

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

(دراسة تطبيقية)

على البنوك الإسلامية في اليمن

د. أنس عبد الباسط عباس *

ملخص الدراسة :

تعد الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال وظيفة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أو التهاون في تطبيقها مهما كانت الظروف والأحوال ، وتنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الرقابة الإدارية ذاتها في منظمات الأعمال وما يعول عليها في تسديد الخطي نحو الصواب المنشود ، كما يحتل الميدان البحثي (المصارف الإسلامية باليمن) أهمية بالغة كون العديد من الحكومات المتعاقبة في اليمن قد أولت القطاع المصرفي عناية خاصة ، وأصبحت تعول عليه الكثير في جذب الأموال والمدخرات وتشغيل رؤوس الأموال التي كانت معطلة في السابق ، لنهضة الاقتصاد المترنح أصلاً بسبب العجز المستمر في الميزان التجاري للبلاد رغم دخول الواردات النفطية المتزايدة كعامل دعم أساسي للموازنة ، وهو ما يعكس الحاجة إلى العمل على تفعيل وتطوير النظام الرقابي على هذا المورد بما يكفل حسن استخدامه واستفادة الدولة منه بأقصى قدر ممكن .

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الحديدة.

وقد تم الاستعانة بالدراسات النظرية والأبيات ذات العلاقة بالموضوع للإطلاع على آخر ما كتب في هذا المجال ، كما تم الوقوف على بعض الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها والتي تتشابه وتتقاطع مع موضوعنا للاستفادة مما ذهبت إليه ، كما استعين بالبرامج الإحصائية المتقدمة عبر البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخلاص النتائج الإحصائية اللازمة للدراسة ، وقد بينت نتائج الدراسة أن المصارف الإسلامية في اليمن تعاني من ضعف في أداء وظيفة الرقابة الإدارية ، كما تبين أن هناك قصورا في استخدام التحليل المالي كوسيلة رقابية لتقدير الأداء والتخطيط المالي وإعداد التقديرات المالية لأوجه النشاط الضرورية في هذا الميدان ، ولوحظ تقصير في عمل وصلاحية الرقابة الشرعية المطبقة في المصارف الإسلامية في اليمن ، كما وجد أن هناك شبه غياب للتيسير بين الجهات الرقابية المختلفة سواء الداخلية منها أو الخارجية . وكانت أبرز التوصيات تتلخص في ضرورة إعادة النظر في الأنظمة الرقابية بحيث تفعل وتبسط بما يجعلها مفهومة من جهة وممكنة التطبيق بفاعلية من جهة أخرى ، وضرورة التيسير بين الجهات الرقابية المختلفة وخصوصا بين هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن فيما بينهم لتوحيد الإجراءات والمتغيرات ، ويجب تفعيل دور الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن وتأثيرها بشكل قانوني مبرمج بعيد عن الاجتهادات الشخصية ، والعمل على إيجاد نظام محاسبي موحد للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية ، والعمل على إيجاد كادر إداري رقابي أكثر تخصصا وأكثر رغبة في العمل ، من خلال إعادة النظر بالتوسيف الوظيفي ، وإعادة دراسة الأجرور للعاملين في المجال الرقابي وتنشيطهم بحوافز مجانية تفعيلاً لدورهم الأكثر أهمية في ضبط الأداء وتصحيحه ، كل ذلك من أجل تحقيق هدف الرقابة في منع حدوث الأخطاء ، والتأكد من حسن سير العمل ، ولتشجيع النجاح الإداري المنشود .

مقدمة :

إن وظيفة الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة والمتعلقة بعمل المنظمة ككل ، أي أنها تتصل بجميع المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج (المدخلات) وبالعملية الإدارية وبالنتائج التي تتحققها المنظمة (المخرجات) ، وتتصف الرقابة ببساطة مكوناتها إلا أنها بنفس الوقت تتطلب البراعة والدقة في التطبيق ، وقد نظر للرقابة على أنها عملية الإشراف الدائم من سلطة ما بقصد كيفية تنفيذ الأعمال ، والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

أو بشرية داخل المنظمة تستخدم استخداماً فعالاً ووفقاً للخطة الموضوعة . والرقابة الإدارية وفقاً لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالنتائج المحددة . وقد تطور مفهوم الرقابة ، وبعد أن كان ينظر إليها على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها وبالتالي مساعدة الموظف عن ذلك ، أصبح ينظر للرقابة على أنها أداة لتحسين الموظف الإداري ، وللحيلولة دون وقوعه في الخطأ وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإدارية داخل المنظمة . وقد ذهب البعض من كتاب الإدارة إلى مجال أكثر دقة وتحديد فأوضحاوا أن للرقابة الإدارية وجهان :

الوجه الأول : يرى فيه أصحاب هذا الاتجاه أن الرقابة تهدف إلى التفتيش عن القصور ، وتخويف العاملين واستسلامهم لأوامر المستويات العليا وتنفيذها . ويعتبر هذا الاتجاه منتقاً من الفكرة التي وصفت الإنسان بالخمول والكسل وعدم الرغبة في العمل ، وهي تمثل نظرية X للعالم الأمريكي مكريجور Mecregor فهو يعمل ويختلف من الرقابة من أجل فقط تجنب العقاب .

الوجه الثاني : يرى أن للرقابة الإدارية دوراً فعالاً وإيجابياً في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم ، وذلك بأن الإنسان بطبيعته يحب العمل ويتحمل المسؤولية ويعمل دون خوف من العقاب ، وينظر للعملية الرقابية بأنها تزيد من حماس العاملين وتعمل على تشجيع الكفاءات وتساهم في تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة .

ولميدان الدراسة في البنوك أو المصارف الإسلامية اليمنية أهميته استثنائية لما لها من بالغ الأثر في التنمية الاقتصادية المنشودة وخاصة في دول العالم الثالث الذي ننتمي إليه ، وكون التعامل مع المصارف عموماً هو ظاهرة حضارية فرضت نفسها على الجميع لمراقبتها لأوجه التطور الحضاري والاقتصادي للمجتمعات المختلفة ، كونها تسهم في إنجاز الأعمال في كافة القطاعات الأخرى من صناعية وتجارية ، وقيام المصارف الإسلامية بكافة المعاملات وأعمال التمويل والاستثمار الضرورية لتحقيق أغراضها وفقاً للقوانين النافذة في كل بلد وبما لا يتعارض مع قوانين وأحكام الشريعة الإسلامية ، وقد أسهمت البنوك الإسلامية في جذب شريحة كبيرة من العلماء الذين كانوا محجمين عن التعامل مع البنوك الربوية لقناعتهم بحرمانية التعامل معها للاقاعة الربوية التي تتطرق منها ، مما أسهم في تنشيط الاقتصاد في مثل هذه الدول وبما يعكس بقائده على الاقتصاد الوطني عموماً .

أهمية الدراسة :

تبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الرقابة الإدارية ذاتها في منظمات الأعمال وما يعول عليها في تسديد الخطى نحو الصواب ، وكون الرقابة إحدى الوظائف الإدارية وهي من واجبات كل مدير وبأي مستوى من المستويات الإدارية ، وهي توأك جميع مراحل النشاط الإداري المستمر ، فتبدأ من تحديد الأهداف والمعايير وتستمر طيلة العملية الإدارية . كما يحتل الميدان البحثي (المصارف الإسلامية باليمن) أهمية بالغة كون العديد من الحكومات المتعاقبة في اليمن قد أولت القطاع المصرفي عناية خاصة ، وأصبحت تعول عليه الكثير في جذب الأموال والمدخرات وتشغيل رؤوس الأموال التي كانت معطلة في السابق لنهضة الاقتصاد المترنح أصلاً بسبب العجوزات المستمرة في الميزان التجاري للبلاد ، وهو ما يعكس الحاجة إلى العمل على تفعيل وتطوير النظام الرقابي على هذا المورد بما يكفل حسن استخدامه واستفادته الدولة منه بأقصى قدر ممكن ، وذلك من خلال ما يتوصل إليه الباحث من نتائج تفيد في وضع وتطوير نظام الرقابة على عملية الرقابة في البنوك بشكل عام والبنوك الإسلامية في اليمن بشكل خاص وكذلك إفاء الضوء على أبعاد أو مرتکزات ذلك النظام .

