

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الشريعة والاقتصاد

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم

قسم الاقتصاد والإدارة

الإسلامية - قسنطينة -

رقم الإيداع...../.....

الرقم التسلسلي.....

نحو تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية - دراسة حالة -

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في الاقتصاد

تخصص: اقتصاد إسلامي

إشراف الاستاذ الدكتور:

رحيم حسين

إعداد الطالبة:

سعيداني سميرة

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
أ.د. السعيد دراجي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة
أ.د. حسين رحيم	مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج
أ.د. محمود سحنون	عضوا	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2
أ.د. بوالعيد بلعوج	عضوا	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2
د. خالد بابكر	عضوا	أستاذ محاضر أ	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة
د. مصطفى رشوم	عضوا	أستاذ محاضر أ	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة

1437/1436هـ الموافق لـ 2016/2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الأمير

عبدالمبارك
للعلوم الإسلامية

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي يستر لنا إتمام هذه الدراسة
وأقدم بالشكر والتقدير للاستاذ الدكتور "رحيم حسين" لتفضله الإشراف على هذه الرسالة
وعلى جهده ووقته، فلم يدخر جهداً من أجل إتمام هذه الدراسة
والله أسأل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته
كما لا يفوتني أن أشكر كل من أسهم في تكويني العلمي، وقدم لي يد
العون، وأخص بالذكر كل أساتذة قسم الاقتصاد والإدارة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، فلهم
الفضل والتقدير.

مقدمة

جامعة الأمير
عبد القادر للعلوم الإسلامية

مقدمة:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وبعد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة، وهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وتقييم للأداء، ونحوها من الوظائف المتصلة بالموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة.

والمصارف الإسلامية كباقي المنظمات هي في حاجة إلى الاستخدام الفاعل للموارد البشرية وتكييفها وفقا لخصوصية وطبيعة العمل المصرفي الإسلامي من جهة، ومستجدات ومتغيرات الساحة المصرفية العالمية من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار تأتي دراستي لهذا الموضوع الموسومة بـ: "نحو تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية -دراسة حالة-".

أولاً: الإشكالية

ذهب الفكر الاقتصادي الإسلامي الحديث إلى إعادة النظر في الهياكل النقدية و المالية القائمة في الدول الإسلامية، والبحث عن بديل يلغي نظام الفائدة، إلى أن تجسد ذلك وأصبح العمل المصرفي الإسلامي حقيقة واقعة و ملموسة تجاوزت إطار الوجود خلال النصف الثاني من القرن العشرين، واندفعت نحو آفاق التفاعل و التعامل الإيجابي مع مشكلات العالم المعاصر.

وقد تميزت المصارف الإسلامية بخصائص وسمات مميزة، حيث تمارس أعمالها المصرفية بأسلوب مختلف عن أعمال المصارف التجارية التقليدية، الأمر الذي جعلها تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون قدرتها على القيام بدورها الحقيقي في التنمية الاقتصادية، وهو ما جعلها تسعى لتصحيح الأوضاع بتقديم بدائل ونماذج مناسبة لطبيعة عملها من جهة، وتمنحها تنافسية أكبر من جهة أخرى.

تعمل المصارف الإسلامية في ظل نظام مصرفي عالمي يتطور بشكل مستمر، ويتجه نحو الانفتاح والتحرر المالي بشكل سريع، وتميزه المنافسة بين مختلف المؤسسات المالية والمصرفية، الأمر الذي يفرض على

هذه المصارف حتمية تطوير عملياتها المصرفية، وتنويع خدماتها التمويلية، وتوسيع أنشطتها حتى تتمكن من التطور والتحول من مؤسسات مصرفية تعمل في بيئة منعزلة وإمكانيات مالية وبشرية متواضعة إلى مؤسسات مصرفية تقدم أنواعاً مختلفة ومتعددة من الخدمات المصرفية، وتغطي صيغها التمويلية احتياجات قطاعات اقتصادية واسعة ومختلفة.

