المعاملات الإسلامية ليصل عدد الفروع بنهاية عام ٢٠١٢ إلى ٣٣ وحدة مصرفية.

◀ تقدم الفروع الإسلامية بالبنك العديد من الخدمات المصرفية للمودعين وتتمثل في الحسابات الجارية الاستثمارية، دفتر التوفير الاستثماري، شهادات بنك مصر للمعاملات الإسلامية ذات العائد الشهري وذات العائد الربع سنوي.

◀ ويقدم البنك صندوق استثمار بنك مصر الرابع وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

◀ كما تقدم الخدمات المصرفية العامة ومن أهمها التالي:-

= فتح الاعتمادات المستندية بكافة أنواعها.

= إصدار خطابات الضمان بكافة أنواعها.

= تحصيل الشيكات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية بكافة أنواعها.

= إصدار الشيكات المصرفية والمقبولة الدفع لصالح الجهات التي يحددها العملاء.

= تأجير الخزائن الخاصة للعملاء وحفظ الأمانات بخزائن البنك.

= شراء وبيع العملات الأجنبية بأسعار السوق المصرفية.
= عمليات الصرف الأجنبي وإجراء التحويلات الداخلية والخارجية وبيع وتحصيل الشيكات السياحية بالعملات الأجنبية.
= خدمة الأسهم بكافة أنواعها من بيع وشراء وحفظ وتحصيل كوبونات.

◀ تقدم الفروع الإسلامية صيغ التمويل لعملاء الشركات بنظام المراجعة، والمشاركة، وحديثاً بنظام المضاربة، كما تم توقيع أول عقد تمويل إسلامي مشترك بجمهورية مصر العربية ل أحد شركات تصنيع الحديد (حديد المصريين) بصيغتي الاستصناع والإجارة المنتهية بالتمليك.

◀ تقدم خدمات التمويل لعملاء التجزئة المصرفية من خلال صيغة المراجعة حيث تم العمل بمنتج مراجعة السيارة وجاري إدراج العديد من المنتجات الأخرى التي تعمل بصيغة المراجعة، وجاري حالياً العمل على إدراج منتجات لتمويل السفر (العمرة - الحج) والتعلم، وغيرها تعمل وفقاً لصيغة الإجارة التشغيلية.

◀ ويدير أعمال فروع المعاملات الإسلامية ببنك مصر قطاعان وهم كالتالي :-

أ - **قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية** ويقوم القطاع بالإشراف على أعمال الفروع الإسلامية والعمل على اقتراح فتح وحدات مصرفية جديدة ويتكون القطاع من الإدارات التالية:-

- إدارة ترويج وبيع المنتجات.

- إدارة الرقابة الذاتية.

- إدارة خدمة كبار العملاء.

- إدارة قنوات التوزيع.

ب - **قطاع الصيرفة الإسلامية** ويتركز عمل القطاع في القيام بأعمال التمويل سواء لعملاء التجزئة المصرفية أو لعملاء الشركات وأعمال الاستثمار كما يقوم القطاع بالعمل على إدراج المنتجات التمويلية المصرفية الجديدة سواء لعملاء الشركات أو عملاء التجزئة المصرفية، ويتكون القطاع من الإدارات التالية:-

- إدارة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة Small & Medium Enterprise.

- إدارة للائتمان والتوظيف الإسلامي للشركات Small Corporate .

- إدارة لتمويل عملاء التجزئة المصرفية Retail.

- إدارة لتمويل الشركات المشترك Syndication.

◀ يشرف على كافة أعمال القطاعين هيئة شرعية مكونة من أربعة من الشيوخ والمتخصصين في مجال المعاملات المصرفية الإسلامية.

◀ إلى جانب إدارة أخرى منفصلة تعمل على تطوير أعمال الفروع الإسلامية، وصيغ التمويل الإسلامية .

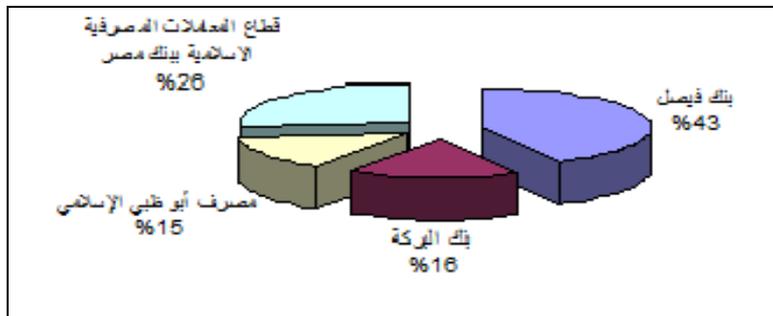
٢/٣/٣ تطبيق الإطار المقترح لمراجعة قرار العمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك

تسعى إدارة قطاع الصيرفة الإسلامية إلى التوسع في السوق من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات ومنها إدراج العديد من منتجات التمويل الإسلامي في ضوء احتياجات السوق المصرفي المصري حيث تم إدراج منتج مرابحة السيارة خلال العام ٢٠١٢، كما يعد من مجالات الاستثمار الشائعة في الوقت المعاصر تأجير بعض الأصول العينية ذات المنافع كبديل للشراء، ولاسيما ذات القيمة الكبيرة التي يصعب على الأفراد والوحدات الاقتصادية والخدمية تملكها لأجل الانتفاع بها، ولتلك الصعوبة بادر قطاع الصيرفة الإسلامية ببنك مصر باستحداث صيغة الإجارة والإجارة مع الوعد بالتمليك كأحد صيغ التمويل المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ليأتي ذلك في مجال المنافسة في السوق المصرفي المصري .

أولاً :- التعليق على مؤشرات الأداء المالي، وغير المالي للمعاملات المصرفية الإسلامية.

أ - التعليق على معدلات نمو المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر(١):-

بلغ رصيد الودائع ٢٣ مليار جنية بنهاية العام ٢٠١٢ بمعدل نمو ١١،٧%، وارتفع رصيد الودائع ليصل إلى ٢٤،٤٥٠ مليار جنية بنهاية العام ٢٠١٣ محققا معدل نمو ٦،٢% والذي يظهر قدرة القطاع على جذب المستثمرين (أفراد - مؤسسات) وكذا ثقتهم به لإستثمارها وتوظيفها. على الرغم من إنخفاض معدل نمو الودائع مقارنة بأهم المنافسين، حيث بلغ متوسط معدل نمو الودائع ١٢،٣% و ٨،٨٨% لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية بنهاية ٢٠١٣ و ٢٠١٣ على التوالي، ويعد قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر ثاني أكبر محفظة وداائع إسلامية بالسوق المصرفي المصري بعد بنك فيصل الإسلامي(٢).



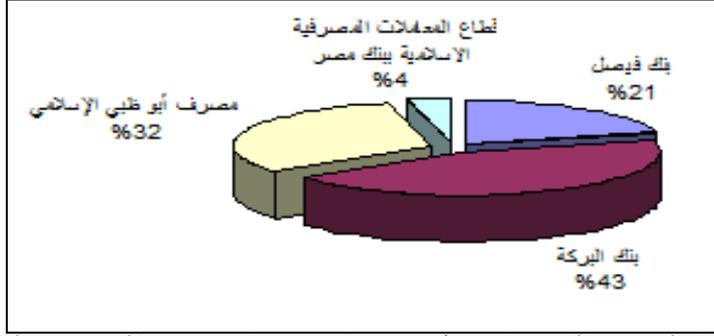
(الشكل ٣-٣) الحصة السوقية للودائع لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية في ٢٠١٢/١٢

كما بلغ معدل نمو محفظة التوظيف ٦٥،١% حيث بلغ رصيد المحفظة ٥٧٣ مليون جنية مصري بنهاية العام ٢٠١٢ مقارنة بالعام ٢٠١١، ويعد معدل نمو محفظة التوظيف بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية في نهاية ٢٠١٢ من أعلى معدلات النمو مقارنة بأهم المنافسين بالسوق المصرفي الإسلامي المصري، حيث تجاوز متوسط معدل نمو محفظة

١- يمكن الرجوع للملحق رقم (٦) أهم المؤشرات المحققة " معدلات النمو " للفروع الإسلامية ببنك مصر في ٢٠١٢/١٢/٣١ مقارنة بأرقام ذات الفترة من العام السابق في ٢٠١١/١٢/٣١، وفي ٢٠١٣/١٢/٣١ مقارنة بأرقام ذات الفترة من العام السابق في ٢٠١٢/١٢/٣١، ص ٢٢.

٢- يمكن الرجوع للملحق رقم (٧) دراسة مقارنة لنتائج أعمال ومعدلات نمو أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية بنهاية ديسمبر ٢٠١٢، وديسمبر ٢٠١١، ص ٢٣.

التوظيف ٣٥،٤٥%، على الرغم من صغر حجم محفظة التوظيف مقارنة بأهم المنافسين بالملحق رقم (٧)، كما بلغ رصيد المحفظة ١،٠٧٤ مليار جنيه مصري بنهاية العام ٢٠١٣، بمعدل نمو ٨٧،٦% وهو الأعلى من بين أهم المنافسين بالقطاع، ومتجاوزاً متوسط معدل نمو محفظة التوظيف لأهم المنافسين ٣٦،١٧%، ويرجع ذلك إلى العديد من التعديلات التي تمت بقطاعي المعاملات المصرفية الإسلامية والصيرفة الإسلامية، وعلى رأسها تعديل الهيكل التنظيمي بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية، ودعمه بمجموعة من القيادات ذات الخبرات المصرفية الإسلامية، والقيام بعمليات ترويج وتسويق التوظيف لعملاء الشركات بشكل رئيسي وكذا عملاء التجزئة المصرفية الإسلامية.



(الشكل ٣-٤) الحصة السوقية لمحفظة التوظيف لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية في ٢٠١٢/١٢

وبمقارنة معدل نمو العائد من عمليات التوظيف بقطاع الصيرفة الإسلامية نجد إنه الأكبر حيث بلغ ١٠٥% بنهاية العام ٢٠١٢ مقارنة بأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية بالملحق رقم (٧) حيث يبلغ أقرب معدل نمو للعائد من عمليات التوظيف ٣٥،٣% لمصرف أبو ظبي الإسلامي. كما بلغ معدل النمو بنهاية ٢٠١٣ لقطاع الصيرفة الإسلامية ٣٢٠%، ويلية مصرف أبو ظبي الإسلامي ٣٨،٢٢% الأمر الذي يبين قدرة القطاع على التوظيف الجيد للموارد والمتمثلة في منح تمويل لعملاء الشركات بشكل رئيسي وعملاء التجزئة المصرفية، على الرغم من حداثة العمل بالقطاع في تسويق منتجات التمويل الإسلامي وتركز عمليات التمويل في صيغة المرابحة بالإضافة إلى الدخول في تمويلات مشتركة مع البنوك الأخرى (شركة حديد المصريين - شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء)، وفي ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد.

كما يبلغ معدل نمو نسبة التمويل للعملاء إلى الودائع ٤٧% في العام ٢٠١٢، وبلغ ٧٦% في العام ٢٠١٣ وهو ما يظهر نمو سعي إدارة قطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك نحو التوسع في محفظة التوظيف والودائع.

وعلى الرغم من صغر حجم محفظة الاستثمارات بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر إلا أن معدل نمو الاستثمارات ٢٦،٣% برصيد ١٢ مليون جم بنهاية العام ٢٠١٢ مقارنة بالعام ٢٠١١ حيث بلغت ٩،٥ مليون جم، ويعد معدل نمو الاستثمارات هو ثاني أكبر معدل نمو بعد مصرف أبو ظبي الإسلامي والذي بلغ ٤١،٣%. وعلى الرغم من انخفاض معدل نمو محفظة الاستثمارات بنهاية العام ٢٠١٣ ليصل إلى ١٧% إلا أنه الأعلى مقارنة بمتوسط أهم المنافسين والذي ظهر بـ ٠،٢% ويرجع سبب ظهوره بقيمة سالبة لإنخفاض معدل نمو الاستثمارات ببنك فيصل الإسلامي بقيمة كبيرة جداً ليصل على ٣٩،٨%، على الرغم من ضعف قيمة محفظة الاستثمارات مقارنة بأهم المصارف الإسلامية المنافسة بالقطاع.

وارتفع معدل نمو المصروفات الإدارية والعمومية للفروع بنسبة تصل إلى ١,٦% حيث بلغ ١٣% للعام ٢٠١٣، مقارنة بـ ١١,٤% للعام ٢٠١٢، وهو ما يعكس سعى إدارة المعاملات المصرفية الإسلامية للحفاظ على عدم ارتفاع التكاليف الخاصة بها (المصروفات الإدارية والعمومية) بنسبه كبيرة.

ارتفع معدل نمو صافي الأرباح بنهاية العام ٢٠١٢ ليصل إلى حوالي ١١% حيث بلغ صافي الربح ١٩٣ مليون جنيه مصري مقارنة بـ ١٧٤ مليون جم بنهاية العام ٢٠١١، وهو معدل نمو مقبول مقارنة بمعدلات النمو بأهم المنافسين في قطاع الصيرفة الإسلامية بالملحق (٧) حيث بلغ معدل النمو ببنك فيصل ٢٣٩% و ببنك البركة ٣٦% وبمصرف أبو ظبي الإسلامي محققاً خسائر -٥٠%. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها حادثة العمل في ترويج منتجات التوظيف والاستثمار وكذا صغر محفظة التوظيف والاستثمار مقارنة بأهم المنافسين ومقارنة بحجم الودائع بالقطاع، كما بلغ معدل النمو ٥,٧% بنهاية العام ٢٠١٣ حيث بلغت الأرباح المحققة ٢٠٤ مليون جنيه مصري .

كما بلغ رصيد النقدية بالصندوق ١٩٩ مليون جنيه مصري بنهاية ٢٠١٣، وهو مبلغ ضعيف مقارنة بأهم المنافسين، حيث بلغ معدل نمو ٥١,٩١% بنهاية ٢٠١٣، وهو الأكبر مقارنة بأهم المنافسين، ثم يليه بنك أبو ظبي الإسلامي ٤٨,٦٣%.

ب - التعليق على مؤشرات الأداء المالي لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر

نظراً لعدم توافر مركز مالي منفصل لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية سيستعرض الباحث المؤشرات المالية في ضوء البيانات المتاحة للقطاع مقارنة بأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية في جمهورية مصر العربية كما بالملحق رقم (٧):-

• بالنسبة لمعايير القدرة على جذب المدخرات (مصادر الأموال) بلغ معد نمو الودائع ١١,٧% في نهاية ٢٠١٢، كما بلغ معدل النمو الودائع للقطاع ٦,٢% في نهاية ٢٠١٣ وهو ما يعكس قدرته على جذب المدخرات، وفي ظل الظروف التي تمر بها البلاد.

• بالنسبة لمعايير القدرة على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة فبلغ معدل توظيف الودائع (التوظيف + الاستثمارات) ١,٧٣% عام ٢٠١١، و ٢,٥٤% عام ٢٠١٢، و ٤,٤٥% عام ٢٠١٣ مما يعكس ارتفاع معدل النمو سنوياً وسعي قطاعي الصيرفة الإسلامية بالبنك نحو توظيف الودائع، وبمقارنته بأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية فنجد أنه الأقل ولم يقترب للمتوسط ٣٩,٧٥% بعام ٢٠١١، و ٤١,٢٦% بعام ٢٠١٢، و ٣٨,٥٨% عام ٢٠١٣ (١)، ويرجع ذلك المعدل المتدني لحدثة اهتمام الإدارة العليا بالبنك بأعمال الصيرفة الإسلامية، وبدء العمل بقطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك نحو ترويج وتسويق منتجات التوظيف والاستثمار لعملاء الشركات والتجزئة المصرفية، ويرى الباحث انه يجب على إدارتي القطاع بذل المزيد من الجهد لدعم عمليات الترويج والتسويق لمنتجات التوظيف، وإدراج منتجات وصيغ تمويلية جديدة تلائم كافة طبقات وطوائف المجتمع المصري.

١- يرجى الرجوع لملحق رقم (٨) مقارنة لبعض مؤشرات التحليل المالي لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية ص ٢٥.

- بالنسبة لمؤشر الاستثمارات إلى الودائع لقطاعى المعاملات الإسلامية بالبنك نجد إنه يتزايد سنوياً ولكن بنسبة ضئيلة، حيث بلغ ٠,٠٤% بنهاية العام ٢٠١١، و ٠,٠٥% بنهاية العام ٢٠١٢، و ٠,٠٦% بنهاية العام ٢٠١٣ هو مؤشر ضعيف مقارنة بأهم المنافسين^(١).
- وبخصوص معايير القدرة على إدارة السيولة بلغت نسبة متوسط السيولة السريعة ٠,٦٢% عام ٢٠١٢، و ٠,٦٧% عام ٢٠١٣، وبمقارنته بمتوسط النسبة لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية ١٢,٤٧% عام ٢٠١٣، و ١٣,٠٤% عام ٢٠١٢. ومقارنة بمؤشر السلامة بالبنك المركزي المصري ٥٨,٠٤% لعام ٢٠١٢، و ٦٠,٣٠% لعام ٢٠١٣ وهي نسبة غير جيدة على الإطلاق، وهي تدل على عدم قدرة قطاعى المعاملات الإسلامية بالبنك على الوفاء بالتزاماته في الظروف الطارئة، ويلاحظ الباحث أن أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية لم تصل نسبة السيولة السريعة لهم لمؤشر السلامة بالبنك المركزي المصري^(٢).

• أما بخصوص مؤشرات الكفاءة العامة للإدارة

- بالنسبة لتكلفة الودائع إلى الودائع يعد للمعاملات الإسلامية ببنك مصر هو الأفضل بين أهم المنافسين حيث لم تتعدى متوسط النسبة لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية كما بالجدول (٣-٩) كالتالي:-

العام	بنك فيصل	بنك البركة	مصرف ابو ظبي الإسلامي	بنك مصر	المتوسط
2011	3.52%	5.19%	4.13%	3.07%	3.98%
2012	4.44%	5.83%	5.37%	3.66%	4.82%
2013	5.04%	5.85%	5.19%	3.78%	4.97%

جدول (٣-٩) تكلفة الودائع إلى الودائع لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية

وهو ما ساعد أيضاً قدرة قطاعى المعاملات الإسلامية بالبنك في السنوات الثلاثة الماضية على تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية .

ج- التعليق على مؤشرات الأداء غير المالي لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر

في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة للباحث سيتم استعراض أهم مؤشرات كالتالي:-

- تقييم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.
- يوجد هيئة شرعية تابعة لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ولا تقع تبعيتها لمجلس الإدارة.
- تتكون من أربعة من الشيوخ والدكاترة، ويجتمعون بصفة شهرية إلى جانب الاجتماعات غير الدورية.

١- يمكن الرجوع للملحق رقم (٨) ص ٢٥،

٢- يمكن الرجوع للملحق رقم (٨) ص ٢٥.

- قرارات الهيئة الشرعية ملزمة وليست استشارية. وتلتزم الإدارة العليا بالمعايير الشرعية حيث يتم عرض كافة القرارات ذات الأبعاد الشرعية على الهيئة للبت في سلامتها من عدمه.

- لم يتم تفعيل أعمال الرقابة الشرعية بالبنك حتى نهاية العام ٢٠١٣.

- يتم التبرع بقيمة غرامة الضرر (عوض التأخير) التي يتم تحصيلها من العملاء نتيجة التأخر في سداد الأقساط والتمثلة في ١% زيادة على العائد المحصل لحساب مؤسسة بنك مصر لتنمية وخدمة المجتمع للتخلص من الكسب الخبيث.

• **تقييم القدرة على رضا العملاء.** بلغ معدل نمو عملاء التمويل كالتالي :-

المنتج	ديسمبر ٢٠١٢	ديسمبر ٢٠١٣
مراوحة السيارة	١٠٠%	٧٠%
تمويل الشركات	٦٥%	٣٠%

وهو ما يظهر اهتمام إدارة قطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك بتقديم منتجات تمويلية جديدة ومبتكرة لعملاء التجزئة المصرفية وعملاء الشركات.

• **تقييم الأداء في خدمة المجتمع والبيئة.** يمتلك بنك مصر بصفة عامة مؤسسة باسم (مؤسسة بنك مصر لتنمية وخدمة المجتمع) لتقديم الخدمات الاجتماعية ويقوم البنك بتخصيص مبلغ سنوي من صافي الأرباح كمساهمة في أنشطة المؤسسة، وتتمثل رؤية المؤسسة في "تحقيق الريادة في مجال التنمية الاجتماعية مع التأثير الإيجابي والملموس على المجتمع المصري بصفقتها ذراع بنك مصر لتحقيق مسؤوليته الاجتماعية". وتتمثل رسالة المؤسسة في "المساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع من خلال مشاريع تقوم المؤسسة بتنفيذها بنفسها أو من خلال شركاء متخصصين من الجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بالتنمية، وتوجه خاصة للشباب والمرأة في مجالات التعليم، خلق فرص العمل، زيادة التنافسية للمنتجات والخدمات، إضافة إلى المشروعات في قطاع الصحة مع تشجيع مشاركة العاملين ببنك مصر في أنشطة المؤسسة" وتتمثل مجالات أنشطتها في مجال التنمية الصحية، ومجال التنمية الاجتماعية، ومجال التعليم، ومجال التكافل الاجتماعي. مع العلم بأن قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية لا يقوم بأعمال الزكاة.