أهداف الدراسة :

يتمثل هدف الدراسة في العمل على وضع إطار فاعل ومتكملاً لمرتكزات الرقابة على الأنشطة التي تمارس في البنوك الإسلامية اليمنية ، وإبراز طبيعة نشاط الرقابة الإدارية الفاعلة في تلك المصارف ، باعتبار ذلك مرتكزاً أساسياً لمعرفة الجوانب التي سيتم الرقابة عليها من جهة وتقديم خلفية واقعية للجهات المعنية التي تتولى مناقشة واعتماد الأساليب الرقابية الناجعة واعتمادها كبرامج عمل فاعلة في تلك المؤسسات المصرفية الهامة من جهة أخرى ، وكذلك اقتراح عدد من التوصيات الملائمة لتسهم في حل المشكلات التي قد تعاني منها بعض الجهات المعنية بالرقابة على المصارف عموماً والمصارف الإسلامية على وجه الخصوص .

مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت الأنشطة المصرفية تلعب دوراً كبيراً في اقتصاد أي بلد مهما كانت مرحلة التطور التي يمر بها ، ولعمل ذلك القطاع - القطاع المصرفي - بالكفاءة المطلوبة لابد للأنشطة الإدارية ومنها الرقابة من أن تقوم بواجباتها على الوجه الأكمل الذي يوصل تلك

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

الجهود إلى غايتها المطلوبة ، وللوصول لذلك لابد من العمل على حل المعضلات التي يواجهاها هذا القطاع والتغلب عليها . ويمكن القول بأن مشكلة دراستنا تدور حول العمل على تطوير أنظمة الرقابة الإدارية بشكل كفؤ وفعال من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي المقومات الأساسية الازمة لتحقيق عملية الرقابة والضبط في المصارف الإسلامية .

- ما هي أوجه القصور في تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية اليمنية .

- ما هي أتجاع الوسائل والأسلوب الازمة لتطوير عملية الرقابة والضبط في المصارف الإسلامية في اليمن .

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- هناك ضعف لدور وأثر الأجهزة الرقابية الفاعلة في المصارف الإسلامية في اليمن في تحقيق الرقابة الازمة والفاعلة على الأداء المصرفي .

- يلاحظ عدم فاعلية أسس الرقابة الشرعية والمستمدة أصلاً من النظم الرقابية الإدارية على صيغ المعاملات الإسلامية .

- عدم تفاعل الأجهزة الرقابية المختلفة داخل البنوك الإسلامية والمتمثلة في ١ - رقابة البنك المركزي ، ٢ - الرقابة الشرعية ، ٣ - المدقق الخارجي ، ٤ - المدقق الداخلي ، ٥ - الرقابة الداخلية .

مجتمع الدراسة وعيتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المؤسسات البنكية اليمنية الإسلامية ومن يشغلون وظائف متنوعة مع التركيز على العاملين في الشؤون الإدارية ، وخاصة من توكل إليهم المهام الرقابية ، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ٥٦٣ فرداً، وقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية في توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة ، حيث تم توزيع ٢٠٠ استبيانة على البنوك الإسلامية الثلاثة (التضامن ، سبا ، اليمني الإسلامي) باستخدام أسلوب التوزيع المباشر والجمع بالمناولة ، وقد عاد منها ١٨٣ استبانة ، وعند التحليل استبعد ٧ استبيانات لعدم استكمالها وعدم صلاحيتها للتحليل ، فكان العدد المتبقى من الاستبيانات الصالحة

والمكتملة ١٧٦ استبانة ، وقد بلغت نسبة التجاوب ٨٨% وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية ، والجدول رقم (١) التالي يظهر ذلك بشيء من الوضوح والتفصيل .

جدول رقم (١)

الاستبانات الموزعة في البنوك المستهدفة وتفاصيلها

الصالح	الغير صالح	عدد الفاقد	عدد الاستبانات الموزعة	اسم البنك
٦٢	١	٤	٦٧	بنك التضامن الإسلامي الدولي .
٥٧	٢	٨	٦٧	بنك سبا الإسلامي .
٥٧	٤	٥	٦٦	البنك الإسلامي اليمني .
١٧٦	٧	١٧	٢٠٠	المجموع

أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كاداة للدراسة وقد تكونت هذه الأداة من جزأين اشتتمل الجزء الأول منها على العوامل الديموغرافية للعينة بمتغيراتها المتنوعة من مستوى الوظيفة ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، التخصص العلمي ، الخبرة ، مدة العمل في الموقع لحاليا ، الراتب الشهري ، وكما يظهر في الجدول رقم (٢) .

بينما تضمن الجزء الثاني منها على أسئلة قدمت للعينة تعطي محاور الدراسة وفرضياتها ، وقد تضمنت الاستبانة على ثلاثة وثلاثين فقرة ، وطلب من العينة المستهدفة الإجابة على فقراتها ضمن مقياس ليكرت الخماسي : أتفق تماما (٥) ، أتفق (٤) ، غير متأكد (٣) ، لا أتفق (٢) ، لا أتفق نهائيا (١) .

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

جدول رقم (٢)
توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية

النسبة	العدد	الفئة	المتغير
٤,٣	٦	مدير عام	الوظيفة
٢٠	٣٣	رئيس قسم	
٧٦,٦	١٣٥	مستويات أخرى	
٨٧,٥	١٥٤	ذكر	الجنس
١٢,٥	٢٢	أنثى	
٤٨,٣	٨٥	٣٥ - ٢٠ سنة	العمر
٣٤,١	٦٠	٤٥ - ٣٦ سنة	
١٧,٦	٣١	أكبر من ٤٥ سنة	المستوى التعليمي
١٠,٢	١٨	ثانوية عامة	
٩,٧	١٧	دبلوم (كلية مجتمع)	
٦٠,٢	١٠٦	بكالوريوس	التخصص العلمي
١٠,٨	١٩	دبلوم عال	
٦,٣	١١	ماجستير	
٢,٨	٥	دكتوراه	
١٩,٩	٣٥	إدارة أعمال	سنوات الخدمة (الخبرة)
٣٢,٤	٥٧	محاسبة	
٢٤,٤	٤٣	كمبيوتر	
٢٣,٣	٤١	أخرى	السنوات العامل
٤٢,٦	٧٥	أقل من ٦ سنوات	
٢٢,١	٣٩	١٠ - ٦	
٢٠,٥	٣٦	١٥ - ١١	
١٠,٨	١٩	٢٠ - ١٦	السنوات العامل
٤	٧	أكثر من ٢٠ سنة	

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧هـ / إبريل-يونيو ٢٠٠٦م

شئون العصر

مدة العمل في المنصب الحالي	من ٣ سنوات أقل	٥ - ٣	أكثـر من ٦ سنوات	١٠٧	٦٠,٨
المرتب الشهري	٣٠ ألف ريال	١٥ إلى ٣٠	٢٨	٥٢	٢٩,٥
أكثـر من ٤٥ ألف	٤٥ إلى ٣٠	٧٣	١٧	٩,٧	٤١,٥
أكثـر من ٦٠ ألف	٤٥ إلى ٦٠	٥١	٤٠	٢٤	١٣٠
أكثـر من ٦٠ ألف ريال	٦٠				

صدق الأداة وثباتها :

قصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت هذه الاستبانة لقياسها ، وعلى هذا الأساس تم عرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الدراسات الإدارية وضمن المجال العلمي والعملي للدراسة لمراجعة المتغيرات كافة وقدرة الفقرات على تغطية محاور الدراسة وابشعها ، وقد تم الاستفادة من المقترنات والتعدل بناء على ملاحظات وآراء المحكمين .

أما ثبات الأداة فقد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها ، وفي هذه الدراسة تم استخدام مقاييس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة ولقياس الاتساق الداخلي ، ويعد هذا المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن ٦٠% وبالتالي تكون مقبولة ، وعند تطبيق هذا الاختبار على دراستنا وجدنا أن قيمة ألفا لجميع متغيرات الاستبانة تساوي ٨٥.٤ وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المعقولة المعروفة عليها .