هذا التطور مرتبط بتوفير عدة متطلبات على المستوى التنظيمي، والقانوني، والشرعي، والفني والتشغيلي، ومن أهم هذه المتطلبات توفير الموارد البشرية ذات المهارة والنوعية المطلوبة، ووجود إدارة قائمة على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، وبما يحقق غايات وأهداف واستراتيجيات المصارف الإسلامية.

في ظل التطور الإيجابي للمصارف الإسلامية الذي تميز بنمو أصولها بوتيرة أسرع، ونمو الطلب على المنتجات المالية الإسلامية في الكثير من دول العالم، وفي ظل زيادة عدد المؤسسات المالية الإسلامية في الكثير من الدول، ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد التي تعتمد عليها هذه المصارف كأحد العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز قدرتها التمويلية والإدخارية، وتحسين نتائج أعمالها، بالإضافة إلى تمكينها من مواجهة متطلبات التطورات المالية والمصرفية العالمية وتحدياتها مع الحفاظ على خصوصيتها المستمدة من الالتزام بالأحكام الشرعية، وذلك بإتاحة التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، ومواكبة واستيعاب تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال، والتكيف مع المعايير المصرفية والإدارية والحاسبية الحديثة، باعتبار أن هذه المصارف لا تستطيع العمل في معزل عن النظام المصرفي العالمي.

فالموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً مهماً يساعد المصارف الإسلامية على التطور والتحول إلى مؤسسات مصرفية ذات قدرات مالية وتنظيمية وتشغيلية كبيرة، كما تعتبر المحرك الأساسي لأنشطة التمويل في هذه المصارف، ومصدر نموها وتوسعها.

وتأسيساً على ما سبق فإن إشكالية الموضوع تتمحور حول التساؤل التالي:

ما هي متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، وتتمثل أهم هذه الأسئلة فيما يلي:

- ما هو واقع الصناعة المصرفية الإسلامية، خاصة من حيث توفر الموارد البشرية المؤهلة؟
- هل تعتمد المصارف الإسلامية نظاماً واضحاً لتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية؟

- هل للمصارف الإسلامية خطط تدريب وتكوين متخصصة في الصيرفة الإسلامية؟
- ماهي أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المصارف الإسلامية؟
- ماهي التحفيزات المقدمة لموظفي المصارف الإسلامية؟
- هل للقيم الإسلامية والفكر الإداري الإسلامي مكانة في سياسات تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؟
- ما هي معايير تقييم أداء العاملين وترقيتهم في المصارف الإسلامية؟
- كيف تطبق المصارف الإسلامية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: فرضيات البحث

- يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة وفق ما يلي:
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
- وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في عناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في الحصول على الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في تدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في تحفيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

– الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغير في تقييم أداء الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختياري للموضوع كان لسببين، الأول ذاتي يتعلق بالرغبة الذاتية في البحث في مواضيع الاقتصاد الإسلامي، والآخر موضوعي يتمثل في قلة وجود دراسات علمية متكاملة جمعت بين البحث في إدارة الموارد البشرية والعمل المصرفي الإسلامي، مما يعني أن تناول هذا الموضوع يأخذ بعداً هاماً من شأنه إضافة قيمة علمية وعملية في مجال الدراسات المصرفية الإسلامية.

رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها

تتبع أهمية الدراسة من حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات العمل المصرفي الإسلامي ومرد هذه الأهمية أن ما تكشفه هذه الدراسة يمكن أن يساعد إلى جانب دراسات أخرى في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية .

ولما كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، فقد سعت الدراسة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال ستة أهداف فرعية هي:

1- معرفة مدى مساهمة العناصر الأساسية لوظائف العملية الإدارية في الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية؛

2- معرفة السياسة المتبعة في البنوك الإسلامية في مجال تطور الموارد البشرية، ومدى مواكبتها للتطور والتوسع الذي تعرفه الصناعة المصرفية الإسلامية من جهة، والمستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛

3- معرفة كيفية حصول البنوك الإسلامية على الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجاتها الحالية والمستقبلية وفقاً لمعايير الكفاءة ومتطلبات العمل المصرفي الإسلامي؛

4- تحديد مدى إسهام البرامج التدريبية والنشاطات التكوينية في استفادة البنك من موارده البشرية في القيام بمتطلبات الأعمال بما يضمن الكفاءة والفعالية؛

5- تحديد مدى كفاية الحوافز (المالية، والمادية، والمعنوية) المقدمة لموظفي البنوك الإسلامية، وملاءمتها لأداء الموظفين؛

6- معرفة مدى وجود نظام لتقييم أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية يراعي الموضوعية والمتطلبات الوظيفية ويساعد على تحسين مستوى وكفاءة الموظفين.