• **مؤشرات جودة أداء الخدمات والعمليات.** فان مستوى تقديم الخدمة منخفض مقارنة بالسوق (في ضوء ما ورد بالخطة الاستراتيجية للقطاع ٢٠١٢-٢٠١٣).

• **تقييم القدرة على الأداء والابتكار.** فإن الخطة الاستراتيجية للقطاع مبنية على أسس إدراج العديد من المنتجات والصيغ وبالأخص التمويلية حيث بلغ معدل تقديم الخدمات التمويلية لعملاء الأفراد ٧٥% حيث تم الموافقة خلال العام ٢٠١٣ على إدراج ٣ منتجات تمويلية لعملاء التجزئة المصرفية (مراوحة السلع المعمرة - الإجارة العقارية - البطاقة الإسلامية "كنانة") كما يقوم قطاع الصيرفة الإسلامية بالعمل جاهداً على اقتناص الفرص التمويلية بالسوق المصرفي من خلال المساهمة في تمويل المشروعات (Syndication) حيث تم الموافقة على منح شركتان من اكبر الشركات بمصر "حديد المصريين" أول تمويل إسلامي مشترك بقيادة بنك مصر وبنك عودة، و"شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء"، كما تم منح "شركة الوجه القبلي لإنتاج الكهرباء" تمويلاً إسلامياً بصيغة المشاركة المتناقصة قيمته ٢٨٥ مليون جنية دعماً لقطاع الطاقة. بخلاف الشركات الأخرى، كما بلغ معدل تقديم الصيغ التمويلية الجديدة

٣٠% حيث تم الموافقة على صيغة تمويلية جديدة، ومعدل تقديم منتجات أوعية ادخارية جديدة صفر.

ثانياً = تحليل سوات ومصفوفتي تحليل العوامل الخارجية وتحليل العوامل الداخلية.

سيقوم الباحث بإعداد تحليل سوات في ضوء البيانات المتاحة عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر، والتي يمكن إيضاحها بالشكل (٣-٥).

القوة (S)	الفرص (O)
<ul style="list-style-type: none"> • انتشار فروع المعاملات الإسلامية في محافظات الجمهورية، وانتشار ماكينات الصراف الآلي التابعة للبنك. • أحد أكبر الكيانات المصرفية المملوكة للقطاع العام بمصر (أول بنك وطني تأسس ١٩٢٠م). • انخفاض تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية. • سرعة تقديم الخدمات من خلال ربط كافة الوحدات المصرفية آلياً. • التعديلات الحديثة بالهيكل الإداري والفني والشرعي بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية. • تفهم ودعم الإدارة العليا للبنك. • كبر محفظة الودائع وقاعدة العملاء الضخمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥. وقانون الصكوك الإسلامية. • الكثافة السكانية. • التوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية والاهتمام بها. • اتفاقية منظمة التجارة العالمية وإمكانية فتح فروع بالخارج. • نمو الوعي المصرفي لدى العملاء. • إمكانية المساهمة في مجال تمويل المشروعات المشتركة (Syndication). • ثبات ونجاح البنوك الإسلامية عن مثيلتها التقليدية في الازمات المالية.
الضعف (W)	المخاطر (T)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الفصل بين المركز المالي للفروع التقليدية والفروع الإسلامية. • عدم تنوع منتجات التمويل الإسلامي. • كثرة الإجراءات لاتمام العمليات المصرفية، وعدم ملاءمة نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية. • بيئة العمل غير ملائمة في العديد من الفروع التابعة لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية، ومظهر الفروع غير ملائم. • ضعف معدل توظيف الأموال إلى الودائع، وعدم التوازن في المكون الائتماني الحالي. • قلة الدعاية والإعلان. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق البنوك المنافسة لمبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات وجذب شريحة تسويقية من عملاء البنك. • تغيير سياسات البنك المركزي في مجال الترخيص لبنوك إسلامية جديدة. • قيام المصارف الإسلامية الأجنبية بفتح فروع لها بالداخل ودخولها بقوة للسوق. • تزايد حدة المنافسة. • التطور التكنولوجي السريع في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية. • عدم وجود قوانين منظمة للصيرفة الإسلامية بالبنك المركزي.

شكل (٣-٥) تحليل سوات لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر

وفي ضوء إعداد تحليل سوات كما بالشكل (٣-٥) سيتم صياغة وإعداد مصفوفة العوامل الخارجية ومصفوفة العوامل الداخلية من خلال العوامل الأكثر تأثيراً على قطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك، وإعطاء كل عامل قيمة تتراوح ما بين (١، صفر) بخانة الوزن نسبي والتي تظهر إلى حد معقول أثره الفعلي على إتخاذ القرار الإستراتيجي بالبنك، وترتيب كل عامل من حيث الأهمية في إتخاذ القرار الإستراتيجي كل على حدة لتحديد ما إذا كانت البيئة الداخلية تمثل نقاط قوة أم ضعف، وكذا البيئة الخارجية تمثل فرصاً أم تهديدات، ويمكن

للباحث عرض مصفوفتي عوامل البيئة الخارجية والداخلية في ضوء ما توفر إليه من بيانات ومعلومات لمراجعة القرار الاستراتيجي محل المراجعة كما بالشكل (٦-٣).

مصفوفة تقويم العوامل الداخلية لقطاعي المعاملات الإسلامية بنك مصر (Internal Factors Analysis Matrix)				مصفوفة تقويم العوامل الخارجية لقطاعي المعاملات الإسلامية بنك مصر (External Factors Analysis Matrix)			
الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	نقاط القوة والضعف	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الفرص والتهديدات
نقاط القوة				الفرص			
0.3	3	0.1	١ انتشار فروع المعاملات الإسلامية في محافظات الجمهورية، وانتشار ماكينات الصراف الآلي التابعة للبنك.	0.6	4	5	١ التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥. وقانون الصكوك الإسلامية
0.1	2	0.05	٢ أحد أكبر الكيانات المصرفية المملوكة للقطاع العام بمصر (أول بنك وطني)	0.4	4	0.1	٢ التوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية والاهتمام بها.
0.24	3	0.08	٣ سرعة تقديم الخدمات من خلال ربط كافة الوحدات المصرفية ألياً.	0.3	3	0.1	٣ نجاح البنوك الإسلامية عن مثيلتها التقليدية في الازمات المالية.
0.48	4	0.12	٤ إنخفاض تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية.	0.1	2	5	٤ الكثافة السكانية.
0.3	3	0.1	٥ التعديلات الحديثة بالهيكل الإداري والفني والشرعي بقطاعي المعاملات الإسلامية.	0.3	3	0.1	٥ إمكانية المساهمة في مجال تمويل المشروعات المشتركة.
نقاط الضعف				المخاطر - التهديدات			
0.2	2	0.1	١ عدم الفصل بين المركز المالي للفروع التقليدية والفروع الإسلامية.	0.3	3	0.1	١ تطبيق البنوك المنافسة لمبادئ الشرعية الإسلامية في المعاملات وجذب شريحة تسويقية من عملاء البنك.
0.6	4	0.15	٢ عدم تنوع منتجات التمويل الإسلامي.	0.3	3	0.1	٢ قيام المصارف الإسلامية الأجنبية بفتح فروع لها بالداخل ودخولها بقوة للسوق.
0.36	3	0.12	٣ عدم ملائمة نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية، وكثرة الإجراءات لاتمام العمليات المصرفية.	0.6	4	5	٣ تغيير سياسات البنك المركزي في مجال الترخيص لبنوك إسلامية جديدة.
0.16	2	0.08	٤ بيئة العمل غير ملائمة في العديد من فروع المعاملات المصرفية الإسلامية، ومظهر الفروع غير ملائم.	0.05	1	5	٤ عدم وجود قوانين منظمة للصيرفة الإسلامية بالبنك المركزي.
0.2	2	0.1	٥ ضعف معدل توظيف الأموال إلى الودائع، وعدم توازن المكون الائتماني.	0.2	2	0.1	٥ التطور التكنولوجي والاستخدام الإلكتروني للخدمات والمنتجات المصرفية.
2.94		1		3.15		1	

شكل (٦-٣) مصفوفة تقويم عوامل البيئة الخارجية - مصفوفة تقويم عوامل البيئة الداخلية

وفي ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية لقطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر باستخدام مصفوفة تقويم العوامل الخارجية ومصفوفة تقويم العوامل الداخلية الوارد بالشكل (٦-٣) يتضح ان البيئة الداخلية للبنك تمثل نقاط ضعف وذلك لإن مجموع الأوزان الترجيحية ٢،٩٤ أقل من ٣، وتتمثل نقاط القوة ذات الأهمية للبنك والتي حصلت على أكبر الأوزان الترجيحية في انتشار فروع المعاملات الإسلامية في محافظات الجمهورية، وانتشار ماكينات الصراف الآلي التابعة للبنك، وانخفاض تكلفة تقديم الخدمات المصرفية، وسرعة تقديم الخدمات من خلال ربط كافة الوحدات المصرفية ألياً. والتي يجب أن تستغلها إدارة قطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك لمعالجة نقاط الضعف ذات الأوزان الترجيحية الأكبر والمتمثلة عدم تنوع منتجات التمويل الإسلامي، وعدم ملائمة نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية، وكثرة الإجراءات اللازمة لتمام العمليات المصرفية وعدم الفصل بين المركز المالي للفروع التقليدية والفروع الإسلامية، ضعف معدل توظيف الأموال إلى الودائع، وعدم توازن المكون الائتماني.

كما يتبين ان البيئة الخارجية تمثل فرصاً للقطاع وذلك لإن مجموع الأوزان الترجيحية ٣،١٥ أكبر من ٣، وتوضح مصفوفة تقويم العوامل الخارجية أن أكثر العوامل التي تمثل فرصاً للبنك ويجب استغلالها وذات أوزان ترجيحية كبيرة هي التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥ وقانون الصكوك الإسلامية، إمكانية المساهمة في مجال تمويل المشروعات المشتركة، والتوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية والاهتمام بها، والتي يمكن من خلالها مواجهة المخاطر التي تواجه البنك وذات الأوزان الترجيحية الأكبر والمتمثلة في تغيير سياسات البنك المركزي في مجال الترخيص لبنوك إسلامية جديدة، وتزايد حدة المنافسة بالسوق المصرفي سواء من البنوك المنافسة الأجنبية بفتحها فروع بالداخل أو من البنوك النمطية والتي تريد تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في معاملاتها، والتطور التكنولوجي والاستخدام الإلكتروني للخدمات والمنتجات المصرفية.

وفي ضوء التحليل السابق للموقف الحالي لقطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك من خلال دراسة معدلات النمو ومعايير تقويم الأداء المالي وغير المالي، والمقارنة بأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية باستخدام أسلوب القياس المرجعي، وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات ومصفوفة تقويم عوامل البيئة الخارجية، ومصفوفة تقويم عوامل البيئة الداخلية، سيقوم الباحث بتطبيق برنامج المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية متضمناً الإجراءات التنفيذية وأدلة الإثبات عند القيام بكافة مراحل برامج المراجعة من خلال عرض المراحل المختلفة التي تمر بها عملية المراجعة الإدارية كل على حدة بالصفحات التالية.

أ ◀ تقييم الموقف الحالي لفروع المعاملات الإسلامية ▶

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح
• دليل الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية للعام المالي ٢٠١٢/٢٠١٣.	١- تقييم الأداء الحالي للمصرف للاطمئنان على مدى تحقيقه للأهداف المعدة مسبقاً - بفحص أداء الفروع الإسلامية ومقارنته بالأداء بالمستهدف تبين أنه محققاً له، ومحققاً معدلات نمو مرتفعة. - حقق أداء الفروع الإسلامية قيمة مضافة تتمثل في جذب شريحة جديدة من العملاء والتمثلة في تقديم أنظمة تمويلية لجميع العملاء (عملاء الشركات "بصيغ المربحة والمضاربة والاستصناع"، وعملاء التجزئة المصرفية "مربحة السيارة") وساعدت هذه القيمة المضافة على تحسين الأداء الحالي
• تقرير نتائج أعمال الفروع الإسلامية في ٢٠١٢/١٢/٣١ و ٢٠١٣/١٢/٣١.	٢- التأكد من سلامة الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمصرف من عدم وجود تعارض مع القوانين واللوائح والمعايير والفتاوى الصادرة من الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف. الرسالة والرؤية الاستراتيجية لإدارة الفروع الإسلامية بالبنك مصاغة بشكل جيد وتمتاز بدقة التعبير والبساطة والوضوح، والرؤية الاستراتيجية هي " أن يعرف بنك مصر في الأسواق التي ينافس فيها بأنة البنك الرائد في تقديم صيرفة إسلامية جادة توازن بين الربحية والقيمة المضافة للمجتمع "
• مذكرة عرض القرار الاستراتيجي على الإدارة العليا بالبنك.	٣- التأكد من أن الأهداف الموضوعية لا تتعارض مع رؤية الاستراتيجية، وللتأكد من أن الأهداف قابلة للقياس ومدى تحقيقها من عدمه. تلتزم إدارة الفروع الإسلامية بالقوانين واللوائح والمعايير والفتاوى الصادرة من الهيئات الشرعية المنظمة لأعمال المؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI). أهداف إدارة الفروع الإسلامية الاستراتيجية والتشغيلية محددة وواضحة، وهي تتناسب مع رسالته ورؤيته الاستراتيجية، وتدعم القدرة التنافسية، وتساعد على تحسين المركز المالي. الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية قابلة للقياس والتحقيق، تم تحقيق ١٠٤% من مستهدف الودائع و ١١٧% من مستهدف عائد الخدمات المصرفية، و ١٢١% من مستهدف مربحة السيارات، و ٢٧٦% من مستهدف وثائق صناديق الاستثمار. الأهداف المرتبطة بالقرار الاستراتيجي محل المراجعة تتفق مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمصرف.

ب ◀ تقييم ومراجعة المديرين الاستراتيجيين بالفروع الإسلامية بالمصرف ▶

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح
• ميثاق أخلاقيات العاملين بالبنك.	٤- الاطمئنان على وجود الدليل الإداري لمهام الإدارة العليا للرجوع إليه عند اتخاذ القرار الاستراتيجي. يوجد دليل إداري لمهام المديرين بالفروع الإسلامية ويتم الالتزام به عند القيام باتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية .
• هيكل البنك الإداري والفني.	٥- الاطمئنان على مدى التزام المديرين الاستراتيجيين بالمصرف الإسلامي بأهداف وسياسات المصرف، والقوانين واللوائح والمعايير والفتاوى الصادرة من الهيئات الشرعية المنظمة لعمل المصرف. تلتزم الإدارة العليا بأهداف، وسياسات، ورؤية قطاع المعاملات المصرفية الاستراتيجية، وتعمل جاهدة على تحقيق الأهداف، والقرار الاستراتيجي محل المراجعة في ضوء الأهداف والرؤية الاستراتيجية .
• محاضر	يشارك أعضاء مجلس الإدارة بالبنك المتمثل عددهم في ٧ أعضاء في اتخاذ

اجتماعات لجنة إعداد القرار الإستراتيجي • الموقع الإلكتروني للبنك www.banquemisr.com	القرارات الاستراتيجية الخاصة بالفروع الإسلامية بالتعاون مع الإدارة العليا لقطاعي المعاملات الإسلامية.
	ويهتم مجلس إدارة البنك بنشاط المعاملات الإسلامية ويعملون على تطويره.
	تتفاعل الإدارة العليا مع مستويات الإدارة الأخرى وهي مسؤولة عن الأداء في السنوات القليلة السابقة.
	يتمثل عدد أعضاء الهيئة الشرعية بالبنك في ٤ من الشيوخ والمتخصصين ويتبع عمل الهيئة الشرعية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية وليس لمجلس الإدارة، وهم من الغير معينين بالبنك فيما عدا الأمين العام للهيئة.
	يتم الرجوع للهيئة الشرعية عند صياغة القرارات الاستراتيجية ذات الأبعاد الشرعية، وتم عرض القرار الاستراتيجي محل المراجعة عليها، وتقوم الهيئة الشرعية بالإجابة على الاستفسارات المطلوبة عند صياغة القرار.

ج ◀ فحص وتقييم البيئة الخارجية ▶

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح
	٦- الاطمئنان على ان المديرين الاستراتيجيين قادرين على مواجهة التحديات (التحديات) التي تواجه المصرف الإسلامي في الوقت الحالي وفي المستقبل .
	٧- التأكد من ان المديرين الاستراتيجيين قادرين على استغلال الفرص المتاحة أمام المصرف الإسلامي في الوقت الحالي وفي المستقبل.
	وسيتم تطبيق الخطوة ٦ و ٧ من الإجراءات التنفيذية من خلال تقسيم فحص البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة .
	١ : مراجعة البيئة الخارجية العامة :-
	مراجعة العوامل الاقتصادية:
تتفاعل الإدارة العليا مع التغيرات الاقتصادية المحيطة وتتمثل أهم التطورات والاتجاهات الاقتصادية الرئيسية في الأسعار، مستوى الدخل، الادخار، التمويل ذات التأثير المباشر على أنشطة المصرف في التالي:-	تقرير التطورات الاقتصادية المحلية لبنك فيصل ٢٠١٢، و٢٠١٣.
- ارتفاع معدل التضخم السنوي مع نهاية ٢٠١٣ ليصل ٩,٧% مقارنة بـ ٦,٥% خلال عام ٢٠١٢.	= تقرير المتغيرات الاقتصادية المحلية لبنك البركة ٢٠١٢، و٢٠١٣.
- تراجع رصيد الاحتياطي من العملات الأجنبية.	= التقارير المالية الشهرية لوزارة المالية، وأخرها في ديسمبر ٢٠١٣.
- ارتفاع أسعار العملات الأجنبية (الدولار الأمريكي).	= التقرير السنوي الصادر عن البنك المركزي ٢٠١٢-٢٠١٣.
- رفعت مؤسسة Fitch تقديرها للنظرة المستقبلية لمصر من سالب إلى مستقر.	
- رفع التصنيف الائتماني للديون طويلة الأجل بالعملة المحلية والأجنبية لمصر من CCC+ إلى B- والديون قصيرة الأجل من C إلى B .	
- ارتفاع رصيد الدين الخارجي ليصل إلى ٤٧ مليار دولار في ٢٠١٣/٩ مقابل ٣٤,٧ مليار دولار في ٢٠١٢/٩.	
- انخفاض رصيد الاحتياطي من العملات الأجنبية ليصل إلى ١٧,٨ مليار دولار في ٢٠١٣/١١ مقارنة بـ ١٨,٦ مليار دولار في ٢٠١٣/١٠.	
- قرارات لجنة السياسات النقدية للبنك المركزي في اجتماعاتها المختلفة خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٣ بتخفيض سعر الإيداع والإقراض لليلة الواحدة وصولاً إلى ٨,٢٥% و ٩,٢٥% على التوالي في جلسة ٢٠١٣/١٢/٥.	
تمثل هذه التغيرات الاقتصادية تهديداً، وتقوم الإدارة العليا في اتخاذ التدابير والإجراءات لمواكبة التغيرات الاقتصادية من خلال السعي نحو تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تلائم كافة شرائح المجتمع.	
	مراجعة العوامل الاجتماعية:
تتمثل أهم التطورات والاتجاهات الديموغرافية الرئيسية في ارتفاع الكثافة	التقارير الصادرة