منهجية الدراسة والأسلوب الإحصائي :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت مناقشة بعضًا من الآراء العلمية التي تطرق كتاب الإدارة ومفكريهم ، واستعراض الآراء المختلفة في مجال الرقابة الإدارية من خلال المراجع العلمية التي أمكن الوقوف عليها ، كذلك تم الانتقال إلى التحليل الاستقرائي للدراسة العملية واختبار الفروض المتعلقة بجوانب الدراسة بهدف إبراز

الجوانب الإيجابية فيها والعمل على تطويرها وبما يتلاءم وخصوصية العمل في البنوك الإسلامية باليمن .

ولغرض استخلاص النتائج من البيانات التي جمعت فقد تم الاستعانة بالحاسوب الآلي عبر البرنامج الإحصائي (spss) لاستخلاص النتائج الإحصائية التالية : التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، كاي تربيع ، مستوى الدلالة ، الانحراف المعياري . وكان المتغير المستقل في دراستنا هو نوع البنك وأسمه أما المتغيرات التابعة فهي آراء الأفراد من عينة الدراسة .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على أهم البنوك الإسلامية في اليمن وهي : ١ - بنك التضامن الإسلامي الدولي . ٢ - بنك سبا الإسلامي . ٣ - البنك الإسلامي اليمني . وكانت الدراسة تجري في المقرات الرئيسية لهذه البنوك (الإدارة العامة) في العاصمة صنعاء فقط دون اللجوء للفروع ، كون مركز القرار فيها ، وإمكانية الإجابة على كل التساؤلات التي يمكن أن يطرحها الباحث .

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٤ م

الدراسات السابقة :

حاول الباحث الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة القريبة من هذه الدراسة والتي أمكن الوقوف عليها والاستفادة مما استعرضته وأوصت به ، وكانت أهم ما يذكر من تلك الدراسات هي الآتي :

- دراسة الحراثة في الأردن بعنوان "تقييم كفاءة البنك الإسلامي الأردني" (١٩٨٥ - ١٩٩٧) وكانت دراسته تحليلية مقارنة بين البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي ، وقد هدف من خلالها لقياس كفاءة البنوك الإسلامية مقارنة بغيرها من البنوك التجارية ، للحكم على مستوى الكفاءة قياساً بالأهداف المرسومة لكل بنك على حدة ، وكذلك فائدتها الإجمالية أو انعكاس نشاطها على الاقتصاد المحلي للأردن ، وقياس كفاءة المصادر الإسلامية في إدارة الموارد المالية المتاحة لها ، وكذلك مقارنة المخاطر المالية التي تواجه هذه المصادر مع المخاطر التي تواجه المصادر التقليدية . وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في وجود علاقة طردية بين نسبة رأس المال إلى إجمالي الموجودات (مخاطر رأس المال) والربحية لكل من البنك الإسلامي والبنك العربي ، وقد فسر ذلك بأنه كلما ازداد حجم

رأس المال كلما أدى ذلك إلى تخفيض مخاطر الإعسار ، وزيادة الاعتماد على المصادر المالية الذاتية يؤدي إلى انخفاض تكلفة الأموال المقترضة مع زيادة تكلفة رأس المال ، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة المصرف لها مش الرابع . كذلك أشارت الدراسة إلى أن مخاطر عدم التسديد لدى البنك الإسلامي هي أقل منها عند البنك العربي ، وذلك نتيجة لتشدد البنك الإسلامي من خلال طلب الضمانات والاتجاه نحو عملية المراقبة في استخدام الأموال . وأوصت دراسة الحراثة بضرورة زيادة الأنشطة الرقابية سواء إدارية أو محاسبية ، واستخدام أدوات أكثر مرنة ليتجاوز العاملين في هذه البنوك وإدارتهم مع الأهداف المرسومة لتكون وبالتالي ممكنة الوصول أو التطبيق على أرض الواقع .

- دراسة كعدان في سوريا تحت عنوان "الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي السوري" - دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري - وتناولت هذه الدراسة الأدوات والوسائل المستخدمة في الرقابة وتقييم الأداء المصرفي ، وقد غلب على الدراسة استخدام الأدوات المالية في التقييم ، ويغلب على البعض الآخر صفة الاستعانة بالوسائل المحاسبية ومن هذه الأدوات : الموازنات التخطيطية ، استخدام محاسبة التكاليف ، التحليل المالي . وبالنسبة لتقييم أداء المصرف التجاري السوري باستخدام أدوات ووسائل التحليل المالي خلال الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ ، وقد توصلت دراسته للنتائج التالية : زيادة موجودات المصرف بنسبة ٤% عن الفترة السابقة ، زيادة إجمالي إيرادات المصرف بنسبة ١٢% ، زيادة في نفقات المصرف بنسبة ٧% ، وزيادة في العائد على الموجودات بنسبة ٢١% ، وبلغت زيادة الأرباح الصافية بنسبة ٣٦% . وأوصى الدارس في نهاية دراسته بتطوير وسائل الرقابة وإعادة تفعيلها وتحديثها باستمرار بما يتناسب وتطور العمل الإداري والمصرفي لينعكس ذلك إيجابيا على كفاءة الأداء .

- دراسة نصر الله في المملكة العربية السعودية بعنوان "متانة نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك التجارية السعودية ١٩٨٦" . تطرق فيها إلى الأنظمة الرقابية المتبعة في عدد من البنوك في مدینتي جدة والرياض ومدى فعالية الوسائل الرقابية المتبعة وكانت أهم نتائج دراسته أن درجة الفعالية الإجمالية (نسبة الاستخدام) لنظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المصرفية هو ٨١.٧% . وبلغت درجة الفعالية لكافية سياسة التسهيلات المتبعة ٧٢.٨% وكان رأي الباحث يذهب لضرورة إجراء تعظيم لسياسات التسهيلات المصرفية المطبقة في البنوك ، وبحيث تؤدي إلى فعالية أكبر . وبلغت درجة الفعالية لتقييم كفاءة وملاءة العميل طالب التسهيلات ٦٦% ، وكان رأي الباحث يتوجه إلى التأكيد على العمل

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

لتحسين فعالية تقييم كفاءة العميل عند منح التسهيلات وتتجديدها . وبلغت درجة الفعالية لدقة البيانات المحاسبية ١٠٠ % ، كذلك بلغت درجة الفعالية لحماية أصول البنك من الاختلاس والتلاعب ١٠٠ %. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة المحاسبية أكثر قوة ومتانة وفاعلية من الرقابة الإدارية حيث بلغت للأولى ٨٩.٦ % بينما بلغت للثانية ٥٧.٦ % . مما يؤكد أن الرقابة الإدارية في ميدان البحث تحتاج إلى إعادة نظر .

- دراسة لكل من جون جاهيرا وديفيد وايديبي بعنوان " العائد والمخاطر لعينة من المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا (بلجيكا ، إيطاليا ، السويد ، سويسرا) واليابان وكندا " خلال الفترة ١٩٨٩ - ١٩٩٢ . وقد عمل الباحثان على تقسيم عينة الدول التي تم الإشارة إليها إلى أربع مجموعات ، المجموعة الأولى : المصارف الشاملة Universal Bank وتشمل على المراكز الرئيسية للمصارف في كل من فرنسا ، ألمانيا ، سويسرا ، إيطاليا . والمجموعة الثانية : المصارف غير الشاملة Universal Non Bank وتشمل على المراكز الرئيسية للمصارف في بلجيكا ، كندا ، بريطانيا ، السويد . والمجموعة الثالثة شملت المصارف اليابانية ، أما المجموعة الرابعة فكانت للمصارف الأمريكية . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حجم المصارف يؤثر على مستوى العائد في مصارف الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ، والمصارف غير الشاملة ، حيث أظهرت هذه النتائج أن هناك علاقة طردية بين حجم المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية وحجم المصارف غير الشاملة وبين العائد ، فيما أظهرت هذه النتائج أن هناك علاقة عكسية بين حجم المصارف اليابانية وبين العائد ، ولقد أشار الباحثان إلى أن العلاقة الطردية بالنسبة للحالة الأولى قد يكون سببها وفورات الحجم أو القوة السوقية Market power أما بالنسبة للعلاقة السلبية في الحالة الثانية فقد يكون سببها أزمة العقارات في اليابان والتي أثرت على المصارف اليابانية الكبيرة . كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الودائع كمورد رئيسي للمصارف ذات تأثير إيجابي على العائد في المصارف الأمريكية واليابانية ، وأن هذه الودائع ليس لها تأثير واضح على العائد بالنسبة للمصارف الشاملة والمصارف غير الشاملة .