خامسا: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً ومن ثم تحليلها بما يتناسب مع إشكالية البحث، ومن أجل الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة تم جمع وعرض المعلومات حول إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات الوثائقية التي اعتمدها في إعداد الإطار النظري للدراسة، بحيث تم استقراء العديد من المصادر والمراجع المتخصصة في مجالات الموارد البشرية، والعمل المصرفي الإسلامي، والتي شملت الكتب، والمقالات، والرسائل العلمية، والتقارير، أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم من خلال الاعتماد على أجوبة أفراد عينة من موظفي بنك البركة الجزائري على فقرات الاستبيان المتضمنة للمتغيرات المستقلة المؤثرة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

سادسا: الدراسات السابقة

تحاول الباحثة من خلال هذا العنصر استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وذلك من خلال الوقوف على طبيعة هذه الدراسات من حيث موضوعها وأهدافها وأهم نتائجها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

- سمير رمضان محمد الشيخ، مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية - دراسة ميدانية. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، مصر، 1984.

تهدف الدراسة إلى توصيف مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية في الواقع العملي، والتعرف على إدراك العاملين في البنوك الإسلامية لمدى الأهمية العلمية لأصول إدارة الأفراد ومدى اتفاقهم حول تلك الأصول وكذلك التعرف على مدى اتفاقهم في المستويات الإدارية حول تلك الأصول، كذلك من أهداف هذه الدراسة التعرف على وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية على مدى مساهمة التطبيق للأصول العلمية في مجال إدارة الأفراد، سواء كان ذلك بين البنوك أو بين المستويات الإدارية المختلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، مواجهة البنوك الإسلامية مشكلات متعددة في مجال توفير وتنمية واستخدام الموارد البشرية، وعدم ملاءمة نظم التعليم لطبيعة العمل في البنوك الإسلامية.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، كتاب صادر ضمن مطبوعات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، حدة، 2004.

الكتاب يدرس المجالات الإدارية في المصارف الإسلامية التي تسهم في كيفية الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والمعنوية المتاحة أفضل استفادة ممكنة لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية للبنوك الإسلامية في إطار المبادئ والأسس الإسلامية، وقد ركز الكتاب على عرض المنهج الإسلامي في إدارة المنظمات المصرفية في عصر العولمة، وإدارة المعاملات المالية والمصرفية في البنوك الإسلامية، بالإضافة إلى التفصيل في مفهوم الإدارة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والتنظيمية في البنوك الإسلامية، كما عرض الكتاب بعض النماذج الخاصة بإدارة علاقات البنك الإسلامي بأطراف البيئة الخارجية، وبعض النماذج العملية والتطبيقات الإدارية لقياس فعالية الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي.

- دار المراجعة الشرعية، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً. دراسة مقدمة للمؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، ممكلة البحرين 2005.

ركزت الدراسة على تبين دواعي ومبررات الدعوة إلى التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريب العاملين وتأهيلهم شرعياً، بالإضافة إلى تبين مقومات ووسائل وأدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، واقترحت الدراسة إطاراً عاماً لأساليب تأهيل العاملين يتضمن التأهيل الفني كأى مصرف تقليدي، والتأهيل الشرعي يضمن التأهيل بأصول المعاملات المالية الإسلامية وتأهيل أخلاقي مهني لربط القيم المهنية بأصولها الشرعية.