<p>عن الهيئة العامة للتعبة والإحصاء http://www.capmas.gov.eg</p> <p>• دليل الخطّة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية.</p>	<p>السكانية، وهي تمثل فرصاً وتقوم الإدارة العليا بتوفير التدابير والإجراءات اللازمة من خلال التوسع في الفروع التي تقدم الخدمات الإسلامية، وتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات لزيادة الشريحة السوقية.</p> <p>القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا لمواكبة الزيادة السكانية ملائمة مع مراعاة السرعة في تنفيذها حيث لوحظ أن القرارات الاستراتيجية بالبنك تأخذ وقتاً طويلاً لتنفيذها، وذلك لتعدد اللجان الخاصة بإعداد وتنقيح القرارات وكذا اللجان الخاصة بإصدار الأدلة التنفيذية والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وطول الفترة الزمنية بين انعقاد هذه اللجان.</p>
مراجعة العوامل التكنولوجية :	
<p>• المسح الميداني لمعرفة النظم التكنولوجية المستخدمة بأهم المنافسين من المصارف والبنوك المنافسة.</p> <p>• محاضر لجان تطوير النظم التكنولوجية.</p> <p>• متابعة التطورات التكنولوجية.</p>	<p>تتمثل نظم التكنولوجيا المتبعة بالفروع الإسلامية في تطبيق I FLEX وهو يحتاج للتطوير حتي يلائم التطورات التكنولوجية والنظم التكنولوجية المستخدمة في المصارف والبنوك المماثلة.</p> <p>ومن المتوقع حدوث تطور كبير في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية.</p> <p>وهذه التطورات التكنولوجية تمثل تهديداً وذلك لعدم ملاءمة النظم التكنولوجية المستخدمة حالياً ومواكبتها للتطورات الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية، ويجب تطوير النظم التكنولوجية المستخدمة حالياً.</p> <p>وتقوم الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة بالبنك على تطوير نظم التكنولوجيا المستخدمة حالياً لحين توفير نظام تكنولوجي متكامل يقدم المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية.</p>
مراجعة العوامل الثقافية :-	
<p>• دليل الخطّة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية.</p> <p>• تقرير تقييم نتائج أعمال الفروع الإسلامية عن الفترة النصف سنوية في ٢٠١٣/٦/٣٠.</p>	<p>نظرة المجتمع نحو خدمات ومنتجات الفروع الإسلامية بالبنك جيدة، وهي تمثل فرص.</p> <p>تسعي الإدارة العليا نحو الاستفادة من نظرة المجتمع وزيادة الحصة السوقية لها حيث تحقق ٢٧٦% من المستهدف لعملاء وثائق صناديق الاستثمار (٢٩٣٨ الف وثيقة)، و ٩٦% من المستهدف لعملاء إصدار بطاقات الخصم الفوري (٥٠٠٠٠ بطاقة) و ٧١% من المستهدف لعملاء إصدار البطاقات المدفوعة مقدما (١٥٠٠ بطاقة)، و ١٠٣% من المستهدف لمشاركي الخدمة الصوتية (٤٦٣٢٠ عميل) في ٢٠١٣/٦/٣٠.</p> <p>التغيرات المتوقع حدوثها في أنماط وسلوكيات المجتمع ذات التأثير المباشر على مهمة، ورؤية، وأهداف الفروع الإسلامية هي نمو الوعي المصرفي وخاصة في المعاملات المصرفية الإسلامية وتزايد الطلب عليها.</p>
مراجعة العوامل القانونية والسياسية:-	
<p>قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥</p>	<p>تتمثل القوانين التي تؤثر على السياسة والأهداف والاستراتيجيات بشكل مباشر في قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥.</p>
٢ مراجعة البيئة الخارجية الخاصة :-	
فحص المنافسين (الموقف التنافسي):	
<p>- المسح الميداني للسوق المصرفي المصري.</p> <p>- الاحصائيات</p>	<p>يتمثل أهم المنافسين من المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية التي تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية في " بنك فيصل الاسلامي، بنك البركة، مصرف أبو ظبي الإسلامي (الوطني للتنمية)، المصرف المتحد، التنمية والائتمان الزراعي ".</p>

<p>بالتدويرات المتخصصة - المواقع الالكترونية للمنافسين. - الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر.</p>	<p>يتمتع أهم المنافسين بسمعة قوية في السوق المصرفي، ومراكزهم المالية جيدة، ويقدمون تشكيلة مختلفة من المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية، ويشرف على أعمالهم هيئة شرعية.</p> <p>تتمثل استراتيجيات أهم المنافسين في السوق المصرفي في زيادة الحصة السوقية، من خلال الانتشار الجغرافي، وتقديم خدمات ومنتجات مصرفية جديدة.</p> <p>ويتمثل موقع الفروع الإسلامية ببنك مصر بالسوق المصرفي مقارنةً بأكبر المنافسين بنهاية ٢٠١٢ ثاني أكبر محافظة ودائع وتمثل ٢٦% بعد بنك فيصل الإسلامي ٤٣%، والثاني من حيث الانتشار الجغرافي ٢١% بعد مصرف أبو ظبي الإسلامي ٤٥%. والأخير من حيث محافظة التوظيف والتي تمثل ٢%.</p> <p>تمثل حدة المنافسة في صناعة الصيرفة الإسلامية بدخول بنوك إسلامية قوية (أبو ظبي الإسلامي) للسوق المصرفي وسرعة تطورها تهديداً، ويسعى قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية في اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهةها من خلال التوسع والانتشار الجغرافي، وتقديم خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.</p>
فحص العملاء :-	
<p>- المقابلات مع العاملين بقطاع الصيرفة الإسلامية ببنك مصر. - المقابلات مع العاملين بقطاع الفروع الإسلامية بالبنك الرئيسي للائتمان والتنمية الزراعي. - متابعة التطورات في الخدمات المصرفية بالمصارف الإسلامية والبنوك ذات الفروع الإسلامية بجمهورية مصر العربية.</p>	<p>يتمثل مستخدمو الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية في عملاء التجزئة المصرفية (الأفراد الطبيعيين) وعملاء الشركات.</p> <p>تتمثل أهم المشكلات في الخدمات والمنتجات المصرفية الحالية التي يعاني منها مستخدمي الأدوات المصرفية في قلة منتجات تمويل عملاء التجزئة المصرفية وعملاء الشركات.</p> <p>تتمثل سبل علاجها في قيام قطاعي المعاملات الإسلامية بالدراسات الميدانية للقيام بإدراج منتجات وخدمات التمويل الإسلامي التي تناسب كافة شرائح المجتمع سواء لعملاء التجزئة المصرفية أو الشركات.</p> <p>تتمثل أهم الأدوات المصرفية التي يحتاجها السوق المصرفي في مجال الصيرفة الإسلامية في التالي :-</p> <p>بالنسبة لصيغ التمويل الإسلامي لعملاء التجزئة المصرفية (إجارة الخدمات بمختلف أنواعها، مرابحة التعلم، مرابحة العمرة والحج، ..).</p> <p>بالنسبة لصيغ التمويل لعملاء الشركات (المضاربة، الإجارة، الاستصناع، ..).</p> <p>بالنسبة لأوعية الادخارية (حسابات توفير وشهادات ذات آجال وخدمات مختلفة، الصكوك الإسلامية).</p> <p>بالنسبة للخدمات المصرفية الانترنت البنكي Internet Banking ، الكارت الاسلامي Islamic Credit Card ، ...</p>
	<p>العملاء المستهدفين :- بالنسبة لعملاء المدخرات :- الأفراد الطبيعيين والشركات القائمة والحديثة.</p> <p>بالنسبة لعملاء تمويل الشركات :- في العملاء الجدد وعملاء تمويل الشركات التقليدية بالبنك والبنوك المنافسة.</p> <p>بالنسبة لعملاء التجزئة المصرفية :- يركزون بشكل كبير في عملاء الودائع الحاليين والسعي لاستقطاب شريحة جديدة.</p> <p>تتمثل الوسائل المستخدمة في الوصول إلى العملاء المستهدفين كالتالي :-</p> <p>بالنسبة لعملاء الودائع : من خلال تكثيف وسائل الدعاية المختلفة (المرئية - المسموعة -).</p> <p>بالنسبة لعملاء التجزئة المصرفية :- من خلال التسويق داخل فروع المعاملات الإسلامية المختلفة.</p>

	بالنسبة لعملاء الشركات:- من خلال مجموعات التسويق بقطاع الصيرفة الإسلامية.
	فحص الحكومة:-
الأخبار الاقتصادية	لا تمثل القوانين الحكومية قيود تعرقل عمل الصناعة المصرفية الإسلامية، وفي قطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك.
الموقع الإلكتروني لوزارة المالية.	تتمثل التغييرات المتوقعة في التشريعات الحكومية في التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥، وقانون الصكوك الإسلامية، وقانون مشاركة القطاع الخاص والحكومة.
الخطوة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر.	تؤثر القوانين الحكومية تأثيراً إيجابياً في مجال الصيرفة الإسلامية، كما إنها ستؤدي إلى زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية وذلك في ضوء تغيير سياسات البنك المركزي في مجال الترخيص لبنوك إسلامية جديدة. وستمثل تهديداً.
	يسعى قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية لمواجهة هذا التهديد من خلال الحصول على تراخيص جديدة لافتتاح فروع جديدة بمدن سموحة، ٦ أكتوبر، القاهرة الجديدة، دمياط، اسيوط، السويس، العاشر من رمضان.
	بوجه عام تسعى الإدارة العليا للفروع الإسلامية جاهدة على مواجهة التحديات المستقبلية والأزمات في ضوء متغيرات البيئة الخارجية.

د < فحص وتقييم البيئة الداخلية >

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح
	٨- الاطمئنان على ان المديرين الاستراتيجيين قادرين على معالجة نقاط الضعف التي يعاني منها المصرف أولاً بأول.
	٩- التأكد من ان المديرين الاستراتيجيين قادرين على تنمية وتطوير نقاط القوة التي يتسم بها المصرف الإسلامي.
	وسيتم تطبيق الخطوة ٨ و ٩ من الإجراءات التنفيذية التالية:-
	١- مراجعة الهيكل التنظيمي للمصرف:
الهيكل التنظيمي لقطاعي المعاملات المصرفية الإسلامية، والصيرفة الإسلامية.	يملك قطاع المعاملات الإسلامية هيكلاً تنظيمياً يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، وموضحاً للسلطات الإدارية.
	الهيكل التنظيمي لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية يتفق مع الأهداف، الاستراتيجية ويمثل قوة.
	لا يحتاج الهيكل التنظيمي إلى التعديل حالياً ويتم تعديل الهيكل التنظيمي في ضوء المتغيرات الاقتصادية المحيطة، حيث تم خلال السنوات الماضية إنشاء الإدارات المتخصصة بقطاعي المعاملات المصرفية الإسلامية والصيرفة الإسلامية.
	٢- مراجعة إمكانات المصرف:
	١-٢ مراجعة الموارد المالية :
القوائم المالية السنوية لبنك فيصل الإسلامي وبنك البركة مصر وابو ظبي الإسلامي، والقطاع الإسلامي لبنك مصر بنهاية ٢٠١١، ٢٠١٢.	لا يوجد قوائم مالية منفصلة لقطاع المعاملات الإسلامية معتمدة من محاسب قانوني إسلامي، بينما يتم إعداد قوائم مالية بأهم بنود المركز المالي، وأهم بنود قائمة الدخل.
	يتم مقارنة الموقف المالي للقطاع بأهم منافسيه بالسوق المصرفي، والموقف المالي جيد، حيث يبلغ رأس المال ٢٤,٥ مليار جنيماً مصرياً بنهاية العام ٢٠١٣، ومحققاً لمعدلات نمو كبيرة من حيث محفظة التوظيف، وهو من أكبر معدلات النمو مقارنة بأهم المنافسين، ويقترّب معدل نمو الودائع في عام ٢٠١٢ من أهم المنافسين حيث بلغ ١٢%.

٢٠١٣	يمثل عدم وجود قوائم مالية منفصلة نقطة ضعف، وتعمل إدارة قطاعي المعاملات المصرفية الإسلامية جاهدة لإظهار قوائم مالية منفصلة لفروع المعاملات الإسلامية في الأعوام المقبلة.
٢-٢	مراجعة العمليات المصرفية:
- المقابلات مع العاملين بقطاع المعاملات الإسلامية. - حضور اجتماعات تطوير نظم العمل المستخدمة.	تدار العمليات المصرفية بشكل منهجي واضح، وتعمل بصورة مرتبة ومنسقة وبشكل مقبول، ويرجع ذلك إلى عدم وجود ميكنة آلية منفصلة لإدارة العمليات المصرفية الإسلامية التكنولوجيا المستخدمة في العمليات المصرفية غير مناسبة وتحتاج لتطوير، وذلك لأن العديد من عمليات التمويل تدار بشكل يدوي. تمثل نظم التكنولوجيا التي تدير العمليات المصرفية نقطة ضعف، ويعمل قطاعا المعاملات الإسلامية بالتعاون مع إدارات البنك الأخرى على تطوير التكنولوجيا المستخدمة أو شراء نظم تكنولوجيا حديثة لتحسين دورة العمليات المصرفية.
٣-٢	مراجعة الموارد البشرية:
- المقابلات مع العاملين بالبنك. - الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية.	تتعامل إدارة الفروع الإسلامية مع الموارد البشرية على إنها أحد الأصول الهامة، ويتم تقييم العاملين بصفة سنوية. نظام تقييم العاملين بالمصرف لا يحتاج لتطوير حالياً ويتم الاعتماد على التقييم في نظام الحوافز والأجور والترقيات. معدل دوران العاملين كل خمس سنوات تقريباً ويتم عمل دورات تدريبية للعاملين على حسب الموقع الوظيفي، ويحتاجون إلى التدريب لزيادة المعرفة والوعي لمفاهيم الصيرفة الإسلامية.
٤-٢	مراجعة أنظمة المعلومات:
المقابلات مع مسؤولي قطاع الصيرفة الإسلامية.	نظم المعلومات المستخدمة حالياً غير ملائمة بالشكل المطلوب مع البيئة الداخلية والخارجية فهي لا توفر قاعدة البيانات الملائمة والمعاصرة بالشكل الذي يساعد في مواجهة التحديات ومعالجة نقاط الضعف ولا تساعد بشكل جيد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مقارنة بنظم المعلومات المستخدمة بالبنوك والمصارف المنافسة فهي تحتاج للتطوير الكلي. نظم المعلومات الحالية تمثل نقطة ضعف، ولا تضيف قيمة للقدرة التنافسية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية. تتمثل أهم الإجراءات والتدابير التي يتم اتباعها لمعالجة القصور في نظم المعلومات المطبقة حالياً في سعي كل من قطاعي الفروع الإسلامية بالتعاون مع إدارة الحاسب الآلي بالبنك حالياً نحو تطوير النظام المتبع أو شراء نظام حديث ليتكامل مع النظام الحالي ليقدم الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية.
٥-٢	مراجعة الموارد التسويقية:
= تشكيل المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية والبنوك والمصارف الإسلامية المنافسة. = المقابلات مع مسؤولي قطاع الصيرفة الإسلامية	مستوي الأداء التسويقي الحالي جيد ومحقق لمعدلات نمو ساعدت على زيادة الحصة السوقية وعلى الأخص في التمويل. تحقق السياسة التسويقية الأهداف المرجوة وتساعد في تحقيق ميزة تنافسية. تشكيل المنتجات والخدمات المصرفية ملائمة بالنسبة لعملاء الودائع، أما بالنسبة لتمويل عملاء التجزئة المصرفية وعملاء الشركات فهي تحتاج إلى إضافة منتجات جديدة لتواكب التطورات والتغيرات بالسوق المصرفي. المنتجات المقترحة تعمل في ضوء الصيغة الجديدة غير المطبقة بالبنك وهي الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك، وهذه الصيغة مستحدثة بالسوق المصرفي ومطبقة حالياً من خلال أبو ظبي الإسلامي (الوطني للتنمية)، وبنك فيصل

<p>بالبنك .</p> <p>= محضــــر إجتماعات لجنة إعداد صيغة الاجارة والاجارة مع الوعد بالتملك .</p>	<p>الإسلامي.</p> <p>تتمثل القيمة المضافة للمنتجات التي ستقدمها صيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك في جذب عملاء جدد لفروع المعاملات الإسلامية والحفاظ على العملاء الحاليين، والتوسع في محفظة التمويل، وزيادة العوائد المحققة.</p>	
	<p>تتمثل المنتجات المقترحة بالصيغة الجديدة [أ] الإجارة التشغيلية. [ب] الإجارة مع الوعد بالتملك. [ج] إجارة الخدمات.</p>	
	<p>شرائح العملاء المستهدفة من خلال المنتجات المقترحة تتمثل في عملاء التجزئة المصرفية، وعملاء الشركات.</p>	
	<p>مجالات تطبيق المنتجات المقترحة من خلال الصيغة المقترحة في التالي:-</p> <p>= تمويل العملاء من الشركات والشخصيات الاعتبارية في شراء الأصول لزوم الإنتاج .</p> <p>= تمويل مشروعات البنية التحتية للدولة وهي بديل عن صيغة ملكية القطاع العام والخاص.</p> <p>= استغلال الأصول المملوكة للبنك، والأصول التي تؤول ملكيتها للبنك استثناءً لديون له قبل عملائه وتأجيرها سواء إجارة تشغيلية أو إجارة مع الوعد بالتملك.</p> <p>= إجارة الخدمات (التعلم – السفر – الحج والعمرة – العلاج الخ) .</p>	
	<p>مميزات المنتجات المقترحة عن غيرها من المنتجات التمويلية الحالية كالتالي:-</p> <p>= تحقيق عائد مميز لفروع المعاملات الإسلامية ناتج عن ارتفاع العائد المحقق من عمليات الإجارة مع الوعد بالتملك عن مثيله المحقق من خلال الصيغ المماثلة وبخاصة المرابحة للأمر بالشراء .</p> <p>= التغلب على بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية المتمثلة في صعوبة إجراء الرهن العقاري والتجاري على الأصول الممولة من خلال البنك .</p> <p>= السهولة النسبية في تنفيذ إجراءات الإجارة مقارنة بالصيغ الأخرى (المرابحة – المشاركة).</p> <p>= إمكانية تعديل القيمة الإيجارية باستخدام صيغة الإجارة في حالات التمويل متوسط وطويل الأجل تبعاً لتغيير معدلات العائد السائدة بالسوق.</p> <p>= سهولة الإجراءات القانونية، والقدرة على استثناء دين البنك في حالات توقف العملاء عن سداد المستحقات على اعتبار أن الأصول الممولة ملك للبنك .</p>	
	<p>المنتجات المقترحة من خلال الصيغة متوافقة مع الرؤية، والأهداف الاستراتيجية .</p>	
	<p>تم عرض المنتجات المقترحة من خلال الصيغة على الهيئة الشرعية، وتم الموافقة عليها.</p>	
	<p>بوجه عام تسعى الإدارة العليا للفروع الإسلامية في معالجة نقاط الضعف، وأوجه القصور في البيئة الداخلية.</p>	

هـ ◀ تحليل العوامل الاستراتيجية ▶

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح
	<p>١٠- الاطمئنان على أن رسالة وأهداف المصرف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية الخارجية التي تمثل فرص وتهديدات لعلاج المشكلات طويلة الأجل.</p>
	<p>١١- الاطمئنان على أن رسالة وأهداف المصرف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية الداخلية التي تمثل نقاط قوة ونقاط ضعف لعلاج المشكلات قصيرة الأجل.</p>

وسيتم تطبيق الخطوة ١٠ و ١١ من الإجراءات التنفيذية كالتالي:-	
S W O T Analysis	تتمثل أهم العوامل الخارجية التي تمثل تهديدات لأداء قطاعي المعاملات الإسلامية الحالي وفي المستقبل :- = تطبيق البنوك التقليدية المنافسة لمبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات، وجذب شريحة تسويقية من عملاء البنك. = تغيير سياسات البنك المركزي في مجال الترخيص لبنوك إسلامية جديدة. = دخول بنوك إسلامية أجنبية قوية للسوق المصرفي وتزايد حدة المنافسة. = التطور التكنولوجي السريع في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية. = عدم وجود قوانين منظمة للصيرفة الإسلامية بالبنك المركزي.
= نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. = التقرير السنوي لنتائج الفروع الإسلامية بالبنك في ٢٠١٣/٦/٣٠. = الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ٢٠١٢-٢٠١٣.	وتتمثل أهم الإجراءات المتبعة لمواجهةها في التالي: = على المدى طويل الأجل التوسع في انتشار شبكة فروع المعاملات الإسلامية حيث بلغت ٣٣ فرعاً وجاري افتتاح فرعين آخرين خلال عام ٢٠١٣ للوصول بعدد الفروع إلى ٣٨ فرع. = على المدى قصير ومتوسط الأجل القيام بدراسات السوق، والتفاوض مع أحد شركات نظم المعلومات لشراء نظام تكنولوجي حديث يساهم في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية المختلفة وتقديم البيانات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .
	أهم العوامل الخارجية الأساسية التي تمثل فرصاً يمكن استغلالها لتحسين الأداء الحالي وفي المستقبل تتمثل في :- = التوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية. = الكثافة السكانية. = إمكانية المشاركة في تمويل المشروعات المشتركة. = التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥، وقانون الصكوك الإسلامية.
	يتم استغلال الفرص بشكل جيد حيث تم جذب شريحة سوقية جديدة لقطاعي المعاملات الإسلامية خلال الأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٣.
	أهم العوامل الداخلية الرئيسية التي تمثل نقاط قوة في الأداء الحالي وفي المستقبل تتمثل في :- = انتشار فروع المعاملات الإسلامية في محافظات الجمهورية، وانتشار ماكينات الصراف الآلي التابعة للبنك. = تفوق تنافسي في أسعار الخدمات والمنتجات المصرفية = تفهم ودعم الإدارة العليا للبنك. = الهيكل التنظيمي. = سرعة تقديم الخدمات من خلال ربط كافة الفروع ألياً. = كبر محفظة الودائع وقاعدة العملاء الضخمة.
	يتم استغلال نقاط القوة بشكل جيد حيث تحقق معدلات نمو بمحفظة الودائع والتوظيف خلال الأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٣.
	تتمثل أهم العوامل الداخلية التي تمثل نقاط ضعف في الأداء الحالي وفي المستقبل في التالي :- = عدم الفصل بين المركز المالي للفروع التقليدية والفروع الإسلامية. = عدم تنوع منتجات التمويل الإسلامي. = ضعف معدل توظيف الأموال للودائع، وعدم توازن المكون الائتماني. = عدم ملاءمة النظم التكنولوجية المستخدمة حالياً. = بيئة العمل غير ملائمة في العديد من فروع المعاملات الإسلامية ومظهر

	الفروع غير ملائم.
	تتمثل أهم الإجراءات المتبعة لمعالجة نقاط الضعف كالتالي:- = على المدى طويل الأجل تدريب العاملين بالفروع الإسلامية لتحقيق أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا، والقيام بتطوير الفروع الحالية من حيث بيئة العمل وتحسين المظهر الخارجي والداخلي. = على المدى متوسط الأجل العمل على فصل المركز المالي للفروع الإسلامية. = على المدى قصير الأجل السعي نحو الحصول على موافقة البنك المركزي للعمل بصيغ التمويل الإسلامية المختلفة، والتعاقد مع أحد شركات تكنولوجيا المعلومات لشراء نظام تكنولوجي حديث لإدارة العمليات المصرفية بشكل جيد. الرسالة والأهداف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية والمشكلات التي تواجه قطاع المعاملات الإسلامية.