يلاحظ على الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليه أنها تركز في غالبيتها على الجانب المحاسبي والمالي دون الجانب الإداري ، كما تبين أن الرقابة المحاسبية في المصارف تحظى باهتمام أكبر من الرقابة الإدارية .

الإطار النظري للدراسة :

ينظر للرقابة على أنها الوظيفة النهائية في سلسلة الوظائف الإدارية ، كما وأنها تعتبر الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل الأساسي للمدير ، بل تعد الرقابة من المهام الرئيسية لقيادة الإدارية ، فعن طريقها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جهازها الإداري من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق هذه الأهداف .

وتعتبر الرقابة الحيوية في الدول الحديثة التي تعطى كل الاهتمام ، فالرقابة لا تمارس في هذه الدول بعد أن تقوم الإدارة بممارسة وظائف الإدارة ، كالتحفيظ ، والتنظيم ، والقيادة ، واتخاذ القرارات ، حيث تتطلب الرقابة وجود نظام إداري قائم يمارس أنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ضمن القوانين والأنظمة ، مع ضرورة توفر بناء تنظيمي يوضح الوظائف والعلاقة والمستويات والواجبات والمسؤوليات ، وكذلك العلاقة بينها وبين المستويات والواجبات الأخرى ، ونتيجة لأهمية دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية فقد تناولها الباحثون والدارسون لتحديد مفاهيمها ومعانيها ،

مفهوم العملية الرقابية

تتنوع تعاريف الرقابة بتعدد المفكرين والباحثين الذين تعمقوا في دراسة هذه الوظيفة الإدارية التي لا يمكن لأي منشأة أو أي تجمع هادف من ممارستها بغية الوصول لأهدافه المنشودة . يقول فويل (foyl) في تعريفه للرقابة بأنها : التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أخذت ، والأوامر التي أعطيت ، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى (بسيوني ، ١٩٩٢ ، ص ٣٤٦) . ويعرفها الدكتور صلاح الشنوا尼 بأنها : وظيفة إدارية تنتهي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت (الشنواني ، ١٩٧٥ ، ص ٦٤) . أما فؤاد العطار فيعرفها بأنها: وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التتحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد . وفي تعريف آخر ينظر للرقابة على أنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعها لتحقيقها قد أُنجزت .

وهناك مفهوم حديث نسبياً يجدر التطرق إليه في هذا المجال وهو مفهوم الرقابة بالاستثناء (السنفي والعرقي ، ٢٠٠٤ ، ص ٢١٦) وبناء على هذا الأسلوب يتم مراجعة

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

الأخطاء أو الانحرافات المهمة فقط ، والتغاضي عن تلك الأخطاء البسيطة تسهيلًا لعملية الرقابة ، وللتقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية .

يلاحظ من التعريف السابقة أن الرقابة تتطلب وجود أهداف محددة حتى تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو المسئول أن يتأكد من أن مروءوسه قد أتجزوا أعمالهم بالشكل المرسوم والمطلوب ، كما أن الرقابة لا تستطيع العمل دون أن تكون هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة ، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج العمل تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعة فلا بد من أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة (عباس ، ٢٠٠٥ ، ص ١٩٢) .

كما أنه هناك قواسم عديدة مشتركة بين التعريف المذكورة منها : لابد من وجود هدف للرقابة ووضوح هذا الهدف ، لابد من وضع معايير ومقاييس رقابية مناسبة ، لابد من قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير ، لابد من معرفة العوائق وإزالتها ، لابد من معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها .

أغراض الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية أغراض تسعى إلى تحقيقها كونها الأداة الصحية للتأكد من حسن سير العمليات الإدارية ، فهي ضرورية لأن الانحرافات والإهمال الإداري داخل الأجهزة الإدارية يؤديان إلى عرقلة التنمية وتجاوز الأخطاء والسلبيات ، لذلك تهدف الرقابة الإدارية لتحقيق الأغراض التالية :

- ١- التأكد من تنفيذ القوانين واحترام قرارات السلطة المخولة في المنظمة .
- ٢- التعرف على مشاكل ومعوقات العمل الإداري .
- ٣- التأكد من حسن سير العمل وتنظيمه .

مراحل الرقابة

للعملية الرقابية مراحل وخطوات لابد للقائمين عليها من تتبعها بحسب تسلسلها حتى تصل لأغراضها المستهدفة ، وهذه المراحل تتلخص فيما يلى :

المرحلة الأولى : وضع مقاييس أو معايير تمثل النتائج المطلوبة ، والمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية يتم وضعها لتساعد على إجراء عملية الرقابة ، ويجب أن يكون المعيار

مناسباً للقياس وموضوعياً ومرنا ، وإن كان غير ذلك فقد تؤدي العملية الرقابية المتبعة للتشویش والفووضى وبعثرة الجهود وعدم الوصول للأهداف .

المرحلة الثانية : قياس الأداء الفعلى ، وهذا الأداء هو ما تم إنجازه من أعمال ، وتقييمها بطريقة موضوعية وعادلة بحسب طبيعة كل نشاط ، وذلك لتقرير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة إن كان ذلك ممكناً وموضوعياً .

المرحلة الثالثة : مقارنة الأداء الفعلى مع المعيار ، وتتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية المعدة لتقدير ، وهنا قد تكون أمام عدة حالات هي :

- توافق الأداء الفعلى مع المعيار ، أي عدم وجود انحراف .

- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار .

- أن يكون الأداء سلبياً ، وهذا يعني وجود خلل ما ويطلب معالجة .

المرحلة الرابعة : تحليل الانحرافات للوقوف على الأسباب والعمل على معالجتها ، وقد تكون الأسباب مردها إلى المنفذين ، أو إلى المعيار المستخدم لتقدير ، أو إلى ظروف أخرى لا علاقة لها بالمعيار أو العاملين ، أو إلى أسباب مشتركة تمثل في المعايير والعاملين والظروف المحيطة .

وفي كل الحالات والأحوال فإن العمل الرقابي هو شأن إداري منظم ومحظط ، وهو يمر بمراحل متابعة ومتالية لابد للقائمين عليه من تفهمها واستيعابها بالشكل المطلوب حتى تؤدي هذه العملية ثمارها و إلا أصبحت مضيعة لوقت ومعيبة للعمل .

أساسيات الرقابة الإدارية :

لابد من توافر مقومات أساسية في الرقابة الإدارية لكي تنجح (عباس ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣٨) وهذه المقومات هي :

١ - أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري فيه ، فكل نشاط إداري له طبيعة رقابية مختلفة ، فالأساليب والإجراءات الرقابية المتبعة في نشاط إداري تختلف من نشاط إلى آخر .

٢ - أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة ، بحيث يكون قابلاً للتعديل والتغيير وفقاً للظروف المحيطة وظروف العمل .

٣ - أن لا ترتب على النظام الرقابي تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية .

٤ - أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من البساطة والوضوح لكي يتم استيعابه وتطبيقه .

٥- أن يؤدي إلى نتائج إيجابية ، تتمثل في إجراء الإصلاحات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

أساليب الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية عدة أساليب يتم من خلالها تطبيق الرقابة (اللوزي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩٢) وهذه الأساليب تتمثل في :

١- التقارير الإدارية : وهي تعتبر من أكثر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة ، إضافة إلى دقته وتحقيقها للتنسيق بين الإدارات والأقسام ، وتعتمد كفاءتها على لغتها السليمة وتعابيرها الإنسانية وإتباعها القواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير ، كما يعزز فاعلية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة .

٢- الملاحظة والتفتيش : يعتمد هذا الأسلوب على قرارات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ، وأيضاً ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسون أثناء سير العمل ، كما يتضمن هذا الأسلوب إضافة إلى الملاحظة القيام بعمليات فحص وسلامة الإجراءات الإدارية ، من الناحيتين الشكلية والموضوعية ، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية ، وأحياناً يكون الأسلوب المتبعة في إجراءات التفتيش فجائياً أو مخططاً له .