- عبد الحميد محمود البعلي، الأخلاق المهنية في المؤسسات المالية الإسلامية - نطاقها ومتطلباتها وجزءات المترتبة على مخالفتها-. اللجنة الاستشارية العليا للعمل على استكمال تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، الديوان الأميري، الكويت، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أمهات القيم الخلقية الجامعة للسلوك في المؤسسات المالية الإسلامية، وإثبات حقيقة نسبية الأخلاق وأقسامها وتصنيف الأعمال، وإثبات المسؤولية الاجتماعية للإدارة في المؤسسات المالية الإسلامية وأثرها في الإرتقاء بمستوى الأداء، مما يجب أن تتفرد به الأخلاق المهنية في هذه المؤسسات المالية الإسلامية، ووصلت الدراسة إلى إقتراح وثيقة تحسني على أهم مبادئ أخلاقيات العمل المهني في المؤسسات المالية الإسلامية تهدف إلى الإرتقاء بالأخلاق المهنية في المؤسسات المالية الإسلامية إلى مستوى الإلتزام والإلزام، وقد خلص البحث إلى عدة نتائج أهمها إلتزام الأخلاق المهنية

في المؤسسات المالية الإسلامية كأحدى أدواتها الفعّالة للتعامل مع تحديات العولمة المعاصرة، كما أن رسالة المؤسسة أو المنظمة المالية الإسلامية هي الأساس لإبراز وبيان القيم الخلقية والمهنية التي يجب أن نلتزم بها ولا يغني هذا عن الإلتزام بالأخلاق العامة المشتركة للأشخاص بصفاتهم موظفين أو عاملين، ويجب أن تظهر خصوصية الإلتزام في القيم الإسلامية في المصارف الإسلامية وأن تكون معروفة ومفهومة ويعمل في إطارها العاملون في المؤسسات المالية الإسلامية.

- سعيدة سلطان، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، ووضع جدول أولويات لهذه الاحتياجات، وصياغتها على هيئة رزمة من البرامج التدريبية، وإلى فحص الواقع وتحديد هذه الاحتياجات كما هو ممارس في المصارف الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أقسام التدريب في المصارف الإسلامية في فلسطين لا تحظى بالاهتمام الكافي الذي يسمح لها بتصميم وتنفيذ إجراءات تدريبية وفقاً للمتوقع، وأن موظفي أقسام التدريب في المصارف الإسلامية تنقصهم المؤهلات التدريبية على أكمل وجه، كما تظهر الدراسة أن المصارف الإسلامية في فلسطين تعاني من غياب خطة تدريبية واضحة قائمة على أسس علمية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تبذل إدارات المصارف الإسلامية في فلسطين الجهود الكفيلة بتفعيل دور أقسام التدريب ودعمها بالموارد البشرية والمالية والمعنوية اللازمة حتى تتمكن من القيام بدورها بالشكل المطلوب، كما أوصت بأن تتبنى أقسام التدريب خطة واضحة لتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لمستخدمي الإدارة الدنيا.

- مجاهد يحيى المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية "دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية". رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2008.

عنيت هذه الدراسة باستكشاف العلاقة ذات الصلة بالدور الذي تؤديه الموارد البشرية وعواملها التطبيقية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، وكذا استطلاع إمكانية تطبيق هذا الدور على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود اتجاهات إيجابية لدى موظفي البنوك الإسلامية نحو عوامل تحسين الأداء كمدخل مناسب لكسب رضا العملاء في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى وجود علاقة جوهرية بين الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والمشاركة وبيئة العمل على رضا العملاء المنشود في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

- عبد الحليم غربي ، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ع06، 2008.

عالجت هذه الورقة واقع وتحديات الموارد البشرية على ضوء تجربة المؤسسات المالية الإسلامية، وذلك من خلال تبيان المواصفات النظرية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية، وواقع وتحديات الموارد البشرية والاستراتيجية المستقبلية لها في البنوك الإسلامية، وقد أوصت الدراسة بتدعيم الاستثمار في رأس المال البشري في البنوك الإسلامية لسد الفجوة بين نمو العمل المصرفي الإسلامي وتوليد الموارد البشرية المؤهلة، لأن قدرة هذه الموارد لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية.

- يوسف بن عبد الله الشيبلي، أهمية وجود ثقافة مؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية، دراسة مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، الدوحة، 2011.