► و ◀ توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية وتفسير المخاطر المحتملة

أدلة الإثبات	الإجراءات التنفيذية للإطار المقترح .
	١٢- الاطمئنان على أن الإدارة الاستراتيجية تقوم بتحديد وتقييم أهم البدائل الاستراتيجية وتحديد أهم نقاط القوة والضعف وتحديد التهديدات والفرص وتقييم المخاطر المحيطة بكل بديل استراتيجي.
S W O T Analysis المقابلات مع مسؤولي قطاع الصيرفة الإسلامية.	تتمثل أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة لقطاع المعاملات الإسلامية في التالي:- = تعديل أو تغيير نظم التكنولوجيا المستخدمة في قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية. = تنويع وإدراج منتجات التمويل الإسلامي سواء لعملاء الشركات أو عملاء التجزئة المصرفية. = التوسع والانتشار الجغرافي. تحقق البدائل الاستراتيجية الأهداف الحالية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية وهي قابلة للتطبيق. البديل الاستراتيجي المراد تطبيقه (المنتجات المقترحة من خلال صيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك) يساعد في معالجة نقاط الضعف الحالية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، مع مراعاة الأهمية النسبية للبدائل الاستراتيجية . يساعد القرار الاستراتيجي محل المراجعة في حل المشكلات طويلة وقصيرة المدى بشكل كاف. تتمثل المخاطر المحتملة التي قد تحيط بالقرار الاستراتيجي محل المراجعة في :- = قيام البنوك الإسلامية المنافسة بإصدار منتجات مصرفية إسلامية مشابهة تعمل من خلال صيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك ذات شروط وإجراءات أيسر من المعمول بها بالبنك وذات معدلات عائد أقل. = العمل بصيغ التمويل الإسلامي المختلفة من خلال البنوك المنافسة. يمكن لإدارة المخاطر التصدي لتلك المخاطر من خلال الآتي:- = التوصية بالعمل على إصدار منتجات تمويلية إسلامية مختلفة ومواكبة لمتطلبات السوق المصرفي في ضوء صيغ المضاربة والاستئناس، والسلم، غيرها = المتابعة المستمرة لمنتجات التمويل الإسلامي الحديثة ودراسة متطلبات التمويل بالسوق المصرفي.

رابعاً - تقرير المراجع الإداري:-

وفي ضوء تطبيق الإطار المقترح لمراجعة قرار "إدراج منتجات للتمويل الإسلامي – العمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك" بقطاع الصيرفة الإسلامية والمعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر يمكن للباحث إعداد تقرير المراجع الإداري كالتالي :-

اسم المراجع الإداري

تقرير المراجع الإداري

إلى السادة : - جهة التكليف بالبنك

تقرير عن القرار الاستراتيجي

راجعنا القرار الاستراتيجي إدراج منتجات للتمويل الإسلامي – العمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك لقطاع الفروع الإسلامية ببنك مصر من خلال مراجعة الإجراءات والأدوات والأساليب والسياسات التي اعتمدت عليها الإدارة في إعداد القرار.

مسئولية الإدارة عن القرار الاستراتيجي

هذا القرار الاستراتيجي مسئولية مجلس إدارة البنك، وإدارة قطاع الصيرفة الإسلامية، فالإدارة مسئولة مسئولية كاملة عن إعداد القرار الاستراتيجي، وتتضمن مسئولية الإدارة في تصميم وتنفيذ والحفاظ على رقابة داخلية ذات صلة بإعداد وتنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي، وكذا اختيار السياسات وعمل التقديرات الملائمة للظروف وتطبيقها.

مسئولية المراجع الإداري

تتمثل مسئوليتنا في إبداء الرأي على هذا القرار الاستراتيجي في ضوء مراجعتنا له وقد تمت مراجعتنا له في ضوء أهداف وسياسات الفروع الإسلامية بالبنك، ووفقاً لمعايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومعايير المراجعة المصرية وفي ضوء القوانين المصرية السارية، وتتطلب هذه المعايير منا الالتزام بمتطلبات السلوك المهني وتخطيط وأداء المراجعة للحصول على تأكيد مناسب بأن القرار الاستراتيجي خالياً من أي أخطاء هامة ومؤثرة في الفروع الإسلامية بالبنك، علماً بأننا لم نقم بمراجعة أو فحص البيانات المالية، وتبعاً لذلك فإننا لم نبد رأياً أو أي نوع من أنواع التأكيدات على تلك البيانات.

وقد تضمنت أعمال المراجعة الإدارية أداء إجراءات للحصول على أدلة مراجعة بشأن مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتتمثل في إجراء مقابلات مع مسئولى الإدارة والمختصين بالعمليات المصرفية ذات العلاقة بالقرار الاستراتيجي، وقد قمنا أيضاً بتقييم للمستندات المختارة والملفات والتقارير والنظم والإجراءات والسياسات والأهداف حسب ما اعتقدناه ملائماً للتأكد من مدى كفاءة وفاعلية الإدارة في إعداد واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولقد قمنا بمراجعتنا على أساس شامل لجمع الأدلة المؤيدة لصحة إعداد القرار الاستراتيجي، وكذا التأكد من مدى التزام الإدارة بالنواحي الشرعية، والمصرفية، والمالية، والإدارية عند إعداد القرار.

وإننا نرى أن أدلة المراجعة التي قمنا بالحصول عليها كافية ومناسبة وتعد أساساً مناسباً لإبداء الرأي في القرار.

الرأي

من رأينا أن القرار الاستراتيجي المشار إليه أعلاه يعبر بعدالة ووضوح في جميع جوانبه الهامة عن رؤية وأهداف وسياسات الفروع الإسلامية بالبنك، وفي ضوء الضوابط الشرعية الصادرة عن الهيئات ومجامع

الفقه الشرعية، والقوانين واللوائح المصرفية والمالية الصادرة عن البنك المركزي المصري.

كما أن الإدارة تعاونت معنا بالشكل المطلوب من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات التي ساعدتنا في إبداء الرأي عن كافة مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو ما يعبر عن كفاءة الإدارة وقدرتها في تنفيذ القرار الاستراتيجي، وذلك لأن هذا القرار سيساعد في معالجة نقاط الضعف المتمثلة في عدم تنوع منتجات التمويل الإسلامي، وضعف معدل توظيف الأموال إلى الودائع، وعدم التوازن في المكون الائتماني الحالي.

وسيساهم في مواجهته التهديدات المتمثلة في فقدان البنك لشريحة من عملائه من خلال تزايد حدة المنافسة بسوق المعاملات المصرفية الإسلامية سواء من خلال تطبيق البنوك المنافسة لمبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات، أو من خلال قيام المصارف الإسلامية الأجنبية بفتح فروع لها بالداخل ودخولها للسوق بقوة.

كما أن نقاط القوة التي يمتلكها قطاعا المعاملات الإسلامية بالبنك والمتمثلة في انتشار فروع المعاملات الإسلامية بكافة أنحاء الجمهورية، وكبر محفظة الودائع وقاعدة عملائه الضخمة، والتعديلات الحديثة بالهيكل الإداري والفني والشرعي بقطاعي المعاملات الإسلامية، وانخفاض تكلفة الخدمات المصرفية مقارنة بنظرائه ستساعد في نجاح تطبيق القرار الاستراتيجي.

والفرص المتاحة لقطاعي المعاملات الإسلامية بالبنك المتمثلة في التعديلات المقترحة بشأن تنشيط الصيرفة الإسلامية بقانون البنك المركزي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٥، وقانون الصكوك الإسلامية، والكثافة السكانية، والتوجه الحديث نحو الصيرفة الإسلامية والاهتمام بها، ستؤدي إلى نجاح تطبيق القرار الاستراتيجي، كما أن هذا القرار سيساعد في استغلال الفرص المتاحة من إمكانية المساهمة في مجال تمويل المشروعات المشتركة (Syndication).

القاهرة في عام

توقيع المراجع الإداري

ويري الباحث في ضوء مراجعة قرار "إدراج منتجات للتمويل الإسلامي - العمل بصيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك" إنه يجب على الإدارة العليا بالبنك وقطاعي المعاملات الإسلامية سرعة العمل بالمنتجات التمويلية المدرجة تحت صيغة الإجارة وذلك لأن هناك بعض المصارف الإسلامية استحدثت استخدام وتطبيق بعض منتجات الصيغة في السوق المصرفي حيث بدأ ابو ظبي الإسلامي (البنك الوطني للتنمية سابقاً) العمل بمنتجات إجارة الخدمات (السفر - التعلم) في يوليو ٢٠١١، وكذا أطلق بنك فيصل الإسلامي منتج إجارة الخدمات عام ٢٠١٢، حتى تلاقي المنتجات الرواج والقبول بالنسبة للعملاء الجدد، ولتجنب فقدان شريحة سوقية من العملاء تحتاج لمثل هذه النوعية من المنتجات التمويلية، كما أن التأخر في تطبيق المنتجات التمويلية المدرجة تحت صيغة الإجارة سيؤدي إلى تقسيم الحصة السوقية على عدد أكبر من البنوك التي ستسعى إلى استحداث استخدام هذه المنتجات، كما يوصي الباحث بالآتي :-

● العمل على تحديث نظم العمل التكنولوجية المستخدمة في إدارة العمليات المصرفية بقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية سواء من خلال شراء نظام جديد أو تطوير نظم التكنولوجيا المستخدمة، ويقترح الباحث شراء نظام تكنولوجي جديد وذلك في ضوء الطبيعة المميزة لمنتجات الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك، والتوجه الحديث نحو العمل بنظم الصيرفة الإسلامية.

- العمل على إدراج منتجات تمويلية جديدة سواء لعملاء الشركات أو عملاء التجزئة المصرفية من خلال صيغ التمويل المختلفة مثل الاستصناع، والسلم، المضاربه لتلبية متطلبات كافة الاحتياجات التمويلية للعملاء بمختلف القطاعات.
- العمل على الاستمرار في التوسع في عمليات التسويق والترويج للمنتجات التمويلية بالقطاع (التوظيف) وذلك لتقليل تكلفة الودائع لاقبل حد ممكن.
- التوسع في فتح وحدات مصرفية جديدة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، والمناطق الصناعية، والمناطق التجارية مثل مدينة ٦ أكتوبر، العبور، العاشر من رمضان، القاهرة الجديدة، السويس، وغيرها، وذلك لجذب شرائح سوقية جديدة تحتاج للمعاملات المصرفية الإسلامية.

خامساً: نتائج التحليل من الدراسة التطبيقية :-

يمكن للباحث تلخيص نتائج الدراسة التطبيقية في النقاط التالية:-

- ١- ضرورة العمل على تفعيل مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية وذلك للحفاظ على مواردها وإمكاناتها ولكونها أحد دعائم الاقتصاد الإسلامي.
- ٢- إن تطبيق الإطار المقترح لمراجعة القرارات الاستراتيجية سيساعد متخذي القرارات على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب من خلال التوصيات المرفقة بتقرير المراجع الإداري.
- ٣- ضرورة قيام الإدارات العليا بالمصارف الإسلامية باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة أهم التحديات التي تواجه الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية وعلى رأسها عدم وجود قوانين تنظم عمل الصيرفة الإسلامية، وتوجه البنك المركزي نحو منح رخص فتح الفروع الإسلامية.
- ٤- ضرورة العمل على التوسع والانتشار الجغرافي للفروع المصرفية الإسلامية وذلك لقلّة عدد الوحدات المصرفية الإسلامية مقابل الوحدات المصرفية التقليدية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغ إجمالي عدد الوحدات المصرفية بنهاية يونيو ٢٠١٢ طبقاً للتقرير السنوي ٢٠١١-٢٠١٢ الصادر عن البنك المركزي ٣٦١٠ وحدة، ويبلغ عدد الوحدات المصرفية الإسلامية منها حوالي ٢٠٠ وحدة بنسبة لا تتجاوز ٥,٥%، كما بلغ عدد إجمالي عدد الوحدات المصرفية ٣٦٥١ وحدة في يونيو ٢٠١٣ طبقاً للتقرير السنوي ٢٠١٢-٢٠١٣ ويبلغ عدد الوحدات المصرفية الإسلامية منها حوالي ٢٠٣ وحدة بنسبة لا تتجاوز ٥,٥% . ويلاحظ الباحث أن معدل نمو الوحدات المصرفية الإسلامية في ٢٠١٣ بلغ ١,٥% أعلى من معدل نمو الوحدات المصرفية التقليدية ١,١%. وهو ما يؤيد رأي الباحث نحو التوسع في عدد الوحدات المصرفية الإسلامية.
- ٥- السعي نحو مواكبة تكنولوجيا تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في ظل التوجه العام نحو الصيرفة الإسلامية.
- ٦- ضرورة قيام البنوك الإسلامية والبنوك ذات الوحدات المصرفية الإسلامية على تنويع الخدمات المصرفية والمنتجات التمويلية والأوعية الادخارية لزيادة الحصة السوقية.
- ٧- العمل على دعم إدارات التسويق والترويج لمنتجات التمويل الإسلامي بالمصارف الإسلامية والبنوك ذات الوحدات المصرفية الإسلامية، وذلك لضعف نسبة التوظيف إلى الودائع بأهم المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر القرارات الاستراتيجية محور عملية الإدارة الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية ويجب أن تخضع لعمليات المراجعة والتدقيق وذلك لمعالجة الانحرافات في الوقت المناسب ولتجنب إهدار موارد وإمكانات المصرف على المدى طويل الأجل، وترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والحفاظ على أحد أهم دعائم الاقتصاد الإسلامي. وقد تناول الباحث من خلال هذا المبحث عرضاً للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية التي لديها فروع إسلامية وهيئة شرعية، وعرضاً للقرارات الاستراتيجية خلال الأعوام من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٣ والتي بلغ مجموعها ٤٥ قراراً استراتيجياً، ٥٣% منها متعلقة بالانتشار الجغرافي، و ٤٠% منها متعلقة بإدراج منتجات وخدمات مصرفية، ٧% منها قرارات خاصة بتطوير نظم العمل لإضافة ميزة تنافسية للمصرف.

وفي ضوء الدراسة الميدانية تبين للباحث إثبات صحة فروض البحث الثلاثة، حيث أيد مجتمع البحث ضرورة خضوع القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية للمراجعة والرقابة، كما توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية للإطار المقترح لمراجعة قرار إدارة قطاعي الفروع الإسلامية ببنك مصر بإدراج منتجات مصرفية باستخدام صيغة الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك إلى العديد من النتائج على رأسها ضرورة العمل على تفعيل مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية وذلك للحفاظ على مواردها وإمكاناتها، والسعي نحو وضع القوانين التي تنظم عمليات الصيرفة الإسلامية في جمهورية مصر العربية بالبنك المركزي المصري، وضرورة العمل على التوسع والانتشار الجغرافي للفروع المصرفية الإسلامية حيث تبلغ نسبة الوحدات المصرفية الإسلامية إلى إجمالي الوحدات المصرفية بمصر لا تتجاوز ٥،٥%، وضرورة تنويع الخدمات المصرفية والمنتجات التمويلية والأوعية الادخارية الإسلامية وذلك لزيادة الحصة السوقية لقطاع الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية، وقد انتهت عملية المراجعة إلى سرعة تطبيق المنتجات المدرجة تحت الصيغة، وذلك لكون بعض المنتجات المستحدثة (إجارة الخدمات) بدأت بعض المصارف الإسلامية المنافسة العمل بها، ولأنه يعالج بعض نقاط الضعف التي يعاني منها قطاعي المعاملات الإسلامية ببنك مصر ويحد من بعض التهديدات مع مراعاة الإسراع في معالجة المشكلات ذات الأوزان الترجيحية الأكبر.

**النتائج
والتوصيات**

النتائج والتوصيات

في ضوء الدراسة النظرية التي تناولت الإطار الفكري للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية في الفصل الأول، وعرض الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية في الفصل الثاني، والجوانب التطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية من خلال التطبيق الفعلي للإطار المقترح على أحد القرارات الاستراتيجية، وكذا الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، يمكن للباحث سرد أهم نتائج وتوصيات الدراسة كالتالي:-

النتائج

- ١- تعتبر القرارات الاستراتيجية من أهم القرارات الإدارية في المصارف الإسلامية وذلك لأثرها البالغ والشامل لكافة أنشطة المصرف من ناحية، ولكونها تمتد لفترات زمنية بعيدة من ناحية أخرى، وهذا ما يجعلها تتسم بالمخاطرة، كما إنها تتطلب الحشد الكامل للموارد والإمكانات بالمصرف، وبالتالي فإن هناك ضرورة إلى خضوع مثل هذه القرارات للمراجعة وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل التنفيذ وحتى لا تضر بمستقبل المصرف الإسلامي، ولتجنب وقوع الإدارة العليا في حرج المخالفات من جهة الهيئات الرقابية المختلفة.
- ٢- يعتبر العمل في ظل ظروف عدم التأكد واتخاذ القرارات هو أحد أهم مكونات العمل الإداري الاستراتيجي، فإذا كان مطلوب ترشيد السياسات والخطط والإجراءات التي وضعتها الإدارة الاستراتيجية، فإنه يجب ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال مراجعتها باستخدام المراجعة الإدارية وذلك لأنها أسلوب يخدم ويعاون الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي على أداء عملها بصورة أفضل وصولاً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة من خلال التالي:-
 - تحديد النواحي الغير ضرورية فيما يزاوله المصرف الإسلامي والتي إذا ما إستغنى عنها قد يتحقق وفر في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمصرف.
 - ترشيد الجوانب التشغيلية ذات العلاقة باتخاذ القرار الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي.
 - معالجة نقاط الضعف التي يعاني منها المصرف، ومواجه التحديات التي يعاني التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى ادني مستوى.
 - تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.
- ٣- تعد عملية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متي سيحدث هذا التغيير، وبأي الطرق

والسبل سيتم هذا التغيير؟، ويجب تطبيق الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية للتأكد من مدى قدرة القرار الاستراتيجي على مواجهة هذه التغييرات.

٤- يمكن ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال قيام المراجع الإداري بفحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمصرف، والاطلاع على أهداف وخطط وسياسات المصرف المعتمدة للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وبين القرارات الاستراتيجية، وحتى يستطيع أن يعكس مدى إتفاق أو تعارض القرار الاستراتيجي معها من خلال تقريره النهائي.