٣- ضبط الموارنة الإنفاق : إن اعتماد أسلوب الموازنات التقديرية يعتبر أداة رقابية وأداة تخطيطية في التنظيمات الإدارية ، خاصة عند اتباع منهجية علمية من حيث دقة التقدير والتنبؤ ، فمن شأن إعداد الموازنة ضبط الإنفاق وترشيده وفقاً للمخصصات الموضوعية والمنطقية .

تصنيف (أنواع) الرقابة

تقسم الرقابة بحسب الجهة التي تتولى عملية الرقابة إلى ثلاثة أنواع منها الأنواع التالية:

١- الرقابة التشريعية : وهي ذلك النوع الذي يمارس عن طريق المجالس التبابية (البرلمانات) .

٢- الرقابة القضائية : وهي تلك الرقابة التي تمارسها المحاكم التي تتولى مراقبة أعمال الإدارة العامة لغایيات تصحيح الانحرافات وحماية المصالح العامة وحماية حقوق وحريات الآخرين .

٣- **الرقابة الشعبية** : تتم ممارسة هذه الرقابة عن طريق المواطنين العاديين من خلال تعاملهم مع أجهزة الإدارة العامة ، كما وتمارس هذه الرقابة عن طريق الجماعات الضاغطة والنقابات العالمية والأقيات والأحزاب ، وأهم وسيلة لتمثيل هذه الرقابة هي رقابة الصحافة ووسائل الإعلام .
كما يمكن تصنيف الرقابة الإدارية والتي تعنينا بدرجة أكبر مما سلف إلى أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول رقم (٣) أدناه :

جدول رقم (٣) أصناف الرقابة

الأساس	ال التقسيم
الزمن	١- الرقابة السابقة (وقائية/ إيجابية) . ٢- الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ) . ٣- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) . ٤- نظام الرقابة المتعددة .
الجهة التي تقوم بها	١- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) . ٢- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) .
التنظيم الرقابي	١- الرقابة المفاجئة . ٢- الرقابة الدورية . ٣- الرقابة المستمرة .
أشكال أخرى من الرقابة	١- الرقابة البيروقراطية . ٢- الرقابة غير البيروقراطية . ٣- الرقابة الاستراتيجية .

الرقابة الإدارية والفكر الإداري المعاصر:

إن ظهور الأنماط الإدارية الجديدة نتيجة للتحولات والتغيرات والافتتاح العالمي يتطلب من الإدارة العامة ضرورة العمل على تطوير نفسها بنفسها لمواكبة هذه التحولات والثورات

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

التكنولوجية والمعلوماتية الجديدة ، ونتيجة لأهمية ذلك لا بد من البحث في المواقف الجديدة، ومعرفة دور الرقابة الإدارية في مواجهة هذه التحولات وأبرز هذه التحولات تتمثل فيما يلي:

١- الرقابة والشخصنة :

إن لهذا المفهوم الجديد في إدارة النشاطات معنى آخر ودوراً نشيطاً في تفعيل العملية الرقابية ، فمن المعنى تعني الشخصية تشجيع دور القطاع الخاص وتوسيعه حتى يغطي معظم النشاطات الاقتصادية ، فتفعيل دور هذا القطاع يعني زيادة الأنشطة الرقابية على المشروعات ومحاولة تصحيح الاتحرافات ومعالجة التخلف الإداري وتحسين كفاءة المؤسسات الإنتاجية .

فهذا المفهوم يعمل على منح الإدارة قدرًا أكبر من حرية الحركة في ممارسة العمليات الإدارية والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية والروتين ، إضافة إلى العمل على توفير أنظمة رقابية جيدة ومساعدة جادة ، كما تسمح الشخصية بإقامة هيئات رقابية تمارس عملها على التنظيمات الإدارية وتحدد شكل الأجهزة الرقابية لكي يتلاءم مع طبيعة نشاط التنظيمات .

٢- الرقابة والشفافية :

إن مفهوم الشفافية وطبيعتها في العمل الإداري يشير إلى الوضوح والصراحة الالتزام وسهولة الإجراءات والابتعاد عن ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية ، فشفافية العمل الإداري تعني العمل على الحد من الفساد ، وشفافية القوانين والأنظمة تعني الوضوح والبساطة والسهولة ، (المرجع السابق ، ص ١٣٢) فالشفافية في العمل هي التطوير والتنمية ، لأنها تساعد على وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه للتأكد من صحة الإجراءات الإدارية المطبقة ، ويترتب على ضعف الشفافية ترهل وفساد إداري وتراجع تنظيمي ، وغالباً ما تفرض الشفافية على الرقابة الإدارية إتباع الأسس التالية :

- العمل على تثقيف وتوسيع الموظف والمواطن .

- الاهتمام بالأفراد المتميزين وإبراز حالات النجاح والإبداع ، وكذلك إبراز حالات التراجع حتى يتم الابتعاد عن هذه المواقف .

- تقييم أداء جميع العاملين .

- اعتماد المعايير العلمية في أسس اختيار العاملين .

- التأكيد على الرقابة والمساعدة .

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧ هـ / إبريل-يونيو ٢٠٠٦ م

- جعل الترقيات مبنية على أساس الكفاءة .
- توفير آلية واضحة وسهلة للموظف للشكوى والتظلم .
- تنظيم لقاء دوري منظم للأجهزة المركزية المعينة بالرقابة والإدارة .
- تعظيم دور ديوان الخدمة المدنية وديوان المحاسبة .

خواص النظام الرقابي الفعال والجيد :

- حتى يكون النظام الرقابي فعالاً وجيداً يرى بعض الكتاب ومفكري الإدارة (زيارة ، ص ٢٠٠٣ ، ص ١٠٢) أن الرقابة الإدارية الجيدة تتسم بما يلي :
- يجب أن لا تهدف إلى تصيد الأخطاء بقدر ما تكون مانعاً لحدوث الأخطاء .
 - يجب أن تكون الأنظمة الرقابية دقيقة وسريعة في تحديد الاحرارات ، وقبل حدوثها قدر الامكان .
 - يجب أن تكون اقتصادية أي أن تحقق من المزايا ما يزيد عن كلفتها .
 - يجب أن تكون بعيدة عن التحيز وتتوخى الموضوعية ومصلحة العمل وأهدافه .
 - يجب أن لا تكون مصدر إزعاج وارباك وتعطيل للعمل .
 - أن يكون ملائماً لظروف الحالة الراهنة .
 - يجب أن لا تغفل عن إبراز الجوانب الإيجابية للعمل .
 - يجب أن تهتم بمعالجة الأخطاء وكذلك بالتنفيذ المستقبلي أكثر مما تشغل بالاحرارات السابقة.
 - يجب أن تكون مفهومية للمرأقب والمراقب أي للرئيس الذي يطبقها والمرؤوس الذي تطبق عليه .
 - يجب أن لا تظهر الرقابة كجهاز تجسس بغض النظر عن العاملين وإنما أن تعمل كجهاز وقائي معين ومساعد لتجاوز القصور .

العنصر الإنساني في الرقابة:

يرى العديد من مفكري الإدارة (صاحب ، ٢٠٠٢ ، ص ٩٣) أن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو أحدث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع ، فقد نظرنا فيما سبق من الأفكار لعملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الإنسانية رغم أهمية العنصر الإنساني في جميع النشاطات الاقتصادية ، وقد وجد الباحثون إن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة

بأكملها ، كشعور الفرد اتجاه المشروع ، وشعوره تجاه رئيسه المباشر ، وشعوره تجاه زملائه ، وشعوره تجاه نظام الأجور والمزايا المضافة ، والخدمات المتوفرة ونظام التقاعد .. وغيرها . فالإنسان الموظف أو العامل مثلا لا يترك عمله في الغالب لنصارب بسيط بين أهدافه الخاصة وأحد الظروف الراهنة ، أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها (أو أكثرها) فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل أكثر ملائمة لوضعه وتطلعاته وطموحاته .

وقد رأى نيومان وسمر أن هناك عددا من الأسباب قد تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة في بعض المنشآت (عباس ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١٠) وأهم هذه العوامل ما يلي :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
- عدم عقلانية مستويات الإجاز المطلوبة .
- عدم الثقة بصحة المقاييس المعتمدة .
- عدم تقبل الحقائق غير السارة .
- الضغط من مصادر غير شرعية .
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .

ولابد من الإشارة إلى هناك أسبابا عديدة قد تدفع الفرد العامل في بعض المنظمات إلى استكبار الرقابة وعدم تعاونه معها ، إلا أن واقع الحياة العملية ليس بالصورة السوداوية التي قد تكون في ذهن البعض ، فالإدارة الوعائية والنشطة والمبدرة يجب أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمام المناوئات المختلفة لسلطاتها ، بل يجب عليها إزالة المعوقات واستنباط الحلول وابتکار كل الوسائل التي تضمن تعاون الجميع ، للتنقب على كل المعوقات والوصول إلى الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية ممكنة .

تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

فيما يلي عرضا للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة ، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لأسنلة الدراسة ومتغيراتها .

لم يظهر من خلال التفريغ الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية أي دلالة تذكر حول توجه العينة لأي من المتغيرات المتعلقة بالوظيفة أو الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي ، أو بقية المتغيرات الأخرى في البنوك الإسلامية الثلاثة موضع الدراسة .

شئون العصر

و عند العودة إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال التحليلات الإحصائية المتبعة فقد تبين أن قيمة كاي تربيع بالنسبة للفرضية الأولى القائلة أن هناك ضعفاً لدور وأثر الأجهزة الرقابية الإدارية الفاعلة في المصادر الإسلامية في اليمن بتحقيق السبل الرقابية الازمة والمؤثرة على الأداء المصرفى ، فقد بلغ مستوى الدلالة لكاي تربيع (٣٥١٠٢١) وهى دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠٠٠١) و تبين أن معظم أفراد العينة غير موافقين على ما طرح بأن الأنظمة الرقابية المتبعة في مؤسساتهم المصرفية ينتابها الضعف ، حيث بلغت النسبة الرافضة لذلك ٥٩ % بينما أيداه ٤١ % وهذا يشير إلى أن الرقابة الإدارية تحتاج إلى تفعيل أكبر رغم وجودها وإقرارها وذلك بالتجوء إلى تنشيط لأدوار المراقب الداخلي ، وإعادة توزيع الكادر الوظيفي بشكل أكثر فاعلية ، وإعادة النظر بأسلوب العمل بالتقارير الرقابية الدورية ، ووضع معايير أكثر وضوحاً وإقناعاً بالدور الرقابي المطلوب . وهذا ما يذهب بنا إلى رفض الفرضية الأولى المشار إليها . ويظهر الجدول رقم (٤) التالي توجيه عينة الدراسة وآرائها حول المتغيرات التي تختفي تلك الفرضية .

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي	لاتفاق نهائيا		لا اتفاق		غير متأكد		اتفاق		أتفق تماما		مقاييس الإجابة المتغيرات
	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	
٣.٥	١٤.٣	٢٥	٩.٦	١٧	١٥.٩	٢٨	٣٢.٤	٥٧	٢٧.٨	٤٩	أشعر بمتابعة رؤسائي لأعمالي وواجباتي.
٣.٣٨	١٦.٥	٢٩	١٥.٩	٢٨	١٢.٥	٢٢	٢٣.٣	٤١	٣١.٨	٥٦	هناك متابعات دورية للعمل في البنك من الإدارة
٣.١٦	٨.٥	١٥	٣٣	٥٨	١٠.٢	١٨	٣٠.١	٥٣	١٨.٢	٣٢	أقوم بمتابعة المسؤولين وفق جدول منظم مسبقاً.
٣.٨٨	٤.٥	٨	٧.٤	١٣	١٠.٨	١٩	٢١	٣٧	٥٠.٧	٨٩	أعمل على استشارة رؤسائي إذا دعت الحاجة.

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧هـ / إبريل - يونيو ٢٠٠٦م

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

الوسط الحسابي	لأنفق نهائياً		لا أنفق		غير متأكد		أنفق		أنفق تماماً		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	%	نـ%	
٣.٢٤	١٩.٣	٣٤	١٦.٥	٢٩	٧.٤	١٣	٢٦.١	٤٦	٢٩	٥١	الأعمال التي أقوم بها مرسومة بدقة وعناية.
٤.٠٢	—	—	١٨.٢	٣٢	٨.٥	١٥	٢٦.٧	٤٧	٤٦.٦	٨٢	أرى أن أنظمة المتابعة تساعد على سلامة العمل
٣.٢٤	٢٠.٨	٥	٢٦.١	٤٦	٣١.٣	٥٥	٢٣.٩	٤٢	١٦	٢٨	أشعر بحاجة لإعادة النظر بالأنظمة الرقابية المتتبعة.
٣.٨	٤.٧	١٣	٩.٧	١٧	١١.٤	٢٠	٣٩.٢	٦٩	٣٢.٤	٥٧	أشعر بوجود خلط تنسجم مع سير العمل وأهدافه.
٣.٩٥	٦.٣	١١	٥.١	٩	١٨.٢	٣٢	٣٠.٧	٥٤	٤٠.٣	٧١	التعليمات التي أطلقها واضحة ومنسجمة مع واجباتي.
٣.٠٨	٥.٧	١٠	٣٣	٥٨	٢٥	٤٤	٢٠.٥	٣٦	١٦	٢٨	أشعر بالتضليل من متابعة رؤسائي لأعمالي اليومية.
٣.٧٨	٤.٥	٨	٩.١	١٦	٢٤.٥	٤٣	٢٧.٣	٤٨	٣٤.٧	٦١	أرى أن توجيهات الرؤساء تساعدهم على إنجاز أفضل

وعن الفرضية الثانية القائلة يلاحظ عدم فاعلية أسس الرقابة الشرعية والمستمدة أصلًا من النظم الرقابية الإدارية على صيغ المعاملات الإسلامية فقد يظهر الجدول رقم (٥) التالي أهم الفقرات التي تناولت هذا المحور والذي يجب على فرضيته :

شئون العصر

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي	لائق نهائيا		لا تتفق		غير متأكد		تفق		تفق تماما		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢.٩٥	١٥.٩	٢٨	٣٢.٤	٥٧	١٤.٢	٢٥	١٥.٩	٢٨	٢١.٦	٣٨	أرى أن الرقابة الشرعية موجودة وفاعلة
٢.٧٩	٥.١	٩	١٨.٨	٣٣	٣٣.٥	٥٩	٢٦.١	٤٦	١٦.٥	٢٩	جميع معاملات البنك منبته على الأسس الشرعية
٢.٤٩	٣٠.٧	٥٤	٧٠.٦	٤٦	١٥.٣	٢٧	١٩.٣	٣٤	٨.٥	١٥	يبادر أخصائي الرقابة الشرعية للمتابعة دوما.
٢.٦٨	٢٢.٧	٤٠	٢٣.٣	٤١	٢٧.٣	٤٨	١٥.٩	٢٨	١٠.٨	١٩	عدد المراقبين الشرعيين بالبنك مناسب وكافي.
٢.٣٣	١٤.٨	٢٦	١٤.٨	٢٦	٢٢.٧	٤٠	١٨.٢	٣٢	٢٩.٥	٥٢	المراقب الشرعي يقوم بعمله على الوجه الأكمل.
٤.٤٧	-	-	-	-	٧.٤	١٣	٣٨.١	٦٧	٥٤.٥	٩٦	الثقة بالبنك الإسلامية لوجود المراقب الشرعي.
٣.١٣	١٧.٥	٣٠	٢٢.٧	٤٠	١٠.٨	١٩	٢٩.٥	٥٢	١٩.٩	٣٥	هناك صلاحية كاملة عند المراقب الشرعي للمتابعة.

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧هـ / إبريل-يونيو ٢٠٠٦م

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

الوسط الحسابي	لأنفق نهائيا		لا أنفق		غير متأكد		أنفق		أنفق تماما		مقاييس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢.٢٣	١٧.٥	٣٠	١٥.٩	٢٨	١٩.٣	٣٤	٢٢.٢	٣٩	٢٥.٦	٤٥	مقوّمات الكفاءة متوفّرة في المراقبين الشريعين لدينا.
٢.٣٩	٣٤.٧	٦١	٢٥.٦	٤٥	١٤.٢	٢٥	١٦.٥	٢٩	٦.١	١٦	يحق للمراقب الشرعي إيقاف المعاملات إذا وجد ذات ضرورة ومخالفة للشرعية الإسلامية.
٣.٢	١٥.٦	٢٨	٢٠.٥	٣٦	١٤.٢	٢٥	٢٦.١	٤٦	٢٣.٣	٤١	أشعر أن المراقبين الشريعين يقومون بواجباتهم.
٢.٥٨	٢٢.٢	٣٩	٢١.٦	٣٨	٣٧	٦٥	١٤.٢	٢٥	٥.١	٩	هناك صفط تمارس على المراقب الشرعي أحيانا.