تعمل هذه الدراسة على إبراز الأسس التي يمكن أن تساعد على نشر ثقافة العمل المؤسسي في نطاق علم المؤسسات المالية الإسلامية، سواء داخل المؤسسة الواحدة، أو فيما بين المؤسسات المالية في الدولة الواحدة، أو فيما بين المؤسسات المالية الإسلامية على النطاق الدولي، واعتبرت هذه الدراسة أن المركز الأول لتحقيق روح الجماعة في العمل المالي الإسلامي أن يتعاون العاملون داخل المؤسسة الواحدة ليكونوا فيما بينهم فريقاً واحداً متعاونين لا متنافرين، ومتكاملين لا متضادين، أما المركز الثاني فيتحقق بوجود التنسيق فيما بين المؤسسات المالية الإسلامية من خلال التكامل فيما بين أعمال هذه المؤسسات، والمركز الثالث يُعنى بالعمل الجماعي على نطاق المؤسسة الواحدة والدولة الواحدة في الإطار الدولي، باعتبار هذه المؤسسات تسير في منظومة واحدة والتحديات التي تواجهها لا تختص ببلد دون الآخر ولا بمؤسسة دون الأخرى.

- نزيه حماد، سلوكيات العاملين وأثرها على مستقبل الصيرفة الإسلامية. دراسة مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، الدوحة، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى تحرير وبيان الجوانب السلوكية التي تجب مراعاتها وينبغي توافرها في القوى البشرية التي تعمل في المؤسسات المالية الإسلامية، سواء كانوا من مدراء الاستثمار أو الرؤساء الإداريين أو الموظفين المتعاملين مع الجمهور أو غيرهم لإصلاح الخلل ورأب الصدع.

- نورة عبد الحميد النعمة، دور المرأة وأثرها على الصيرفة الإسلامية. دراسة مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، الدوحة، 2011.

انطلقت الدراسة من اعتبار دور ومساهمة المرأة في الصناعة المصرفية الإسلامية لا تزال مساهمة نادرة في مجالات القيادة التنفيذية في التجربة القطرية على عكس التجربة الآسيوية، وقد ركزت الدراسة على تبين تأثير دور المرأة على أداء الدراسة الإسلامية، وأهم المعوقات أو التحديات التي تواجه المرأة القطرية خلال مسيرتها المهنية في المصارف الإسلامية سواء الاجتماعية أو الثقافية أو المهنية أو الإدارية.

- عبد العزيز زعتري، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً وكان هناك تباين بسيط بين الأفراد المستجوبين حول أهمية أبعاده، والتي جاءت وفق الترتيب التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والاختيار، أما بالنسبة لمستوى مرونة الاستراتيجية فقد كان متوسطاً وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجوبين حول أبعاد هذا المتغير، وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع، ومن أهم توصيات هذه الدراسة استمرار المصارف الإسلامية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- اختلاف المداخل التي تم من خلالها دراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بين الدراسات السابقة فيما بينها من جهة، وبينها وبين دراساتنا من جهة أخرى، وقد ركزت بعض الدراسات على أبعاد ومتغيرات مختلفة لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الإشكالية المطروحة، حيث:

❖ اقتضت دراسة " مجاهد يحيى المشرفي " على خمسة متغيرات لوظائف إدارة الموارد البشرية وهي الاختيار والتغيير والتدريب والحوافز والمشاركة وبيئة العمل، وبحث تأثيرها على جزئية واحدة من أهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وهي تحقيق رضا العملاء.

❖ ركزت دراسة " سعيدة سلطان " على بحث وظيفة التدريب في المصارف الإسلامية من خلال دراسة مستوى الحاجة التدريبية لموظفي الإدارة الدنيا من حيث الكفاءات العامة، والكفاءات الخاصة، والكفاءات المؤسسية، والكفاءات المتخصصة، والعلاقة مع الآخرين، بالإضافة على

مستوى الحاجة التدريبي لموظفي الإدارة الدنيا في مجال الثقافة المصرفية الإسلامية، هذا التركيز جعل الدراسة تقف على واقع ومستوى الاحتياجات في المصارف الإسلامية محل الدراسة بدون البحث عن تأثير هذه المستويات على أحد أبعاد كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف.