٥- لا يمكن الاعتماد على تقرير المراجع المالي بشكل منفرد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث إن هناك جوانب أخرى شرعية، وتشغيلية لا يغطيها ولا يقيّمها تقرير المراجع المالي، ولا يساعد في الحكم على كفاءة وفعالية واقتصادية أداء المصرف، وبالتالي سيعتمد المراجع الإداري عند مراجعة القرار الاستراتيجي في المصرف الإسلامي بشكل كبير وحيوي على تقرير كل من المراجع المالي والمراقب الشرعي، وذلك لما يبديه تقرير المراجع المالي من ثقة في نتائج أعمال المصرف وسلامة ودقة المركز المالي، ولما يقدمه تقرير المراقب الشرعي من نتائج اتباع المصرف لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية الغراء في معاملاته، كما يجب يقدم تقرير المراجع الإداري الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٦- يؤدي تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى الوصول للبديل الاستراتيجي القابل للتطبيق بالواقع العملي، وإلى زيادة فاعليته وكفاءته واقتصاده في ضوء البيئة التنافسية للمصرف الإسلامي وفي ظل التطورات التكنولوجية المستمرة في بيئة الأعمال، وعليه يجب على الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي أن تكون على قناعة بدور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٧- تعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد أشكال المراجعة الإدارية وهي من الأساليب الفعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بصفة عامة وبالمصارف الإسلامية بوجه خاص لأنها تقدم تقيماً متكاملاً للموقف الاستراتيجي بالمصرف، وتعمل على إثبات والتأكد من أن المصرف مازال يضيف ويولد قيمة من خلال البحث عن معلومات وبيانات تساعد المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب، ومن ثم نجاح تطبيق القرارات الاستراتيجية في الواقع العملي.

٨- تحتاج عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى نظام معلومات استراتيجية والذي سيساعد في الحصول على معلومات عن البيئة الخارجية والداخلية للمصرف من أجل مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها. وبالتالي فسيحتاج المراجع الإداري لتطبيق الإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية إلى البحث والإطلاع على كافة البيانات المتاحة والتي ستساعده في كتابة تقريره النهائي.

التوصيات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والتطبيقية للإطار المقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات التي يراها ضرورية على مستوى المصارف الإسلامية ومستوى المجتمع ككل ومن أهمها التالي:-

أولاً :- توصيات عامة:

- ١- يوصي الباحث الهيئات المهنية والبحثية بالعمل على وضع معايير واضحة ومحددة للمراجعة الإدارية تتناول الآتي :-
 - إيضاح أهداف المراجعة الإدارية ومبادئها.
 - شروط الارتباط لعملية المراجعة الإدارية .
 - تأصيل استقلالية وحيادية المراجع الإداري.
 - إعداد تقارير المراجعة الإدارية.
 - الفحص الميداني.
 - أدلة الإثبات في مجال المعايير الرقابية.
 - التأهيل العلمي والعملية للمراجع الإداري، والكفاءة المهنية والعمل على تطوير تأهيل المراجع الإداري بتناول بعض التخصصات والتي ستساعده في تنفيذ أعماله، وتحديد القائم بأعمال المراجعة الإدارية.
- ٢- ضرورة عمل الهيئات المهنية والعلمية المختصة على وضع نظام متكامل لمراجعة كافة الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال فمن خلال المراجعة المالية التقليدية يتم مراجعة الجوانب المالية لأنشطة المنظمة والتي تظهر بالقوائم المالية لها، ومن خلال المراجعة الإدارية يتم تناول قياس كفاءة وفاعلية واقتصاد المنظمة في أداء أعمالها.
- ٣- يجب أن تخضع كافة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية إلى المراجعة والتدقيق وذلك لكونها المنبع الرئيسي لكافة القرارات التنفيذية الأخرى، وذلك لتجنب سلسلة من القرارات الخاطئة والتي قد تؤدي إلى انهيار المصارف الإسلامية بالكامل.
- ٤- يجب أن يغطي تقرير المراجع الإداري كافة الجوانب المتعلقة بالقرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (الشرعية - المصرفية - الإدارية - المالية ...)، كما يجب أن يقدم الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- ٥- يجب أن يغطي تقرير المراجع الإداري كافة الجوانب المتعلقة بالقرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (الشرعية - المصرفية - الإدارية - المالية ...)، كما يجب أن يقدم الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.
- ٦- يوصي الباحث بقيام الهيئات الرقابية المختلفة بالدولة (الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية وغيرها من الهيئات والأجهزة الأخرى) على توسيع نطاق عمليات المراجعة والتركيز على كافة الجوانب الأخرى غير المالية والمتمثلة في تقييم الأداء التشغيلي وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات اللازمة

لمعالجة القصور في الأداء وتطويره لزيادة معدلات العائد بمنظمات الأعمال وعلى مستوى المجتمع ككل.

٧- ضرورة قيام الهيئات المهنية والعلمية المختلفة بعقد الدورات التدريبية المتخصصة للتعريف بالمراجعة الإدارية وأهمية استخدامها كأداة لترشيد القرارات وخاصة في مجال مراجعة القرارات الاستراتيجية ذات التأثير الشامل على منظمات الأعمال.

٨- ضرورة إلزام كافة منظمات الأعمال بالدولة على إصدار تقارير المراجعة الإدارية بشكل دوري وان تكون منشورة مثلها مثل التقارير المالية السنوية لمنظمات الأعمال، حتى تعطي كافة الأطراف ذات المصلحة القدرة على معرفة مستوى الأداء التشغيلي للمنظمة.

٩- تفعيل المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بكافة الوحدات التي تعمل بالدولة وذلك للحفاظ على موارد الدولة وعدم إهدارها على المدى طويل الأجل.

ثانياً- توصيات للبنك المركزي المصري والبنوك الإسلامية بصفة خاصة:

= للبنك المركزي :-

١- السعي نحو وضع قوانين منظمة لأعمال الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية.

٢- يوصي الباحث إدارة البنك المركزي المصري بعمل إدارة مستقلة للرقابة والإشراف على أعمال البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية ذات الوحدات المصرفية الإسلامية بجمهورية مصر العربية.

٣- العمل على تفعيل دور المراجع الإداري بالبنوك التقليدية والإسلامية، وإلزامهم بإصدار تقارير دورية وسنوية شأنها شأن التقارير المالية الدورية والسنوية.

٤- العمل على أخذ تقرير المراجع الإداري عن الأداء التشغيلي في الاعتبار عند القيام باتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك لما يوفره التقرير من معلومات هامة ومؤثرة عن كفاءة وفاعلية واقتصادية الأداء التشغيلي بالبنوك التقليدية والمصارف الإسلامية والتي لا يمكن الوصول إليها من خلال التقارير المالية وذلك للعمل على ترشيد القرارات الاستراتيجية .

= للمصارف والبنوك الإسلامية

١- ضرورة قيام الإدارات العليا بالمصارف الإسلامية باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهه أهم التحديات التي تواجه الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية وعلى رأسها عدم وجود قوانين تنظم عمل الصيرفة الإسلامية، وتوجه البنك المركزي نحو منح رخص فتح الفروع الإسلامية والتي ستؤدي إلى زيادة حدة المنافسة.

٢- يوصي الباحث إدارات البنوك الإسلامية العمل في التوسع في عدد الوحدات المصرفية وذلك لأنها تمثل نسبة ضعيفة مقارنة بالوحدات المصرفية التقليدية، حيث بلغ إجمالي عدد الوحدات المصرفية في يونيو ٢٠١٢ طبقاً للتقرير السنوي ٢٠١١- ٢٠١٢ الصادر عن البنك المركزي ٣٦١٠ وحدة ويبلغ عدد الوحدات المصرفية الإسلامية منها حوالي ٢٠٠ وحدة أي بنسبة لا تتجاوز ٥,٥%.

- ٣- ضرورة تنوع منتجات التمويل الإسلامي حيث انحصرت منتجات التمويل الإسلامي بالبنوك الإسلامية العاملة بجمهورية مصر العربية العمل تحت صيغ المراجعة والمضاربة والمشاركة وبدأ التوجه في السنوات الثلاث الماضية إلى العمل بمنتجات إجازة الخدمات تحت صيغة الإجازة والمنتوية بالتمليك، حيث هناك العديد من الصيغ التي يمكن استخدامها والتي ستدعم الاقتصاد المصري مثل صيغة الإستصناع والإستصناع الموازي، والسلم والسلم الموازي،.....
- ٤- السعي نحو مواكبة تكنولوجيا تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في ظل التوجه العام نحو الصيرفة الإسلامية.
- ٥- العمل على دعم إدارات التسويق والترويج لمنتجات التمويل الإسلامي بالمصارف الإسلامية والبنوك ذات الوحدات المصرفية الإسلامية، وذلك لضعف نسبة التوظيف إلى الودائع بأهم المصارف الإسلامية بجمهورية مصر العربية.
- ٦- ضرورة العمل على تفعيل مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية وذلك للحفاظ على مستقبل المصارف الإسلامية لكونها أحد دعائم الاقتصاد الإسلامي، كما إن تطبيق الإطار المقترح لمراجعة القرارات الاستراتيجية سيساعد متخذي القرارات على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب من خلال التوصيات المرفقة بتقرير المراجع الإداري.

ثالثاً- توصيات بأبحاث مستقبلية:

- ١- يوصي الباحث بإجراء الأبحاث المستقبلية عن إمكانية تفعيل هيئة مستقلة تابعة للبنك المركزي أو الجهاز المركزي للمحاسبات أو جهاز الرقابة الإدارية أو إدارة مستقلة بأي منهما للقيام بالأتي :-
- إدارة وإصدار القوانين المنظمة لأعمال الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية.
 - الرقابة الشرعية، والمالية، والإدارية على أعمال الصيرفة الإسلامية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية التي تساعد على ترشيد القرارات الاستراتيجية في كافة قطاعات ووحدات الدولة بشكل عام وفي البنوك الإسلامية بشكل خاص، وبيان كيفية الاستفادة من التوصيات الواردة بتقرير المراجع الإداري في تطوير الأداء الاستراتيجي ومن ثم القرارات الاستراتيجية.
- ٣- يوصي الباحث بإجراء الأبحاث المستقبلية التي تساعد في مراجعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية (مراجعة لاحقة) وللتأكد من أن القرارات الاستراتيجية يتم تنفيذها بالشكل المطلوب، ولمتابعة الانحرافات في التنفيذ أو لا بأول ولتقديم التوصيات اللازمة لتقويم الأداء للأفضل وذلك تجنباً لتحقيق خسائر مستقبلية بالمصرف.
- ٤- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية لبيان كيفية الاستفادة من تقرير المراجع الإداري لترشيد مختلف القرارات بكافة قطاعات ووحدات الدولة.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

المراجع

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

١- الدوريات

- ١- د/ بهاء محمد حسين منصور، " المداخل المقترحة لتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية،** مجلد ٣٩، العدد ١، مارس، ٢٠٠٢.
- ٢- د/جودة عبد الرؤوف زغلول، "نموذج مقترح لتطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي" **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية،** مجلد ٤٥، عدد ٢، يوليو، ٢٠٠٨.
- ٣- د/حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، **مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق،** العدد الأول، المجلد ٢٦، يناير، ٢٠٠٤.
- ٤- حيدر حمزة جودي، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)"، **مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد،** العدد الثامن والستون، ٢٠٠٨.
- ٥- د/ خالد محمد عبد المنعم لبيب " مدخل مقترح لتطوير فاعليات تقويم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي(BSC) (دراسة تطبيقية) " **مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة ببورسعيد،** جامعة قناة السويس، ملحق العدد الأول، يناير- يونيو ٢٠٠١.
- ٦- سماسم كامل موسي ابراهيم، "تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن - دراسة ميدانية" **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة،** جامعة عين شمس، العدد الرابع، ٢٠٠٥.
- ٧- د/ سمير محمود عبد الغني، " تقييم مدي إمكانية تطبيق المراجعة الدولية علي المراجعة الإدارية - إطار مقترح " **مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها،** جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠.
- ٨- د/ سيد عبد الفتاح " تقييم فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية " **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،** جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول، ٢٠١٠.
- ٩- د/ سيد عبد الفتاح ، "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال" **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،** جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول، ٢٠١٠.
- ١٠- د/ عبد الناصر محمد سرور، دوافع وتداعيات القرار الاستراتيجي الأمريكي بإحتلال العراق عسكريا في ٢٠٠٣، **مجلة جامعه الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)،** غزة، فلسطين، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٠. available at: <http://www.alaqa.edu>.
- ١١- د/عز الدين فكري تهامي، "نموذج محاسبي كمي لتقويم أداء البنوك الإسلامية"، **مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي،** السنة الخامسة عشر، العدد ٤٣، ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م.
- ١٢- د/عز الدين فكري تهامي ، "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية" **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة،** جامعة الأزهر، العدد الثالث، يوليو، ٢٠٠٨.

- ١٣- د/عماد سيد قطب، " إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخل ادارة القيمة ومنتشور الأداء" **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠٠٣.
- ١٤- د/عنان فتحي السروجي ، منذر طلال المؤمني، "مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية"، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠٠٧.
- ١٥- د/محمد المحمدي الماضي "التطبيق الناجح للقرارات الاستراتيجية – دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعه عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠٧.
- ١٦- د/ محمد محمد البلتاجي ، واقع المصارف الإسلامية، **مجلة التمويل الإسلامي**، الصادرة عن الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي، العدد الأول، ٢٠١٢.
- ١٧- د/ محمود يوسف الكاشف، "نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة" **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر، ٢٠٠٠.
- ١٨- د/ نصر الدين محمد علي هندي " نحو زيادة فاعلية دور المراجعة الادارية في البنوك المصرية" **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة جامعة سوهاج، العدد الثاني ديسمبر ٢٠٠٢.

٢- الكتب العلمية

- ١- د/ اشرف عبد الرحمن الشيمي ، **الإدارة الاستراتيجية**، مطبعة علاء الدين، القاهرة ، فبراير، ٢٠١١.
- ٢- د/ السيد أبو هاشم، "**الخصائص السيكومترية لأدوات القياس**"، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٣- د/أمين لطفي، موسوعة د/أمين لطفي في المراجعة " **المراجعة لأغراض مختلفة**" الكتاب العاشر، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣-٢٠٠٤م.
- ٤- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، د/ جمال الدين محمد المرسي، "**الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .
- ٥- د/ جمال الدين محمد المرسي، د/ مصطفى محمود أبو بكر، د/ طارق رشدي جبة، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- ٦- د/ حسين حسين شحاته، "**الاطار العام لنظم الرقابة الشاملة في المصارف الإسلامية**"، الطبعة الأولى، الموقع الإلكتروني للمؤلف، سبتمبر ٢٠٠٢ - <http://www.dr-hussienshehata.com/Default.aspx?uc>
- ٧- د/ حسين حسين شحاته، "**دليل إرشادات المراجعة والرقابة في المصارف الإسلامية**"، الموقع الإلكتروني للمؤلف، إصدار ٢٠٠٣، <http://www.dr-hussienshehata.com/Default.aspx?uc>
- ٨- د/ حسين حسين شحاته، "**الميثاق الاسلامي لقيم واخلاق المحاسب**"، الطبعة الأولى، نقابة التجار بين بالجيزة، مايو، ٢٠٠١ .
- ٩- د/ حسين حسين شحاته، "**المصارف الاسلامية بين الفكر والتطبيق**"، مكتبة التقوي، القاهرة، ٢٠٠٦، مدرج علي الموقع الإلكتروني للمؤلف <http://www.dr-hussienshehata.com/Default.aspx?uc>
- ١٠- د/ خليل الشماع، "**المحاسبة الإدارية في المصارف: التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الاستراتيجي**"، الجزء الأول، مصرف سوريا المركزي، دمشق، ٢٠٠٦ .
- ١١- د/ عايدة سيد خطاب، "**الإدارة الاستراتيجية المتقدمة**"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، إصدار ٢٠٠٩.

- ١٢- د/عايدة سيد خطاب، "مقدمة في الإدارة الاستراتيجية المتقدمة"، بدون ناشر، إصدار ٢٠٠١.
- ١٣- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن"، بدون ناشر، ٢٠٠٩.
- ١٤- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، مكتبة الملك فهد الوطني، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
- ١٥- د/ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، "إداره المخاطر الائتمانية"، منشأه المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٢.
- ١٦- د/ عبد الرحمن محمد عليان، التكاليف المعيارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ١٧- د/عبد الستار أبو غدة، "بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية"، ج٦ مجموعة دلة البركة، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م.
- ١٨- د/عبد الوهاب نصر علي، "المراجعة الادارية والتشغيلية- المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في مواجهه الازمات المالية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١١.
- ١٩- د/ محمد الدسوقي حبيب، "أساليب ونماذج إحصائية"، دار المجد للطباعة، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٢٠- د/ محمد المحمدي الماضي، "استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن"، دار النشر للجامعات بالقاهرة الطبعة الأولى، سبتمبر ٢٠٠٠.
- ٢١- د/ محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق"، الدار الجامعية بالاسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٢٢- د/ محمد سمير الصبان، "دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية"، الدار الجامعية بالاسكندرية، ١٩٩٧.
- ٢٣- د/منصور حامد محمود، د/ ثناء عطية فراج، " المراجعة الإدارية وتقييم الأداء " مركز جامعه القاهرة للتعليم المفتوح، ١٩٩٧.
- ٢٤- د/نبيل مرسي خليل، "دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٥.
- ٢٥- المعهد العالمي للفكر الإسلامي، بعنوان "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" إعداد لجنة من الأستاذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ١٩٩٦.

٣- الرسائل العلمية

- ١- أمين بخيت عسكر، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر - دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعه عين شمس، ٢٠٠٦.
- ٢- أماره أبو عاصي "تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، ٢٠١٠.
- ٣- جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٤- حسان بوعباية، "تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية -دراسة حالة- تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية المسيلة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعه محمد

- ٥- حسين محمد حسين، "نموذج مقترح لتفعيل اتخاذ القرار للارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، بالتطبيق علي الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠١٠.
- ٦- خالد عبد المنعم ذكي لبيب، " الإطار العلمي لمعايير التكوين الذاتي ومسئولية مراقب الحسابات بين النظم الوضعية والفكر الإسلامي " رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٦.
- ٧- ضحي محمد اسعد عداس، "إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادر الخارجية وأساليب المحاسبة الإدارية لتحسين الأداء الكلي في شركات البترول في سوريا - دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠٠٨.
- ٨- عبير غريب هلال، "تأثير متطلبات معايير المراجعة الدولية وتوصيات لجنة بازل علي أداء ومسئوليات مراقبي حسابات البنوك التجارية " رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ٢٠٠٨.
- ٩- فوزي حامد علي علي السويدي، "مدخل مقترح لتطوير نظم قياس التكلفة لمواجهة متطلبات البيئة الصناعية الإدارية الحديثة لمنشآت الأعمال المصرية" رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعه قناة السويس، ٢٠٠٨.
- ١٠- محمد أحمد الأشقر "مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية . دراسة تحليلية : لأراء مدراء الشركات المساهمة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين في الأراضي الفلسطينية " رسالة ماجستير، عماده الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم التمويل والمحاسبة - الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٨ . http://www.4shared.com/document/NVoNxGwb/_html . Available at
- ١١- محمد عبد القادر السيد بسيوني ، "إطار مقترح لمراجعه الإستراتيجية بهدف زيادة فاعليه الأداء الإداري علي مستوي الوحدة الاقتصادية " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ١٩٩٨.
- ١٢- محمد سيد سيد درويش، دور المراجعة الإدارية في ترشيد قرار الائتمان المصرفي - دراسة تحليلية تطبيقية " رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه الأزهر، ٢٠١١.
- ١٣- مصطفى ابراهيم محمد مصطفى، نحو منهج متكامل للرقابة علي المصارف الإسلامية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأمريكية المفتوحة، مكتب القاهرة، قسم الاقتصاد الإسلامي، ٢٠١٢.