وتبيّن أن قيمة كاي تريبيع (٤٥.٦٧٤) عند مستوى دلالة (٠٠٠١) كما تبيّن بعد العودة إلى فقرات المحور التي تشمل الأسئلة الخاصة بالفرضية أن ٦٤ % قد أيدوا أن نظام الرقابة الشرعية المتبع في البنوك الإسلامية اليمنية لازال ضعيفاً ودون المستوى المأمول ، بينما أوضح ٣٦ % منهم أن الرقابة الشرعية المتبعه في البنوك الإسلامية اليمنية معقوله وتقوم بواجباتها كما هو مخطط لها ، وهذا يشير بالطبع إلى ضعف بل إلى خلل في الرقابة

الشرعية في المؤسسات المصرفية اليمنية ، وقد يؤدي ذلك إن لم يعالج إلى نزع ثقة المودعين منها ، كون الغالبية العظمى من هؤلاء المودعين قد هجروا المصارف الربوية " حسب وصفهم " لقناعاتهم الدينية والعقائدية بسلامة التعامل الشرعي مع هذه المؤسسات البنكية التي تقوم المعاملات البنكية فيها على أساس المرابحة وسائر المعاملات الأخرى في البنوك الإسلامية ، وهم قد يكونوا في داخلهم قدموها تضحيات في سبيل تحولهم من البنوك الربوية إلى البنوك الإسلامية ، التي قالت أساساً على استبطاط أحكام تعاملاتها من أحكام الشريعة الإسلامية . وان شاء داخل عملاء البنوك الإسلامية أن أنظمة الرقابة الشرعية لا تعمل بكفاءة فقد يؤثر ذلك على سمعتها وفاعليتها ، وكذلك على ثقة عملائها بها .

لذلك لابد من تفعيل أكبر لأنظمة الرقابة الشرعية ، وإعطاء صلاحيات أوسع لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية لما يجعلها تقوم بأدوارها على الوجه الأكمل دون أن يشوب عملها شائبة ، ويستحسن أن يكون هناك متابعة

فعالية من هيئة الرقابة الشرعية لجميع الأنشطة العملياتية اليومية ، وأن تسعى الهيئة الرقابية الشرعية بنفسها إلى الإدارات والأنشطة لترافق أدائها ومدى مطابقتها للقواعد والأصول الشرعية ، وأن تتبع الأنشطة أولاً بأول وعدم الاكتفاء بما يأتيها من استشارات أو تقارير ، أو تنتظر لמועד الاجتماعات الدورية المتباudeة لتباحث في بعض المخالفات ، أو تقدم بعض الاقتراحات والمعالجات ، والاستعانة ما أمكن بخبرات مصرفية إسلامية متعرسة من خارج الحدود وممن لهم باع وخبرة في هذا المجال .

وفي الفرضية الثالثة القائلة هناك عدم تفاعل للأجهزة الرقابية المختلفة داخل البنك الإسلامية والمتمثلة في رقابة البنك المركزي ، والرقابة الشرعية ، والمدقق الخارجي ، والمدقق الداخلي ، والرقابة الداخلية . فقد أجابت الفقرات في الجدول رقم (٦) التالي على أغلب التساؤلات التي تجيب عليه :

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي	لاتتفق نهائيا		لاتتفق		غير متأكد		اتتفق		لتتفق تماما		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢.٨٤	٣٠.١	٥٣	٢٣.٣	٤١	١٥.٩	٢٨	١٢.٥	٢٢	١٨.٢	٣٢	أشعر أن أنظمة الرقابة الداخلية كافية لضبط العمل وفق وجهة المستهدفة .
٣.٠٢	٢١.٦	٣٨	٢٢.٧	٤٠	١١.٤	٢٠	٢٠.٤	٣٦	٢٣.٩	٤٢	أرى أن العمل في البنك يسير وفق ما هو مخطط له من الإدارة .
٢.٣٤	٣٤.٧	٦١	٢٨.٤	٥٠	١٣.١	٢٣	١٦.٥	٢٩	٧.٤	١٣	هناك تنسيق وتكامل بين الأجهزة الرقابية المتنوعة والضرورية للوصول للأهداف .
٢.٧٥	٢٣.٩	٤٢	٢٥	٤٤	١٧.٧	٣١	١٨.٨	٣٣	١٤.٤	٢٦	تستطيع الأجهزة الرقابية في البنك كشف الاختلالات وضبطها في الوقت المناسب .
٢.٩٦	٢٦.٧	٤٧	٣٤.١	٦٠	١٦.٥	٢٩	١٤.٢	٢٥	٨.٥	١٥	يعتبر العاملون في الأجهزة الرقابية من توفر فيهم الأهلية والإمكانية للعمل .
٣.٣٥	١٧.١	٣٠	١٤.٤	٢٦	١٥.٣	٢٧	٢١.٦	٣٨	٣١.٢	٥٥	أرى أن إعادة نظر ضرورية لجميع الأنشطة الرقابية في سبيل تأهيلها من جديد .

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧ هـ / إبريل - يونيو ٢٠٠٦ م

شئون العصر

الوسط الحسابي	لأنتف نهانيا		لا أنتف		غير متأكد		أنتف		أنتف تماما		مقاييس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢.٥	٤٦	٨١	٢٥.٥	٤٥	١٥.٩	٢٨	١٣.٦	٢٤	١٠.٢	١٨	أشعر بوجود رقابة من خارج البنك تؤثر في توجيه العمل لما فيه المصلحة العامة .
٣.٠٧	١٧.١	٣٠	٢٢.٧	٤٠	١٤.٤	٢٦	٢٦.٧	٤٧	١٨.٨	٣٣	هناك متابعات دورية من البنك المركزي لأنشطة البنك واحتياطياته الضرورية
٣.٣٧	١٣.١	٢٣	١٦.٥	٢٩	١٨.٢	٣٢	٢٤.٢	٤٣	٢٧.٨	٤٩	أرى أن المدقق الداخلي له أثر واضح على حسن سير العمل لوجهته السليمة.
٤.٢١	٣٨.٦	٦٨	٣١.٢	٥٦	٧.٩	١٤	١٣.١	٢٣	٨.٥	١٥	للدقق الخارجي تأثير على المناشط وله القراءة على إعادة الأمور إلى نصابها إن كان هناك حاجة لذلك .
٤.٨٧	٢٤.٥	٤٣	١٩.٩	٣٥	١٧.٧	٣١	٢٠.٤	٣٦	١٧.٧	٣١	تعتبر نظم الرقابة والتفتيش معينا على سير العمل وهي كافية لضبط الأخطاء وتصويبها

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-Rib'iyat Awwal ١٤٢٧هـ / إبريل-يونيو ٢٠٠٦م

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

وقد تبين أن قيمة كاي تربيع (٤٥٠٢) عند مستوى الدلالة (٠٠٠١) كما ظهر من التكرارات والنسب المئوية أن ٧٦٪ من أفراد العينة يؤكدون ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة لأجهزة الرقابة الداخلية والخارجية ولربما كانت النتيجة بهذه الصورة لأن أفراد العينة كانوا يميلون في أجوبتهم إلى خصوصية المصرف الإسلامي ، لذلك يجب أن يكون هناك نوعا آخر ومتلها من التنسيق عن البنوك التقليدية ، ويجب وضع معايير خاصة للرقابة الإدارية ولنسبة الاحتياطي ونسبة السيولة لخصوصية عمل المصارف الإسلامية ، وعموماً لابد من تنسيق أكبر بين الجهات المختلفة لصالح العمل المصرفي وخدمة المجتمع عموما ، لذا فقد تأكّدت الفرضية بأن هناك ضعفا في التنسيق بين الأجهزة الرقابية المختلفة ذات العلاقة في المؤسسات المصرفية الإسلامية اليمنية .