❖ اعتمدت دراسة "عبد العزيز زعتري" متغيرين لقياس وتحليل الأثر لممارسة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، المتغير الأول متضمن استراتيجيات الموارد البشرية بثلاثة أبعاد هي الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية، وهنا لم يبرز الباحث سبب تركيزه على هذه الأبعاد فقط دون غيرها، ولو كان اختار بعد واحد لاعتبرنا أنه يريد التخصص في جزئية واحدة تشمل أحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية، أما المتغير الآخر فهو تابع وقد تضمن المرونة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد هي: مرونة السوق، ومرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد، وبالنسبة للمرونة الاستراتيجية للمصارف الإسلامية في أي سوق يتطلب دراستها بالشكل الوافي تدعيم الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستبيان بدراسة تطبيقية تبين تطور حجم أعمال المصارف محل الدراسة، والتمويلات التي قدمتها للمتعاملين في السوق، وطبيعة المنتجات المالية المقدمة للمتعاملين، حتى تتمكن من تصور مدى قدرة النظام التشغيلي للمصارف محل الدراسة على الاستجابة والتكيف مع تغيرات السوق ومتطلباته من الخدمات المصرفية والتمويلية والادخارية، ومعرفة مدى قدرة هذه المصارف على إيجاد وتقديم منتجات جديدة تغطي هذه المتطلبات.

❖ تعتبر دراسة "سمير رمضان محمد الشيخ" من بين الدراسات الأكاديمية الأولى التي تطرقت لموضوع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، من خلال تتبع المشكلات التي عرفتها إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية في بداية فترة الثمانينيات، وقد كانت لنتائجها وما طرحته من أفكار دافعا للكثير من الباحثين للتوسع في دراسة مثل هذه المواضيع، ويبقى ما جاء في هذه الدراسة من نتائج يحتاج إلى تحديث باعتبار أن الدراسة أنجزت في وقت كانت لا تزال المصارف الإسلامية قليلة جدا وفي بداية تجربتها، كما أن نتائجها بنيت على أساس المفهوم السائد آنذاك لإدارة الأفراد الذي يختلف عن المفهوم السائد الآن في ظل ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية، التي تكونت نتيجة التطورات المتواصلة في الفكر الإداري فيما يتعلق بالإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، وغيرها.

❖ دراسة "يوسف بن عبد الله الشيبلي" إن كانت الدراسة لم تتطرق بالتفصيل إلى دراسة إدارة الموارد البشرية، إلا أن التأصيل الذي ورد فيها للثقافة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية يعطي

صورة أوسع لإدارة الموارد البشرية ضمن الثقافة المؤسسية محقق داخل المؤسسة المالية الإسلامية وفيما بينها على المستوى الوطني والدولي.

❖ دراسة "نزیه حماد" التي بيّنت الجوانب السلوكية المطلوب التزام موظفي البنوك الإسلامية بها، في السلوك الديني العام والسلوك الأخلاقي والوظيفي، والسلوك المهني، وقد جاءت هذه الدراسة مختصرة جداً، ولكن سيكون من المفيد الأخذ بتوصياتها في أي دراسة لموضوع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

❖ دراسة "نورة عبد الحميد النعمة" تعتبر من الدراسات القليلة جداً التي تطرقت إلى دور المرأة وأثرها على الصيرفة الإسلامية، وفي دراستنا أخذنا بعين الاعتبار متغير الجنس من ضمن المتغيرات الشخصية، من أجل معرفة مكانة المرأة في الجهاز الوظيفي لبنك البركة الجزائري، ومن أجل معرفة مدى وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لكونهم ذكوراً أو إناثاً.

❖ دراسة "عبد الحليم غوي" ركزت باختصار على الجوانب النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ولم تتضمن الجانب الإداري والتنظيمي للموارد البشرية المتعلق بالحصول على هذه الموارد وتدريبها وتقييم أدائها وغيرها من الوظائف.