٤- معايير - ميثاق اخلاقيات

- ١- معايير المراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) ١٤٢٥- يونيو ٢٠٠٤م.
- ٢- معايير المحاسبة الصادرة عن هيئة المحاسبة المالية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ١٤٢٥ هـ، يونيو ٢٠٠٤م.
- ٣- معايير المحاسبة المصرية إصدار إبريل ٢٠٠٤.
- ٤- ميثاق اخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ١٤٢٥ هـ - يونيو ٢٠٠٤م.
- ٥- ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ١٤٢٥ هـ - يونيو ٢٠٠٤م

٥- مؤتمرات وأخري

- ١- د/ أحمد محمد علي، " دور البنوك الإسلامية في مجال التنمية"، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سلسلة محاضرات العلماء الفائزين بجائزة البنك رقم ٣، الطبعة الثالثة، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م،
- ٢- د/ اسماعيل الصمادي، " مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات Fifth Likert Scale and descriptive analysis of Responses"، ١٦/١١/٢٠١٣، available at(<http://www.maqalaty.com>)
- ٣- د/ جلال محمد عبد الغنى عبد ربه "الاتجاهات الحديثة للمعايير المحاسبية الإسلامية للخدمات المصرفية وتفعيلها لتتواءم مع الواقع الاقتصادي الحالي" المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الخدمات المصرفية الإسلامية بين النظرية والتطبيق - المحور الرابع - جامعة عجلوان الوطنية، كلية إدارة الأعمال، قسم المصارف الإسلامية، الاردن ١٥-١٦ / ٥ / ٢٠١٣ م
- ٤- د/ حسين حسين شحاته، " الاطار العام لمعايير تقييم أداء المصرف الاسلامي" بحث منشور علي الموقع الاليكتروني دار المشورة. <http://www.dr-hussienshehata.com>
- ٥- د/ حسين حسين شحاته، " منهج مقترح للرقابة الشرعية علي القرارات الادارية الاستراتيجية في المصارف الاسلامية"، الموقع الإلكتروني للمؤلف(دار المشورة). <http://www.darelmashora.com>
- ٦- دار المراجعة الشرعية " أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥ م.
- ٧- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " التخطيط الاستراتيجي في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية"، مقالة منشورة بالموقع الرسمي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ١٤/٤/٢٠١٠. <http://cibafi.org/newscenter/details>
- ٨- د/ عبد الحميد محمود البعلی، " أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥ م، ص ص ١٢-١٤.
- ٩- د/ عبد الستار أبو غدة، " المصرفية الإسلامية خصائصها وألياتها، وتطويرها"، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، سورية - دمشق ١٣-١٤ مارس ٢٠٠٦.
- ١٠- د/ عمر شريف، أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعة سكسيده، بالجزائر، أيام ٢٧ - ٢٨ جانفي ٢٠٠٩.
- ١١- د/محمد عبد الحلیم عمر، الاخلاق الإسلامية والمحاسبية، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، بجامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، بالقاهرة، أيام ١٠-١١ من محرم ١٤٢١ هـ - ١٥-١٦ من أبريل ٢٠٠٠ م .
- ١٢- د/ محمد عبد الحلیم عمر، "معايير تقويم الاداء في المصارف الإسلامية"، الملتقى العلمي السابع- المصارف الإسلامية - واقع وأفاق، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة الجزائر، ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٥.
- ١٣- د/ محمد محمد البلتاجي "نحو بناء نموذج محاسبي لتقويم وسائل الاستثمار في

البنوك الإسلامية (المرابحة، المضاربة، المشاركة) مؤتمر تصحيح مسيرة البنوك الإسلامية المنعقدة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة في شعبان ١٤٢٦ هـ - سبتمبر ٢٠٠٥.

١٤- د/ محمد محمد البلتاجي، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً" بحث مقدم بالمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنظم بمعرفة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦ هـ الموافق ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥ م.

١٥- د / نسيم أحمد الصيد، "أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية"، ورقة عمل بالملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعة سكسيده، بالجزائر، أيام ٢٧ - ٢٨ جانفي ٢٠٠٩.

٦- تقارير وقوائم مالية

- ١- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك البركة مصر، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١١.
- ٢- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك البركة مصر، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١٢.
- ٣- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك البركة مصر، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١٣.
- ٤- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامي، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١١.
- ٥- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامي، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١٢.
- ٦- التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامي، عن السنة المالية المنتهية في ٣١-١٢-٢٠١٣.
- ٧- تقرير نتائج أعمال الفروع الإسلامية ببنك مصر عن الفترة المنتهية ٣١/١٢/٢٠١٢ عن العام المالي ٢٠١٢-٢٠١٣.
- ٨- قائمة المركز المالي، وقائمة الدخل لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر في ٣١/١٢/٢٠١٢.
- ٩- قائمة المركز المالي، وقائمة الدخل لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر في ٣١/١٢/٢٠١٣.
- ١٠- الخطة الإستراتيجية لقطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر للعام المالي ٢٠١٢-٢٠١٣.
- ١١- القوائم المالية المستقلة للبنك الوطني للتنمية، وتقرير مراقبي الحسابات عليها عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١١.
- ١٢- القوائم المالية المستقلة للبنك الوطني للتنمية، وتقرير مراقبي الحسابات عليها عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢.
- ١٣- القوائم المالية المستقلة لمصرف أبو ظبي الإسلامي، وتقرير مراقبي الحسابات عليها عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣.
- ١٤- التقرير السنوي ٢٠١١-٢٠١٢ الصادر عن البنك المركزي المصري.
- ١٥- التقرير السنوي ٢٠١٢-٢٠١٣ الصادر عن البنك المركزي المصري.
- ١٦- تقرير مؤشرات السلامة المالية للبنوك بخلاف البنك المركزي المصري الصادر عن قطاع الرقابة والإشراف - الرقابة المكتتبية بالبنك المركزي المصري ٢٠١٣.
- ١٧- التقرير المالي الشهري لوزارة المالية، ديسمبر ٢٠١١.
- ١٨- التقرير المالي الشهري لوزارة المالية، ديسمبر ٢٠١٢.
- ١٩- التقرير المالي الشهري لوزارة المالية، مارس ٢٠١٣.
- ٢٠- التقرير المالي الشهري لوزارة المالية، ديسمبر ٢٠١٣.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية :-

1-Periodicals

- 1- Abdus Samad & M. Kabir Hassan, "The Performance Of Malyasian Islamic Bank , During 1984- 1997, AN EXPLORATORY STUDY", **International Journal of Islamic Financial Services** Vol. 1 No.3, Oct-Dec 1999.
- 2- Bill Mason and Riad Dimechkie, "Auditing, is not just for accountants, the Strategic Auditing Process", **Strategic Initiatives, Strategic Commentary** from The Hale Group, Ltd. Vol. 15, No. 4, 2000. (www.halegroup.com).
- 3- Cheryl Henderson-Smart, Tracey Winning, Tania Gerzina, Shalinie King, Sarah Hyde, "Benchmarking learning and teaching: developing a method", **Quality Assurance in Education**, 2006, Vol. 14, Issue: 2.
- 4- Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Leeb & Wann-Yih Wu , The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, **The International Journal of Human Resource Management** Volume 21, Issue 9, 2010 , available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/>
- 5- G. Aouad, A. Lee and S. Wu, "A Framework For Strategic Decision-Making Based On A Hybrid Decision Support Tools, **Journal of Information Technology in Construction (It Con)** , vol.10, May 2005, available at <http://www.itcon.org/2005/09/>
- 6- Heidi Lehtonen & Liisa Sipilä, Compititor Analysis and Strategic Marketing Planing A HVAC Company - Case company: LVI-Kallio Oy, **International Business and Marketing Logistics**, April 2007, available at: <http://publications.theseus.fi>
- 7- Hurreeram, Dinesh Kumar, "Manufacturing strategy auditing for garment making companies", **Benchmarking: An International Journal**, Volume 14, Number 3, 2007, Emerald Group Publishing Limited
- 8- Jack A. Fuller, Robert Bessette, Mark Freier, "Performance Benchmarking: A Literature Review And Analysis For Atmospheric Fluidized Bed Combustion Plants", **International Business & Economics Research Journal** , 2002, volume 1, Number 91.
- 9- Jan Emblemvag, Lars Endre Kjolstad, "Strategic Risk Analysis – A field version, **Management Decision**, volume 40, Issue 9, 2002.
- 10- John O. Shaughnessy and David McNamee, "The Internal Auditor and the Strategic plan" **Internal Auditing**, Winter, 1997.
- 11- Khurum S. Bhutta, Faizul Huq, "Benchmarking – best practices: an integrated approach", **Benchmarking: An International Journal**, 1999, Vol. 6 Iss: 3
- 12- Kristine N. Palmer, Douglas E. Ziegenfuss and Robert E. Pinsker, "International Knowledge, Skills, and Abilities of Auditors / Accountants "" **Managerial Auditing Journal**, V19, N7, 2004.
- 13- Linda Lee Larson , "Internal Auditor and Job Stress" **Managerial Auditing Journal**, V19, N9, 2004.
- 14- Louise Côté, Michel Vézina, Vincent Sabourin , The strategic management

process in e-business, **Ivey Business Journal**, May/June 2005.

- 15- María Cardelle-Elawar, María L. Sanz de Acedo Lizárraga, María T. Sanz de Acedo Baquedano, Factors that affect decision making: gender and age differences , **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, 2007, volume 7, number 3, Available at : <http://www.ijpsy.com>
- 16- Marc Ackerman, Beth Rucker, Anecia Wells, Joseph Wilson, Randy Wittmann, "IT Strategic Audit Plan", **Journal of Technology Research**, April, 2009, Volume 1.
- 17- Michell Suharli, "Audit Financial Audit Manajmen Dan Sistem Pengendalian Intern" , **Jurnal UBL(Universitas Budi Luhur)**, Vol.3-No.1-Agustus2006. available at: <http://research.mercubuana.ac.id/proceeding/BEJ-v3-n1-artikel3-agustus2006.pdf>
- 18- Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid, "Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited, Shadman, Pakistan", **New York Science Journal**, 2010, volume 3, no 3.
- 19- Said ELbanna & John Child , " Influences on Strategic Decision Effectiveness : Development and test of an integrative model , **Strategic Management Journal**, 2007, volume28 . available at: www.interscience.wiley.com
- 20- Terry R. Collins, Manuel D. Rossetti, Heather L. Nachtmann, James R. Oldham, "The use of multi-attribute utility theory to determine the overall best-in-class performer in a benchmarking study", **Benchmarking: An International Journal**, 2006, Vol. 13 Iss: 4.

2-Books

- 1- Alven A.Arens & James K.Loebbecke, "Auditing: An Integrated Approach" Seventh Edition, Prentice Hall, 1997.
- 2- David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", 2003, folks international , www.hrfolks.com
- 3- David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Strategic Management Evaluation & Control" 2004 , Prentice – Hall , web site: <http://www.slideshare.net>
- 4- Robert M .Grant, **Contemporary Strategy Analysis, instructors' guide: An Overview**, Seventh Edition, 2010, www.contemporarystrategyanalysis.com
- 5- Neil Riston , **Strategic Management** , Ventus Publishing ApS ,2008 .
- 6- Gareth R.Jones & Jennifer M.George, **Contemporary Management**, Fifth Edition , McGraw-Hill Irwin, 2008 .
- 7- Horngren C., Foster G., and Datar S , " **Cost Accounting**". prentice Hall International , INC, 2000
- 8- Robert Harris , **Introduction to Decision Making** , Version Date: December 2, 2009 .
- 9- Edward Blocher ,David Stout ,Gary Cokines **Cost Management: A Strategic Emphasis** ,5th edition, 2010, available at : <http://www.freeppt.net/powerpoint/csu>
- 10- Susan Quinn , " **Management Basis** ", Ventus Publishing ApS , 2010.

3-Articles & Reports

- 1- Barber, E.. **The adoption of the principles of benchmarking and other evaluative tools as part of the management improvement process.** In Proceedings of the "consolidate innovate expand" 19th International Conference. Canberra: Australasian Evaluation Society, October, 2001.
- 2- Chris Frith, **"There's nothing I don't know about running my business" said the prospect to the consultant"** 2011, AUSPresence Pty Ltd, web site www.auspresence.com
- 3- Clement Chen, Lisa Duong, Hideo Yang, Marny Susanty, Mario Vellandi, Andrea Betro **"FedEX Corporation Strategic Audit"** May 14, 2004, available at: www.melodiesinmarketing.com/
- 4- Diana-Laura Radu & Sabina-Cristiana Necula **" Discussions on qualitative assessment or risk quantification in adopting decisions concerning risk in financial auditing"** Proceedings of the 15th WSEAS international conference on Applied mathematics,2010. website at: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1939009>
- 5- Jonathan Charkham , **Guidance for the directors of banks, work paper at global corporate governance forum** , Focus 2 ,2003, C B E .
- 6- Kip R. Krumwiede & Shannon L. Charles, **Finding The Right Mix, How to match strategy and management practices to enhance firm performance**, 2006, web site:
- 7- Mark P. Young, **"Developing A benchmarking program for organizational success"** 2002, An applied research project submitted to the National Fire Academy As part of the Executive fire officer program. Web site at : <http://www.usfa.fema.gov>
- 8- Mellalieu, P. J. **"Investing in education for sustainability: An exploratory strategic audit of a tertiary educational organization"**, Unitec Business School Working Paper Series, 2008, February, New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship, Auckland: Unitec Institute of Technology. website at: <http://www.unitec.ac.nz>
- 9- Michelle Powers , **The Five Basic Steps Involved in Systematic Decision Making** , Nov 7, 2008 , website at : <http://jobfunctions.bnet.com/>
- 10- Tony Grundy, **"Strategic audit: why it's vital to give your strategy a health check"**,2007 Gale, Cengage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), available at : <http://www.thefreelibrary.com/Strategic+audit>

4- Standards & Code of ethics

- 1- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Code of Professional Conduct and Bylaws, June1, 2013. available at <http://www.aicpa.org>
- 2- American Institute of Certified Public Accountant (AICPA Standards) SAS NO.1 available at :<http://www.aicpa.org>
- 3- Institute of Internal Auditors, Code of ethics, 2009, available at:<https://na.theiia.org>
- 4- International Federation of Accountants, Code Of Ethics For Professional Accountants, 2010, available at: <http://www.ifac.org>.

5- Internet web sites

- 1- <http://www.managementstudyguide.com> الموقع الإلكتروني لدليل الدراسات الإدارية
- 2- <http://www.studystack.com> الموقع الإلكتروني للدراسات العلمية
- 3- <http://oxforddictionaries.com> الموقع الإلكتروني لقاموس أكسفورد.
- 4- <http://www.businessdictionary.com> الموقع الإلكتروني لقاموس الأعمال.
- 5- <http://dictionary.cambridge.org> الموقع الإلكتروني لقاموس كامبريدج.
- 6- <http://www.britannica.com> الموقع الإلكتروني للموسوعة البريطانية.
- 7- <http://digital.ahram.org.eg/Economy> الموقع الإلكتروني للأهرام الرقمي ٢٧ مايو ٢٠١٢.
- 8- <http://www.eqtesady.com/site/index> الموقع الإلكتروني للخبر الاقتصادي ٩ إبريل ٢٠١٢.
- 9- <http://www.faisalbank.com.eg> الموقع الإلكتروني لبنك فيصل الإسلامي.
- 10- <http://www.albaraka-bank.com.eg> الموقع الإلكتروني لبنك البركة مصر.
- 11- <http://www.nbdegypt.com> الموقع الإلكتروني لمصرف أبو ظبي الإسلامي.
- 12- <http://www.pbdac.com.eg> الموقع الإلكتروني لبنك التنمية والائتمان الزراعي.
- 13- <http://www.Theubeg.com> الموقع الإلكتروني لبنك المصرف المتحد.
- 14- <http://www.banquemisr.com> الموقع الإلكتروني لبنك مصر.
- 15- <http://www.cbe.org.eg> الموقع الإلكتروني للبنك المركزي المصري.
- 16- <http://www.capmas.gov.eg> الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للتعبئة والإحصاء
- 17- www.mof.gov.eg الموقع الإلكتروني لوزارة المالية.
- 18- <http://arabic.arabianbusiness.com/banking> الموقع الإلكتروني لمجلة الأعمال العربية.
- 19- <http://www.cairo.gov.eg> وزارة الدولة للتنمية الإدارية - البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (١) قائمة الاستبتيان الموزعة على مجتمع البحث

السيد الأستاذ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية (دراسة نظرية- تطبيقية)" للحصول علي درجة التخصص (الماجستير) في المحاسبة من كلية التجارة بنين – جامعة الأزهر.

ويسعي الباحث من خلال البحث إلى توفير أداة تساعد في ترشيد القرارات الاستراتيجية ويرجع ذلك لكون القرارات الاستراتيجية ذات تأثير واسع المدى يمتد ليشمل كافة جوانب وأجزاء المصرف الإسلامي من ناحية ويمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة الأجل من ناحية أخرى، كما إنها قرارات تتعامل مع المستقبل الذي يتصف بعدم التأكد، وكل قرار استراتيجي يتبعه غالباً مجموعة أخرى من القرارات التي قد تؤدي الي إهدار موارد وإمكانيات المصرف الإسلامي في حالة عدم التوفيق في اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، وذلك بهدف التأكد من كفاءة وفاعلية وقدرة القرار الاستراتيجي علي تحقيق الأهداف المُعدة من قبل متخذ القرار الإستراتيجي قبل وضعة موضع التنفيذ.

ويأمل الباحث في معاونتكم في استيفاء قائمة الاستبتيان المرفقة ، مع العلم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لأغراض البحث العلمي فقط .

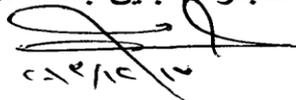
مع خالص شكري واحترامي وتقديري

الباحث

أحمد شوقي سليمان سليمان
نائب مدير ادارة- جهاز المخاطر
محفظة التوظيف والاستثمار الإسلامي بينك مصر

تحت اشراف

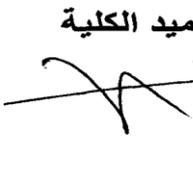
الاستاذ الدكتور/ عز الدين فكري تهامي
أستاذ ورئيس قسم المحاسبة
بكلية التجارة – بنين جامعة الأزهر


٢٠١٤/١٤/١٥

الاستاذ الدكتور/ حسين حسين شحاته
أستاذ المحاسبة الغير متفرغ
بكلية التجارة – بنين جامعة الأزهر



بعتمد عميد الكلية

مفاهيم متعلقة بالبحث

<p>هو البديل الاستراتيجي القابل للتطبيق من بين البدائل الاستراتيجية الأخرى من وجهه نظر الإدارة العليا بالمنشأة أو المصرف الإسلامي والذي يتوافق مع أهداف وسياسات المصرف طويلة الأجل وأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ذات العلاقة بالمعاملات المالية والمصرفية، والذي سيثمر تطبيقه تحقيق افضل نتائج وسيؤدي إلى إضافة قيمة وميزة تنافسية للمصرف الإسلامي.</p>	<p>القرار الاستراتيجي</p>
<p>هي أداة لتوفير الرقابة الشاملة على كافة مجالات الأداء في المصرف الإسلامي ، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأهداف التي وضعتها قد تم إنجازها بالمستوى المطلوب من جودة الأداء (الفعالية) وبأقل جهد مبذول ووقت ممكن (الكفاءة) وباستخدام أقل موارد ممكنة (الاقتصاد)</p>	<p>المراجعة الادارية</p>
<p>هو معيار للأداء لقياس جودة سياسات المصرف الإسلامي، ومنتجاتها، وبرامجها، وإستراتيجياتها،... وما إلي ذلك ومقارنتها مع المقاييس القياسية Standard Measurement او المقاييس المماثلة مع نظرائه من المصارف والاسلامية.</p>	<p>اسلوب القياس المرجعي Benchmarking</p>
<p>هو عملية تخطيطية يقوم بها المديرين لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة والتهديدات.</p>	<p>مصفوفة SWOT (Strength, weakness, Opportunities, threats)</p>

م	البند	البند				
		أوافق بشدة (٥ درجات)	أوافق (٤ درجات)	محايد (٣ درجات)	لا أوافق (٢ درجة)	غير موافق على الإطلاق (١ درجة)
	المحور الأول : تأثير استخدام منهج المراجعة الإدارية علي القرارات الاستراتيجية ومدى توافقها مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي					
١	تساهم المراجعة الإدارية في ترشيد الجوانب التشغيلية (الكفاءة - الفاعلية - الاقتصاد) بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصرف الإسلامي.					
٢	تساعد المراجعة الإدارية بشكل محدود في ضبط وترشيد التكاليف الزائدة وتنمية الإيرادات ورفع كفاءة الأداء بالمصرف الإسلامي .					
٣	تساعد المراجعة الإدارية المديرين علي اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف ومواجه التحديات التي تواجهها، وزيادة الربحية ودعم المركز المالي.					
٤	تقدم المراجعة الإدارية العون لمتخذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة والملائمة لمعالجه السلبيات وواجه القصور أولاً بأول في صورة تقارير.					
٥	لا يوجد دور للمراجعة الإدارية في تحديد النواحي غير الضرورية فيما يزاوله المصرف الإسلامي من أنشطة، والتي إذا ما استغنى عنها قد يتحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.					
٦	تساهم المراجعة الإدارية في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.					
٧	يقدم تقرير المراجع الإداري الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
٨	يجب ان يطلع المراجع الإداري علي أهداف وخطط وسياسات المصرف المعتمدة للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وبين القرارات الاستراتيجية.					
٩	لا يصلح تقرير المحاسب القانوني الخارجي بمفرده للحكم على الملاءة المالية والكفاءة التشغيلية للمصرف .					
١٠	يجب أن يغطي تقرير المراجع الإداري كافة الجوانب المتعلقة بالقرار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (الشرعية - المصرفية - الإدارية - المالية ...)					
١١	لا تعبر القوائم المالية المقارنة للمصرف الإسلامي عن الوضع التشغيلي الأمثل بالمقارنة مع مؤشرات السوق .					
١٢	لا يساهم تقرير المراجع الإداري في التحقق من مدى اتفاق القرار الاستراتيجي مع أهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي المعدة مسبقاً .					
١٣	تساعد المراجعة الإدارية في متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية والتحقق من صحتها ومن مدى مطابقتها لأهداف وسياسات وخطط المصرف الإسلامي.					