وقد توصلت الدراسة إلى الخواتيم التالية :

أولاً : نتائج الدراسة :

تتلخص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في الآتي :

- ١ - تعاني المصارف الإسلامية في اليمن من ضعف في وظيفة الرقابة الإدارية .
- ٢ - هناك قصور في استخدام التحليل المالي كوسيلة رقابية لتقديم الأداء والتخطيط المالي وإعداد التقديرات المالية لأوجه النشاط .
- ٣ - لوحظ تقصير في عمل وصلاحية الرقابة الشرعية المطبقة في المصارف الإسلامية في اليمن .
- ٤ - وجد أن هناك شبه غياب للتنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة سواء الداخلية منها أو الخارجية .
- ٥ - يشكو غالبية العاملين من ضعف المرتبات وخاصة العاملون منهم في مجال الرقابة وتقويم الأداء ، حيث كانت تترواح مرتباتهم بين (٤٥ - ٢٠) ألف ريال يمني وهذا المرتب قليل في ظل ظروف الغلاء المتتامي وضعف في القوة الشرائية للعملة الوطنية... بينما كانت الرواتب مرتفعة جداً لمديري بعض الإدارات، وهذا ما يعكس على قيامهم بأدوارهم الرقابية المطلوبة مما يؤثر على فعالية العملية الرقابية ككل.

- ٦ - لم يلاحظ أي اختلاف لإجابات العينة في البنوك الإسلامية الثلاثة حول الأنظمة الرقابية المتتبعة فيها ، كونها تتبع تقريرًا نفسيًّا نفس الأنظمة والأساليب الإدارية الرقابية، وهي نشأت أصلًا في فترات زمنية متقاربة جدًّا.
- ٧ - ظهر جليًّا عدم توفر قادر وظيفي مؤهل ومدرب تدريجيًا مصرفياً تخصصياً في بعض الإدارات الأساسية إلا بشكل نادر وفي بعض المواقع ، وهذا قد ينعكس على الأداء وعلى مستوى جودة العمل ويرتبط إلى حد ما بالنتائج .
- ٨ - لوحظ أنه يتولى بعض المهام الرقابية الخارجية للمصارف الإسلامية في اليمن مكاتب محاسبين وغالبًا ما تأتي تقاريرهم مفتقرة إلى الخبرة في أسس الحسابات في المصارف الإسلامية ، وتأتي هذه التقارير في نهاية السنة دون التنسيق الكامل بين المدقق الداخلي والخارجي، ولذلك تأتي التقارير غامضة وغير مفصلة ، ولا يستطيع فهمها إلا المتخصصون ومتقدمة إلى الإفصاح الكامل ، بحيث يثق بها كل من يقرأها .

ثانيًّا: التوصيات :

لعل من أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها للإدارة العليا في المصارف الإسلامية اليمنية تتلخص فيما يلي:

١ - لابد من إعادة النظر في الأنظمة الرقابية بحيث تفعل وتبسط بما يجعلها مفهومة من جهة وممكنة التطبيق بفاعلية من جهة أخرى ، وهذه تتحملها الشؤون الإدارية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .

- ٢ - هناك ضرورة للتنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة وخصوصاً بين هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن فيما بينهم لتوحيد الإجراءات والمتابعات .
- ٣ - يجب تفعيل دور الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن وتنطيرها بشكل قانوني مبرمج بعيد عن الاجتهادات الشخصية ، فما زال دورها غامضاً حتى الآن في بعض المؤسسات البنكية الإسلامية ورفدها بالاختصاصات والكفاءات المتواجدة والمتابعة .
- ٤ - العمل على إيجاد نظام محاسبي موحد للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية .
- ٥ - ضرورة تشدد المصارف الإسلامية في اليمن في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في كل أعمالها ونشاطها وسلوكيها ، حتى تُبعد الإشاعات والأقوال التي ترمي بها المصارف

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

الإسلامية بأنها مجرد لافتة تدعى الإسلام وأنه لا يوجد فرق بين هذه المصارف والمصارف الربوية .

٦ - ضرورة الاستفادة من الخبرات المصرفية للدول الإسلامية التي لها باع وخبرة طويلة في هذا المجال ، علما أنه لوحظ وجود مدير واحد لإحدى الإدارات في بنك التضامن الإسلامي ومدير واحد في بنك سبا الإسلامي وهما منتدبان من البنك الإسلامي الأردني لفترة محدودة ، إلا أن ذلك لا يكفي .

٧ - العمل على إيجاد كادر إداري رقابي أكثر تخصصا وأكثر رغبة في العمل ، من خلال إعادة النظر بالتوصيف الوظيفي ، وإعادة دراسة الأجور للعاملين في المجال الرقابي وتنشيطهم بحوافز مجانية تفعيلاً لدورهم الأكثر أهمية في ضبط الأداء وتصحيحه .

٨ - ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي وخاصة للمشتغلين بالمتابعة والرقابة الداخلية بشكل أكبر ، وإيجاد الحوافز الازمة له لما ينعكس على فعالية العمل وأهدافه.

أهم المراجع

أ - المراجع العربية :

- بن ملوح : ثامر ، القيادة العليا والأداء ، ايتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- حنفي : عبد الغفار ، وعبد السلام أبو قحف ، الإدارة الحديثة في المصادر التجارية ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩١ .
- زايد : عادل ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، ايتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- زيارة: مطهر علي ، مبادئ علم الإدارة ومدخل في الإدارة الإسلامية ، دار الشوكاني ، صنعاء ، ٢٠٠٣ .
- كعدان : حسان ، الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي السوري " - دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، ١٩٩٧ .
- السنفي : عبد الله عبد الله ، ومنصور محمد اسماعيل العريقي ، الإدارة ، مركز الأمين ، صنعاء ، ٢٠٠٤ .
- الشناوي : صلاح ، أصول إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- الصباح : عبد الرحمن ، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الأقصى ، عمان ، ١٩٩٣ .
- العلاق : بشير ، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، اليازوري للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ .
- النوزي : موسى ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، ط٢ ، عمان ، ٢٠٠٢ .
- عباس : أنس عبد الباسط ، إدارة الأعمال (أساسيات ومبادئ) مكتبة الصادق ، صنعاء ، ٢٠٠٥ .
- عباس : علي ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد العلمية ، عمان ، ٢٠٠١ .
- سلطان : محمد سعيد ، إدارة البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ .

الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف

- شاهين : علي عبد الله ، المنهج العلمي للرقابة المصرفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان ، ٢٠٠٢ .
- صاحب : رضا ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢ .
- طلعت : عبد اللطيف ، طرق ووسائل الرقابة في البنوك التجارية ، البنك المركزي المصري ، بدون دار نشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- التميمي : حسين عبد الله حسن ، وعبد الله السنفي ، أساسيات إدارة المصارف ، دار الحكمة اليمنية ، صنعاء ، ١٩٩٥ .
- السرحي : لطف محمد عبد الله ، تطوير السياسة النقدية باليمن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، ٢٠٠٠ .
- الحراحشة : عادل ، تقييم كفاءة البنك الإسلامي الأردني - دراسة تحليلية مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، ١٩٩٩ .
- نصر الله : عبد العزيز ، تقييم متانة نظام الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك التجارية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض . ١٩٨٦ .
- يوسف : حسن راتب ، الرقابة المالية في الفقه الإسلامي ، دار التفاس ، عمان ، بدون تاريخ .

ب - المراجع الأجنبية

- Henry L. & J.C Williams, Management and Organization 4ed South- Western publ. Co. Ohio U.S.A. 1991.
- William Foote Whyte, Learning From the Fieldm SAGE Publishing Inc. Londn N.yk 1984.
- Gvishiani D.Organizatiion and Management English ed. Moscow 1995.
- Flamholtx eric. G.Human resource Acc. 2ed Calif Jussey Bass Inc, U.S.A 1985.
- Cott, Helen V. (1990) <>Management in Banking>>, London: pitman publishing Ltd .
- Kohn, Meir <> Money, Banking, and financial Markets>> San Francisco : The Dryden press 1991.
- Marsh , john, <>Managing Financial Services Marketing>>, Lon-don :pitman publishing Ltd 1992.

السنة العاشرة □ العدد: الثالث والعشرون □ محرم-ربيع أول ١٤٢٧ هـ / إبريل-يونيو ٢٠٠٦ م