م	البند	البند			
		أوافق بشدة (٥ درجات)	أوافق (٤ درجات)	محايد (٣ درجات)	لا أوافق (٢ درجة)
		غير موافق على الإطلاق (١ درجة)			
					المحور الثاني: أثر تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية ونجاح تطبيقه في الواقع العملي.
١٤					يمكن إسناد عملية المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية وإعداد تقرير المراجعة الإدارية للمراجعين الداخليين بالمصرف الإسلامي.
١٥					يفضل إسناد أعمال المراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية لمكاتب المحاسبة الخارجية المعتمدة.
١٦					من الأفضل تشكيل فريق عمل للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية يضم كلاً من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للمصرف الإسلامي مع إمكانية الاستعانة بأية خبرات خارجية عند الضرورة.
١٧					يجب أن يتوافر حد أدنى من التأهيل العلمي والعملي (شرعي - مصرفي - مالي - ...) للمراجع الإداري القائم بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية.
١٨					ليس من الضروري أن يكون المراجع الإداري حاصلاً على الدرجات العلمية المهنية مثل CIPA/MSC/PHD/MBA/CPA.
١٩					لا يساعد تقرير المراجع الإداري في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية للوصول إلى البديل الاستراتيجي الملائم.
٢٠					لا يمكن الاستفادة من التوصيات الواردة في تقرير المراجع الإداري عند اتخاذ وتقييم القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية.
٢١					يعتبر تقرير المراجع الإداري غير مفيداً في تقييم الموقف التنافسي الاستراتيجي للمصارف الإسلامية في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة في بيئة الأعمال.
٢٢					لا يمكن تقييم والتنبؤ بالمخاطر المحيطة بالقرار الاستراتيجي من خلال تقرير المراجع الإداري.
٢٣					تعد المعلومات المتعلقة بكفاءة واقتصاد الجوانب التشغيلية للمصرف الإسلامي الواردة بتقرير المراجع الإداري ذات فائدة محدودة لمتخذ القرار الاستراتيجي.
٢٤					يجب علي الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي أن تكون علي قناعة بدور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٢٥					يؤدي تفعيل دور المراجع في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الي زيادة فاعلية وكفاءة واقتصاد القرار الاستراتيجي.
٢٦					لا يساعد تفعيل دور المراجع الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلي الوصول إلى القرارات الاستراتيجية الصائبة القابلة للتطبيق عملياً.
٢٧					يمكن ترشيح القرار الاستراتيجي باستخدام تقرير المراجع الإداري منفرداً عن كل من تقرير المراقب الشرعي وتقرير المراجع الخارجي للحكم على كفاءة وفعالية الأداء المالي والتشغيلي بالمصرف الإسلامي.

المحور الثالث : اثر البيانات المتوفرة للمراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمصارف الإسلامية:-

					يعتمد المراجع الإداري علي تقرير المراجع الخارجي عن القوائم المالية عند مراجعة القرار الاستراتيجي.	٢٨
					لا يمثل تقرير المراقب الشرعي أهمية كبيرة للمراجع الإداري عند مراجعة القرار الاستراتيجي .	٢٩
					يجب ان يعتمد المراجع الاداري علي تقرير المراجع الخارجي وتقرير المراقب الشرعي عند مراجعة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.	٣٠
					ليس من الضروري أن يعتمد المراجع الإداري عند القيام بعملية مراجعة القرار الاستراتيجي علي البيانات المالية المنشورة عن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.	٣١
					ليس من الضروري أن يكون المراجع الإداري علي دراية بكافة العمليات المصرفية عند القيام بمراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.	٣٢
					يحتاج المراجع الإداري الي البيانات والمعلومات ذات العلاقة المباشرة فقط بالقرار الاستراتيجي.	٣٣
					ليس من الضروري ان يعتمد المراجع الإداري علي البيانات ذات العلاقة غير المباشرة بالقرار الاستراتيجي.	٣٤
					يحتاج المراجع الإداري بشكل رئيسي الي بيانات عن البيئة الداخلية للمصرف الإسلامي عند القيام بمراجعة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	٣٥
					لا يحتاج المراجع الإداري عند مراجعة القرارات الاستراتيجية الي بيانات عن البيئة الخارجية.	٣٦
					يحتاج المراجع الإداري الي متابعة ومواكبة التطورات التي تمر بها صناعة الصيرفة الإسلامية .	٣٧
					ليس من الضروري ان يتابع المراجع الإداري القرارات الصادرة عن الهيئات الجمعيات والمؤسسات الشرعية التي تنظم عمل المصارف الإسلامية .	٣٨
					البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصرف الإسلامي ليس لها تأثير عند القيام بعملية تقييم القرارات الاستراتيجية.	٣٩
					تؤثر البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمصرف الإسلامي في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية.	٤٠
					تقدم المراجعة الادارية البيانات التحليلية والمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المراجعة الفعلية لأنشطة وعمليات المصرف	٤١
					تتوقف قدرة المراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية علي كمية البيانات المتوفرة عن البيئة الداخلية والخارجية.	٤٢

م	البند	البند				
		أوافق بشدة (٥ درجات)	أوافق (٤ درجات)	محايد (٣ درجات)	لا أوافق (٢ درجة)	غير موافق على الإطلاق (١ درجة)
	المحور الرابع : تأثير استخدام أساليب المراجعة الادارية في عملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الاسلامية					
٤٣	يمكن استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير المالي في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية					
٤٤	تساعد مؤشرات تقييم الأداء المالي وغير مالي المراجع الإداري في تحديد الانحرافات ووجه القصور بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، والعمل علي تصحيح المسار نحو الأفضل.					
٤٥	ليس للمؤشرات المالية وغير مالية لتقييم الأداء أهمية مؤثرة في عملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.					
٤٦	يساعد أسلوب القياس المرجعي المراجع الإداري في تحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية عند القيام بعملية مراجعة القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.					
٤٧	يؤثر استخدام أسلوب القياس المرجعي في قدرة المراجع الإداري في تقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.					
٤٨	يقوم تحليل SWOT بتحديد وبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها العوامل الداخلية بالمصرف والتي ستساعد في عملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
٤٩	يساعد تحليل SWOT في إبراز التهديدات والفرص بالبيئة الخارجية للمصرف الإسلامي عند القيام بعملية مراجعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
٥٠	يجب ان يستعين المراجع الإداري بتحليل SWOT للقيام بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية عند القيام بمراجعة وتقييم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
٥١	يؤثر استخدام تحليل SWOT بدرجة كبيرة في قدرة المراجع الإداري عند القيام بمراجعة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية.					

			اسم البنك (اختياري) :-
			الاسم (اختياري) :-
	أقل من المتوسطة ()	متوسطة ()	عليا ()
	أقل من العالي ()	عالي ()	دراسات عليا ()
	آخر ()	اقتصادي / حقوق ()	تجاري ()
	أقل من ١٠ سنوات ()	من ١٥-١٠ سنة ()	أكثر من ١٥ سنة ()

ملحق رقم (٢)
نتائج اختبار الدورات (RUNS) باستخدام المتوسط (عمود test value) كنقطة قطع

	Test Value ^a	Cases < Test Value	Cases >= Test Value	Total Cases	Number of Runs	Za	Asymp. Sig. (2-tailed) ^a
Q1	5	36	68	104	43	-1.106	0.269
Q2	2	26	78	104	45	1.318	0.187
Q3	5	50	54	104	55	0.41	0.682
Q4	5	38	66	104	42	-1.538	0.124
Q5	2	40	64	104	49	-0.256	0.798
Q6	4	22	82	104	40	1.279	0.201
Q7	4	4	100	104	9	0.435	0.663
Q8	5	36	68	104	46	-0.453	0.651
Q9	4	14	90	104	29	1.612	0.107
Q10	5	42	62	104	57	1.213	0.225
Q11	3	44	60	104	42	-1.972	0.049
Q12	1.5	52	52	104	49	-0.788	0.431
Q13	5	32	72	104	41	-0.998	0.318
Q14	3	42	62	104	43	-1.654	0.098
Q15	4	44	60	104	63	2.268	0.023
Q16	5	48	56	104	51	-0.336	0.737
Q17	5	28	76	104	38	-0.985	0.325
Q18	2.5	52	52	104	45	-1.577	0.115
Q19	2	34	70	104	45	-0.397	0.692
Q20	1.00b	0	104	104	1c		
Q21	2	32	72	104	41	-0.998	0.318
Q22	2	26	78	104	31	-2.373	0.018
Q23	2	42	62	104	59	1.622	0.105
Q24	5	46	58	104	53	0.138	0.89
Q25	5	38	66	104	45	-0.9	0.368
Q26	1.00b	0	104	104	1c		
Q27	2	24	80	104	37	-0.257	0.797
Q28	4	50	54	104	47	-1.169	0.242
Q29	2	38	66	104	57	1.652	0.099
Q30	5	32	72	104	40	-1.23	0.219
Q31	2	44	60	104	47	-0.963	0.336
Q32	2	42	62	104	48	-0.63	0.529
Q33	2	32	72	104	39	-1.461	0.144
Q34	2	30	74	104	39	-1.129	0.259
Q35	5	44	60	104	47	-0.963	0.336
Q36	1.5	52	52	104	49	-0.788	0.431
Q37	5	36	68	104	51	0.637	0.524
Q38	2	48	56	104	49	-0.732	0.464
Q39	1.00b	0	104	104	1c		
Q40	5	46	58	104	58	1.137	0.255
Q41	5	48	56	104	50	-0.534	0.593
Q42	5	30	74	104	42	-0.407	0.684

	Test Value ^a	Cases < Test Value	Cases >= Test Value	Total Cases	Number of Runs	Za	Asymp. Sig. (2-tailed) ^a
Q43	5	36	68	104	45	-0.67	0.503
Q44	5	34	70	104	47	0.052	0.959
Q45	1.00 ^b	0	104	104	1 ^c		
Q46	4	12	92	104	25	1.356	0.175
Q47	4	22	82	104	39	0.982	0.326
Q48	5	34	70	104	40	-1.518	0.129
Q49	5	38	66	104	48	-0.262	0.794
Q50	5	48	56	104	43	-1.922	0.055
Q51	4	20	84	104	29	-1.375	0.169
The mean of Asymp. sig							0.370553191

ملحق رقم (٣)
جدول ملخص للمتوسط المرجح لاستجابات فنتي مجتمع البحث

Q	أقل من ١٥ سنة			أكثر من ١٥ سنة			Q	أقل من ١٥ سنة			أكثر من ١٥ سنة		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation		N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Q1	32	4.4688	0.80259	72	4.6528	0.53497	Q27	32	2.0625	1.01401	72	2.2778	0.98184
Q2	32	2.1875	1.20315	72	2.3333	1.1133	Q28	32	3.5625	1.07576	72	3.4167	1.14756
Q3	32	4.4375	0.61892	72	4.3889	0.76094	Q29	32	1.9375	0.98169	72	1.8611	0.92395
Q4	32	4.3437	0.60158	72	4.6528	0.67469	Q30	32	4.5625	0.71561	72	4.6389	0.6348
Q5	32	1.875	0.79312	72	1.8611	0.92395	Q31	32	1.8125	0.89578	72	1.6389	0.58876
Q6	32	4.0625	0.84003	72	4.1389	0.7563	Q32	32	2.125	1.23784	72	1.7778	0.79119
Q7	32	4.2812	0.85135	72	4.4861	0.50331	Q33	32	2.375	1.23784	72	1.9444	0.88634
Q8	32	4.7188	0.4568	72	4.5417	0.64867	Q34	32	1.9375	0.75935	72	1.8333	0.65003
Q9	32	4.1563	0.8076	72	4.2917	0.77709	Q35	32	4.375	0.79312	72	4.5833	0.55029
Q10	32	4.4063	0.61484	72	4.5694	0.68846	Q36	32	1.875	0.87067	72	1.5	0.60514
Q11	32	2.75	1.29515	72	2.8611	1.02511	Q37	32	4.5625	0.50402	72	4.6667	0.53074
Q12	32	1.75	0.762	72	1.5556	0.72944	Q38	32	1.5625	0.50402	72	1.6389	0.71809
Q13	32	4.4688	0.62136	72	4.7639	0.42767	Q39	32	1.75	0.56796	72	1.4167	0.55029
Q14	32	3	1.10716	72	3	1.22187	Q40	32	4.4375	0.61892	72	4.5278	0.6045
Q15	32	3.4062	1.04293	72	3.375	1.0804	Q41	32	4.3125	0.6927	72	4.3611	0.95395
Q16	32	4.6875	0.47093	72	4.3333	0.71207	Q42	32	4.375	0.79312	72	4.75	0.49647
Q17	32	4.5937	0.49899	72	4.7917	0.40897	Q43	32	4.5625	0.50402	72	4.6667	0.53074
Q18	32	2.75	1.27	72	2.5556	0.83731	Q44	32	4.6875	0.47093	72	4.6667	0.47471
Q19	32	1.9375	0.80071	72	1.7778	0.69651	Q45	32	1.4375	0.50402	72	1.3333	0.53074
Q20	32	1.7188	1.17045	72	1.5972	0.64261	Q46	32	4.25	0.67202	72	4.2222	0.71645
Q21	32	1.9687	0.82244	72	2.0417	0.92596	Q47	32	4.25	0.56796	72	4.0278	0.76861
Q22	32	2	0.87988	72	2.3056	0.97343	Q48	32	4.4375	0.71561	72	4.6667	0.5814
Q23	32	2.5938	1.34066	72	1.5694	0.66769	Q49	32	4.4375	0.71561	72	4.5556	0.72944
Q24	32	4.625	0.65991	72	4.2778	0.92268	Q50	32	4.5625	0.61892	72	4.3611	0.7563
Q25	32	4.5937	0.61484	72	4.5972	0.54797	Q51	32	4.125	0.79312	72	4	0.8558
Q26	32	1.6875	0.89578	72	1.6389	0.84429							

ملحق رقم (٤)
جدول ملخص نتائج اختبار مان وتني

Q	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Q	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1	1040	1568	-0.949	0.343	Q27	1011	1539	-1.059	0.29
Q2	1032	1560	-0.894	0.371	Q28	1100	3728	-0.379	0.704
Q3	1152	3780	0	1	Q29	1102	3730	-0.384	0.701
Q4	793	1321	-2.99	0.003	Q30	1114	1642	-0.331	0.74
Q5	1096	3724	-0.424	0.671	Q31	1082	3710	-0.547	0.584
Q6	1118	1646	-0.257	0.797	Q32	1026	3654	-0.953	0.34
Q7	1058	1586	-0.751	0.453	Q33	952	3580	-1.51	0.131
Q8	1017	3645	-1.139	0.255	Q34	1098	3726	-0.43	0.667
Q9	1041	1569	-0.855	0.393	Q35	1010	1538	-1.154	0.249
Q10	951	1479	-1.638	0.101	Q36	884	3512	-2.099	0.036
Q11	1058	1586	-0.685	0.493	Q37	1014	1542	-1.174	0.24
Q12	968	3596	-1.45	0.147	Q38	1138	1666	-0.111	0.912
Q13	867	1395	-2.501	0.012	Q39	802	3430	-2.803	0.005
Q14	1134	1662	-0.131	0.896	Q40	1058	1586	-0.755	0.45
Q15	1125	3753	-0.203	0.839	Q41	1022	1550	-1.019	0.308
Q16	854	3482	-2.355	0.019	Q42	870	1398	-2.502	0.012
Q17	924	1452	-2.09	0.037	Q43	1014	1542	-1.174	0.24
Q18	1066	3694	-0.635	0.526	Q44	1128	3756	-0.208	0.835
Q19	1037	3665	-0.911	0.363	Q45	1014	3642	-1.174	0.24
Q20	1075	1603	-0.605	0.545	Q46	1144	3772	-0.063	0.95
Q21	1115	1643	-0.278	0.781	Q47	974	3602	-1.359	0.174
Q22	946	1474	-1.526	0.127	Q48	956	1484	-1.675	0.094
Q23	600	3228	-4.224	0	Q49	1030	1558	-1.009	0.313
Q24	893	3521	-2.051	0.04	Q50	994	3622	-1.248	0.212
Q25	1132	3760	-0.167	0.867	Q51	1088	3716	-0.494	0.621
Q26	1136	3764	-0.125	0.9					

ملحق رقم (٥)
مخرجات SPSS لنسب الإستجابات (غير موافق على الإطلاق، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مصنفة طبقاً لسنوات الخبرة للمستجيب.

Frequency Table						
Q1						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	11	34.4	34.4	40.6
		Strongly agree	19	59.4	59.4	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	21	29.2	29.2	31.9
		Strongly agree	49	68.1	68.1	100

		Total	72	100	100	
Q2						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	10	31.2	31.2	31.2
		Disagree	14	43.8	43.8	75
		Neutral	2	6.2	6.2	81.2
		Agree	4	12.5	12.5	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	16	22.2	22.2	22.2
		Disagree	32	44.4	44.4	66.7
		Neutral	12	16.7	16.7	83.3
		Agree	8	11.1	11.1	94.4
		Strongly agree	4	5.6	5.6	100
		Total	72	100	100	
Q3						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	14	43.8	43.8	50
		Strongly agree	16	50	50	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	6	8.3	8.3	11.1
		Agree	26	36.1	36.1	47.2
		Strongly agree	38	52.8	52.8	100
		Total	72	100	100	
Q4						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	17	53.1	53.1	59.4
		Strongly agree	13	40.6	40.6	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	2	2.8	2.8	5.6
		Agree	15	20.8	20.8	26.4
		Strongly agree	53	73.6	73.6	100
		Total	72	100	100	
Q5						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	12	37.5	37.5	37.5
		Disagree	12	37.5	37.5	75
		Neutral	8	25	25	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	28	38.9	38.9	38.9
		Disagree	32	44.4	44.4	83.3
		Neutral	8	11.1	11.1	94.4
		Agree	2	2.8	2.8	97.2

		Strongly agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q6						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Neutral	4	12.5	12.5	18.8
		Agree	16	50	50	68.8
		Strongly agree	10	31.2	31.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	16	22.2	22.2	22.2
		Agree	30	41.7	41.7	63.9
		Strongly agree	26	36.1	36.1	100
		Total	72	100	100	
Q7						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Neutral	2	6.2	6.2	12.5
		Agree	13	40.6	40.6	53.1
		Strongly agree	15	46.9	46.9	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Agree	37	51.4	51.4	51.4
		Strongly agree	35	48.6	48.6	100
		Total	72	100	100	
Q8						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	9	28.1	28.1	28.1
		Strongly agree	23	71.9	71.9	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	6	8.3	8.3	8.3
		Agree	21	29.2	29.2	37.5
		Strongly agree	45	62.5	62.5	100
		Total	72	100	100	
Q9						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Neutral	2	6.2	6.2	12.5
		Agree	17	53.1	53.1	65.6
		Strongly agree	11	34.4	34.4	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	8	11.1	11.1	13.9
		Agree	29	40.3	40.3	54.2
		Strongly agree	33	45.8	45.8	100
		Total	72	100	100	
Q10						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	15	46.9	46.9	53.1
		Strongly agree	15	46.9	46.9	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	2	2.8	2.8	5.6

		Agree	21	29.2	29.2	34.7
		Strongly agree	47	65.3	65.3	100
		Total	72	100	100	
Q11						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	5	15.6	15.6	15.6
		Disagree	12	37.5	37.5	53.1
		Neutral	5	15.6	15.6	68.8
		Agree	6	18.8	18.8	87.5
		Strongly agree	4	12.5	12.5	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	7	9.7	9.7	9.7
		Disagree	20	27.8	27.8	37.5
		Neutral	23	31.9	31.9	69.4
		Agree	20	27.8	27.8	97.2
		Strongly agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q12						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	12	37.5	37.5	37.5
		Disagree	18	56.2	56.2	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	40	55.6	55.6	55.6
		Disagree	26	36.1	36.1	91.7
		Neutral	4	5.6	5.6	97.2
		Agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q13						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	13	40.6	40.6	46.9
		Strongly agree	17	53.1	53.1	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Agree	17	23.6	23.6	23.6
		Strongly agree	55	76.4	76.4	100
		Total	72	100	100	
Q14						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	15	46.9	46.9	46.9
		Neutral	6	18.8	18.8	65.6
		Agree	7	21.9	21.9	87.5
		Strongly agree	4	12.5	12.5	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	8	11.1	11.1	11.1
		Disagree	19	26.4	26.4	37.5
		Neutral	20	27.8	27.8	65.3

		Agree	15	20.8	20.8	86.1
		Strongly agree	10	13.9	13.9	100
		Total	72	100	100	
Q15						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Disagree	5	15.6	15.6	21.9
		Neutral	5	15.6	15.6	37.5
		Agree	18	56.2	56.2	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	4	5.6	5.6	5.6
		Disagree	13	18.1	18.1	23.6
		Neutral	15	20.8	20.8	44.4
		Agree	32	44.4	44.4	88.9
		Strongly agree	8	11.1	11.1	100
		Total	72	100	100	
Q16						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	10	31.2	31.2	31.2
		Strongly agree	22	68.8	68.8	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	10	13.9	13.9	13.9
		Agree	28	38.9	38.9	52.8
		Strongly agree	34	47.2	47.2	100
		Total	72	100	100	
Q17						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	13	40.6	40.6	40.6
		Strongly agree	19	59.4	59.4	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Agree	15	20.8	20.8	20.8
		Strongly agree	57	79.2	79.2	100
		Total	72	100	100	
Q18						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	6	18.8	18.8	18.8
		Disagree	10	31.2	31.2	50
		Neutral	4	12.5	12.5	62.5
		Agree	10	31.2	31.2	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	6	8.3	8.3	8.3
		Disagree	30	41.7	41.7	50

		Neutral	26	36.1	36.1	86.1
		Agree	10	13.9	13.9	100
		Total	72	100	100	
Q19						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	9	28.1	28.1	28.1
		Disagree	18	56.2	56.2	84.4
		Neutral	3	9.4	9.4	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	25	34.7	34.7	34.7
		Disagree	40	55.6	55.6	90.3
		Neutral	5	6.9	6.9	97.2
		Agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q20						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	19	59.4	59.4	59.4
		Disagree	9	28.1	28.1	87.5
		Agree	2	6.2	6.2	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	35	48.6	48.6	48.6
		Disagree	31	43.1	43.1	91.7
		Neutral	6	8.3	8.3	100
		Total	72	100	100	
Q21						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	9	28.1	28.1	28.1
		Disagree	17	53.1	53.1	81.2
		Neutral	4	12.5	12.5	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	23	31.9	31.9	31.9
		Disagree	29	40.3	40.3	72.2
		Neutral	14	19.4	19.4	91.7
		Agree	6	8.3	8.3	100
		Total	72	100	100	
Q22						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	10	31.2	31.2	31.2
		Disagree	14	43.8	43.8	75
		Neutral	6	18.8	18.8	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	16	22.2	22.2	22.2
		Disagree	26	36.1	36.1	58.3
		Neutral	24	33.3	33.3	91.7

		Agree	4	5.6	5.6	97.2
		Strongly agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q23						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	5	15.6	15.6	15.6
		Disagree	16	50	50	65.6
		Neutral	4	12.5	12.5	78.1
		Agree	1	3.1	3.1	81.2
		Strongly agree	6	18.8	18.8	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	37	51.4	51.4	51.4
		Disagree	30	41.7	41.7	93.1
		Neutral	4	5.6	5.6	98.6
		Agree	1	1.4	1.4	100
		Total	72	100	100	
Q24						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	3	9.4	9.4	9.4
		Agree	6	18.8	18.8	28.1
		Strongly agree	23	71.9	71.9	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Disagree	2	2.8	2.8	5.6
		Neutral	5	6.9	6.9	12.5
		Agree	28	38.9	38.9	51.4
		Strongly agree	35	48.6	48.6	100
		Total	72	100	100	
Q25						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	9	28.1	28.1	34.4
		Strongly agree	21	65.6	65.6	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	25	34.7	34.7	37.5
		Strongly agree	45	62.5	62.5	100
		Total	72	100	100	
Q26						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	18	56.2	56.2	56.2
		Disagree	7	21.9	21.9	78.1
		Neutral	6	18.8	18.8	96.9
		Agree	1	3.1	3.1	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	38	52.8	52.8	52.8

		Disagree	27	37.5	37.5	90.3
		Neutral	2	2.8	2.8	93.1
		Agree	5	6.9	6.9	100
		Total	72	100	100	
Q27						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	11	34.4	34.4	34.4
		Disagree	11	34.4	34.4	68.8
		Neutral	8	25	25	93.8
		Agree	1	3.1	3.1	96.9
		Strongly agree	1	3.1	3.1	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	13	18.1	18.1	18.1
		Disagree	37	51.4	51.4	69.4
		Neutral	14	19.4	19.4	88.9
		Agree	5	6.9	6.9	95.8
		Strongly agree	3	4.2	4.2	100
		Total	72	100	100	
Q28						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	6	18.8	18.8	18.8
		Neutral	10	31.2	31.2	50
		Agree	8	25	25	75
		Strongly agree	8	25	25	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	6	8.3	8.3	8.3
		Disagree	8	11.1	11.1	19.4
		Neutral	20	27.8	27.8	47.2
		Agree	26	36.1	36.1	83.3
		Strongly agree	12	16.7	16.7	100
		Total	72	100	100	
Q29						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	10	31.2	31.2	31.2
		Disagree	18	56.2	56.2	87.5
		Neutral	2	6.2	6.2	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	28	38.9	38.9	38.9
		Disagree	32	44.4	44.4	83.3
		Neutral	8	11.1	11.1	94.4
		Agree	2	2.8	2.8	97.2
		Strongly agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q30						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	12.5	12.5	12.5
		Agree	6	18.8	18.8	31.2
		Strongly agree	22	68.8	68.8	100
		Total	32	100	100	

أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	20	27.8	27.8	30.6
		Strongly agree	50	69.4	69.4	100
		Total	72	100	100	
Q31						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	14	43.8	43.8	43.8
		Disagree	12	37.5	37.5	81.2
		Neutral	4	12.5	12.5	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	30	41.7	41.7	41.7
		Disagree	38	52.8	52.8	94.4
		Neutral	4	5.6	5.6	100
		Total	72	100	100	
Q32						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	12	37.5	37.5	37.5
		Disagree	12	37.5	37.5	75
		Neutral	2	6.2	6.2	81.2
		Agree	4	12.5	12.5	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	30	41.7	41.7	41.7
		Disagree	30	41.7	41.7	83.3
		Neutral	10	13.9	13.9	97.2
		Agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q33						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	8	25	25	25
		Disagree	14	43.8	43.8	68.8
		Neutral	2	6.2	6.2	75
		Agree	6	18.8	18.8	93.8
		Strongly agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	24	33.3	33.3	33.3
		Disagree	34	47.2	47.2	80.6
		Neutral	8	11.1	11.1	91.7
		Agree	6	8.3	8.3	100
		Total	72	100	100	
Q34						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	8	25	25	25
		Disagree	20	62.5	62.5	87.5
		Neutral	2	6.2	6.2	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	

أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	22	30.6	30.6	30.6
		Disagree	40	55.6	55.6	86.1
		Neutral	10	13.9	13.9	100
		Total	72	100	100	
Q35						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	14	43.8	43.8	50
		Strongly agree	16	50	50	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	26	36.1	36.1	38.9
		Strongly agree	44	61.1	61.1	100
		Total	72	100	100	
Q36						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	12	37.5	37.5	37.5
		Disagree	14	43.8	43.8	81.2
		Neutral	4	12.5	12.5	93.8
		Agree	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	40	55.6	55.6	55.6
		Disagree	28	38.9	38.9	94.4
		Neutral	4	5.6	5.6	100
		Total	72	100	100	
Q37						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	14	43.8	43.8	43.8
		Strongly agree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	20	27.8	27.8	30.6
		Strongly agree	50	69.4	69.4	100
		Total	72	100	100	
Q38						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	14	43.8	43.8	43.8
		Disagree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	34	47.2	47.2	47.2
		Disagree	32	44.4	44.4	91.7
		Neutral	4	5.6	5.6	97.2
		Agree	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q39						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	10	31.2	31.2	31.2
		Disagree	20	62.5	62.5	93.8
		Neutral	2	6.2	6.2	100
		Total	32	100	100	

أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	44	61.1	61.1	61.1
		Disagree	26	36.1	36.1	97.2
		Neutral	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q40						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	14	43.8	43.8	50
		Strongly agree	16	50	50	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	5.6	5.6	5.6
		Agree	26	36.1	36.1	41.7
		Strongly agree	42	58.3	58.3	100
		Total	72	100	100	
Q41						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	12.5	12.5	12.5
		Agree	14	43.8	43.8	56.2
		Strongly agree	14	43.8	43.8	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Disagree	2	2.8	2.8	5.6
		Neutral	6	8.3	8.3	13.9
		Agree	20	27.8	27.8	41.7
		Strongly agree	42	58.3	58.3	100
		Total	72	100	100	
Q42						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	6	18.8	18.8	18.8
		Agree	8	25	25	43.8
		Strongly agree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	14	19.4	19.4	22.2
		Strongly agree	56	77.8	77.8	100
		Total	72	100	100	
Q43						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	14	43.8	43.8	43.8
		Strongly agree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	2.8	2.8	2.8
		Agree	20	27.8	27.8	30.6
		Strongly agree	50	69.4	69.4	100
		Total	72	100	100	
Q44						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Agree	10	31.2	31.2	31.2

		Strongly agree	22	68.8	68.8	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Agree	24	33.3	33.3	33.3
		Strongly agree	48	66.7	66.7	100
		Total	72	100	100	
Q45						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	18	56.2	56.2	56.2
		Disagree	14	43.8	43.8	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	50	69.4	69.4	69.4
		Disagree	20	27.8	27.8	97.2
		Neutral	2	2.8	2.8	100
		Total	72	100	100	
Q46						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	12.5	12.5	12.5
		Agree	16	50	50	62.5
		Strongly agree	12	37.5	37.5	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	6	8.3	8.3	11.1
		Agree	38	52.8	52.8	63.9
		Strongly agree	26	36.1	36.1	100
		Total	72	100	100	
Q47						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	20	62.5	62.5	68.8
		Strongly agree	10	31.2	31.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	20	27.8	27.8	27.8
		Agree	30	41.7	41.7	69.4
		Strongly agree	22	30.6	30.6	100
		Total	72	100	100	
Q48						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	12.5	12.5	12.5
		Agree	10	31.2	31.2	43.8
		Strongly agree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	

أكثر من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	5.6	5.6	5.6
		Agree	16	22.2	22.2	27.8
		Strongly agree	52	72.2	72.2	100
		Total	72	100	100	
Q49						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	4	12.5	12.5	12.5
		Agree	10	31.2	31.2	43.8
		Strongly agree	18	56.2	56.2	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	4	5.6	5.6	8.3
		Agree	18	25	25	33.3
		Strongly agree	48	66.7	66.7	100
		Total	72	100	100	
Q50						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	2	6.2	6.2	6.2
		Agree	10	31.2	31.2	37.5
		Strongly agree	20	62.5	62.5	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Neutral	6	8.3	8.3	11.1
		Agree	28	38.9	38.9	50
		Strongly agree	36	50	50	100
		Total	72	100	100	
Q51						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ١٥ سنة	Valid	Neutral	8	25	25	25
		Agree	12	37.5	37.5	62.5
		Strongly agree	12	37.5	37.5	100
		Total	32	100	100	
أكثر من ١٥ سنة	Valid	Strongly disagree	2	2.8	2.8	2.8
		Disagree	2	2.8	2.8	5.6
		Neutral	8	11.1	11.1	16.7
		Agree	42	58.3	58.3	75
		Strongly agree	18	25	25	100
		Total	72	100	100	

ملحق رقم (٦)

أهم المؤشرات المحققة " معدلات النمو " للفروع الإسلامية ببنك مصر فى ٢٠١٢/١٢/٣١ مقارنة بأرقام ذات الفترة المنتهية فى ٢٠١١/١٢/٣١ ، وفى ٢٠١٣/١٢/٣١ مقارنة بأرقام ذات الفترة المنتهية فى ٢٠١٢/١٢/٣١ .

٢٠١٣/١٢/٣١ مقارنة ٢٠١٢/١٢/٣١	٢٠١٢/١٢/٣١ مقارنة ٢٠١١/١٢/٣١	مؤشر الأداء لفروع المعاملات الإسلامية ببنك مصر
٦,٢%	١١,٨%	معدل نمو أرصدة الودائع
٨٧,٦%	٦٥%	معدل نمو أرصدة التوظيف
١٦,٦%	٢٥,٨%	معدل نمو الاستثمارات
٤,٤%	٢,٥%	نسبة التمويل للعملاء إلى الودائع
٣٢١%	١٠٥%	معدل نمو العائد من التوظيف مع العملاء
٧,٧%	١٧,٢%	معدل نمو إجمالي العوائد والإيرادات المحصلة
١٠%	١٩%	معدل نمو تكلفة الودائع
١٣%	١١,٤%	معدل نمو المصروفات الإدارية والعمومية للفروع
٨٢%	٨٢%	نسبة التكاليف والمصروفات إلى الإيرادات
٤,٦%	١٠,٩%	نتاج النشاط **

** الأرقام الخاصة بالمركز المالي وقائمة الدخل الخاصة بإدارة القطاع الإسلامي لم يتم تحميلها بالمخصصات والاحتياطيات اللازمة وكذلك المصروفات الإدارية والعمومية الخاصة بإدارة القطاع الإسلامي والتي يتم تحميلها على حسابات المركز الرئيسي

ملحق رقم (٧)

أولاً :- دراسة مقارنة لنتائج أعمال ومعدلات نمو أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية
بنهاية ديسمبر ٢٠١٣، وديسمبر ٢٠١٢.

القيمة بالمليون جنية مصري

البند	العام	بنك فيصل	بنك البركة	مصرف أبو ظبي الإسلامي	قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر	متوسط
نقدية	ديسمبر-١٣	3414	1352	1684	199	
	ديسمبر-١٢	2940	928	1133	131	
نسبة النمو						
الودائع	ديسمبر-١٣	40703	15540	14563	24450	40.59%
	ديسمبر-١٢	37283	14405	12971	23020	51.91%
نسبة النمو						
تكلفة الودائع	ديسمبر-١٣	2051	909	756	925	8.88%
	ديسمبر-١٢	1656	840	696	842	6.21%
نسبة النمو						
التوظيف (مرابحات، مشاركات، مضاربات، ..)	ديسمبر-١٣	4058	7000	6309	1075	12.64%
	ديسمبر-١٢	3215	6838	4912	573	9.86%
نسبة النمو						
العائد من عمليات التوظيف	ديسمبر-١٣	479	743	651	45	36.16%
	ديسمبر-١٢	417	642	471	10.7	87.61%
نسبة النمو						
استثمارات	ديسمبر-١٣	8846	3182	1360	14	97.34%
	ديسمبر-١٢	14692	2818	1243	12	320.56%
نسبة النمو						
صافي الأرباح	ديسمبر-١٣	641	165	102	202	-0.20%
	ديسمبر-١٢	632	136	-855	193	16.67%
نسبة النمو						
حقوق الملكية	ديسمبر-١٣	3239	1164	765		4.66%
	ديسمبر-١٢	2642	1016	625		102.00%
نسبة النمو						
حجم الأعمال	ديسمبر-١٣	45355	18241	16397	---	
	ديسمبر-١٢	41080	16778	14565	---	
نسبة النمو						
		10.41%	8.72%	12.58%		

ثانياً:- دراسة مقارنة لنتائج أعمال ومعدلات نمو أهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية
بنهاية ديسمبر ٢٠١٢، وديسمبر ٢٠١١.

القيمة بالمليون جنية مصري

البند	العام	بنك فيصل	بنك البركة	مصرف أبو ظبي الإسلامي	قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر	متوسط
التقديرة	ديسمبر-١٢	2940	928	1133	131	
	ديسمبر-١١	3391	1337	1700	154	
		-13.30%	-30.59%	-33.35%	-14.94%	-23.04%
الودائع	ديسمبر-١٢	37283	14405	12971	23020	
	ديسمبر-١١	32131	12661	12051	20596	
نسبة النمو		16.03%	13.77%	7.63%	11.77%	12.30%
تكلفة الودائع	ديسمبر-١٢	1656	840	696	842	
	ديسمبر-١١	1313	747	536	707	
نسبة النمو		26.12%	12.45%	29.85%	19.09%	21.88%
التوظيف (مراجعات، مشاركات، مضاربات، ..)	ديسمبر-١٢	3215	6838	4912	573	
	ديسمبر-١١	3349	5964	2959	347	
نسبة النمو		-4.00%	14.65%	66.00%	65.13%	35.45%
العائد من عمليات التوظيف	ديسمبر-١٢	417	642	471	10.7	
	ديسمبر-١١	638	609	348	5.2	
نسبة النمو		-34.64%	5.42%	35.34%	105.77%	27.97%
استثمارات	ديسمبر-١٢	14692	2818	1243	12	
	ديسمبر-١١	15276	2576	880	9.5	
نسبة النمو		-3.82%	9.39%	41.25%	26.32%	18.28%
صافي الأرباح	ديسمبر-١٢	632	136	-855	193	
	ديسمبر-١١	186	100	-570	174	
نسبة النمو		239.78%	36.00%	50.00%	10.92%	84.18%
حقوق الملكية	ديسمبر-١٢	2642	1016	625		
	ديسمبر-١١	2039	903	697		
نسبة النمو		29.57%	12.51%	-10.33%		
حجم الأعمال	ديسمبر-١٢	41080	16778	14565		
	ديسمبر-١١	35070	14852	13768		
نسبة النمو		17.14%	12.97%	5.79%		

ملحق رقم (٨)

مقارنة لبعض مؤشرات التحليل المالي لأهم المنافسين بقطاع الصيرفة الإسلامية

البند	مؤشر السلامة بالبنك المركزي	بنك فيصل	بنك البركة	مصرف أبو ظبي الإسلامي	قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية ببنك مصر
مؤشرات كفاية راس المال					
حقوق الملكية إلى الأصول عام ٢٠١٣	%٦,٧	%٧,١٤	%٦,٣٩	%٤,٦٧	
حقوق الملكية إلى الأصول عام ٢٠١٢	%٧,٢	%٦,٤٣	%٦,١٢	%٤,٢٩	
مؤشرات السيولة					
متوسط نسبة السيولة الفعلية عام ٢٠١٣	%٦٠,٣٠	%٢٠,٥٥	%٨,٧٦	%١٩,٩٢	%٠,٦٧
متوسط نسبة السيولة الفعلية عام ٢٠١٢	%٥٨,٠٤	%١٩,٨٤	%٨,٧٦	%٢٢,٩٥	%٠,٦٢
الودائع إلى الأصول عام ٢٠١٣	%٧٨,٢٠	%٨٩,٧٤	%٨,٨٧	%٨٨,٨٢	
الودائع إلى الأصول عام ٢٠١٢	%٨٢,٧	%٩٠,٧٥	%٨٥,٨٠	%٨٩,٠٥	
الأوراق المالية إلى الأصول عام ٢٠١٣	%٢٠,٢٠	%١٩,٥٠	%١٧,٤٤	%٨,٩٢	
الأوراق المالية إلى الأصول عام ٢٠١٢	%٢١,٩	%٣٥,٧٦	%١٦,٧٨	%٨,٥٣	
مؤشرات النشاط والتوظيف والاستثمار					
التوظيف إلى الودائع عام ٢٠١٣	%٤٢	%٩,٩٧	%٤٥,٠٥	%٤٣,٣٢	%٤,٤٠
التوظيف إلى الودائع عام ٢٠١٢	%٤٨,١	%٨,٦٢	%٤٧,٥	%٣٧,٨٦	%٢,٥
التوظيف إلى الودائع عام ٢٠١١	%٥٠,٢	%١٠,٤	%٤٧,١	%٢٤,٦	%١,٧
الاستثمارات إلى الودائع	ديسمبر ٢٠١٣	%٢١,٧٣	%٢٠,٤٨	%٩,٣٤	%٠,٠٦
	ديسمبر ٢٠١٢	%٣٩,٤٠	%١٩,٥٦	%٩,٥٨	%٠,٠٥
	ديسمبر ٢٠١١	%٤٧,٥٤	%٢٠,٣٤	%٧,٣٠	%٠,٠٤
مؤشرات الربحية					
العائد علي متوسط الأصول (العائد علي الاستثمار) عام ٢٠١٣	%١	%١,٤٨	%١,٧١	%١,٧١	
العائد علي متوسط الأصول (العائد علي الاستثمار) عام ٢٠١٢	%١	%١,٦٦	%٠,٨٦	%٦,٠٣ -	
العائد علي متوسط حقوق الملكية عام ٢٠١٣	%١٣,٩	%٢١,٨	%١٥,٠٤	%١٤,٦٨	
العائد علي متوسط حقوق الملكية عام ٢٠١٢	%١٣,٩	%٢٧	%١٤,٠٧	%١٢٩,٣٤ -	