❖ دراسة "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"، عرضت المقومات الأساسية لوظائف العمليات الإدارية في منظمات الأعمال الإسلامية بصفة عامة والمصارف الإسلامية بصفة خاصة، بالإضافة بعض النماذج العملية والتطبيقات الإدارية لقياس فعالية الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي، وغيرها من المواضيع التي تفيد الدارس لموضوع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، إذ تفيد في معرفة الإطار العام الذي يتم فيه إدارة الموارد البشرية، وفهم جوانبها المتعلقة بمختلف الإدارات في المصرف الإسلامي.

❖ دراسة "عبد الحميد محمود البعلي" عن الأخلاق المهنية في المؤسسات المالية الإسلامية وما تضمنته من تأصيل وتقييد شرعي للتقيم الأخلاقية التي يحتاجها تطوير السلوك المهني في المؤسسات المالية الإسلامية تساعد الباحث في إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على بناء أداة الدراسة الميدانية التي تمكنه من الوقوف على أثر التقيم الإسلامية ودورها في نجاح إدارة المصارف الإسلامية.

- يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا، وجدنا أن جلها رغم أهميتها وقيمتها العلمية لم تعالج نفس الإشكالية المطروحة في دراستنا، بل تطرقت إلى بعض الجوانب القريبة من إشكالية دراستنا، كجزئية في إطار دراسة مواضيع أخرى ذات علاقة، وأن البعض منها والتي كانت تهدف إلى دراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية قد عاجلت الموضوع من أبعاد ومتغيرات تختلف عن متغيرات الدراسة في بحثنا، وهنا نجد أن دراستنا قدمت صورة متكاملة لدور الأبعاد المختلفة لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المصارف الإسلامية، ويبقى المجال مفتوحاً لأي باحث لسد النقص في الدراسات النظرية والتطبيقية والميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.

- معظم الدراسات السابقة اقتصرت على الجانب النظري والدراسة الميدانية، في حين حاولنا أن تكون لدراستنا جانب تطبيقي يضاف إلى الدراسة النظرية والميدانية، وذلك من خلال عرض الجانب العملي الذي يبين كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في بعض المصارف الإسلامية التي تولي أهمية كبيرة لإدارة مواردها البشرية، وقد ساعدنا ذلك كثيراً في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وإيجاد التفسيرات المناسبة لها.

- استفادت الباحثة كثيراً من الدراسات السابقة، وقد مكنتني من تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها.

سابعاً: صعوبات البحث

يمكن حصر صعوبات البحث فيما يلي:

- قلة المراجع والدراسات المتخصصة:

على الرغم من توسع مجالات البحث والدراسة في مجال المصارف الإسلامية من تأليف ونشر وعقد المؤتمرات والندوات إلا أن هذا التوسع لم يمس جميع المجالات التي تم الصناعة المصرفية الإسلامية، حيث تركز الاهتمام على المجالات المتعلقة بمنح التمويل وتطوير المنتجات المالية، وغيرها، أما مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف لم يعرف الاهتمام الكبير من قبل الباحثين ولا حتى مراكز البحث، لذا وجدنا في حدود إطلاعنا عدداً محدوداً من المراجع والدراسات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

والباحثة ترجع ذلك إلى حداثة تجربة المصارف الإسلامية التي اقتضت في البداية الاهتمام بالأبحاث والدراسات التي تساعد على تأسيس هذه المصارف وقيامها بأعمالها وتبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه في

توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات الاقتصادية أي أن اتجاهات الأبحاث والدراسة كانت منحصرة على المجالات التي تساعد على تثبيت التجربة ودعم نجاحها، ومع توسع المصارف الإسلامية بمرور الوقت وانتشارها و نمو أصولها زادت حاجة هذه الصناعة إلى التركيز على كل المجالات التي تدعم اكتمال هذه التجربة وفق ما تملية التطورات المالية والمصرفية المعاصرة

– قلة الإفصاح عن تطور الموارد البشرية في البنوك الإسلامية:

عرف الإفصاح عن مختلف المؤشرات والمعلومات المالية تطورا كبيرا في المصارف الإسلامية حيث نجد أن هذه المصارف تفصح دوريا في تقاريرها السنوية عن المعلومات المالية التي تلي المتطلبات الدولية للشفافية ومثانة السوق، إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكافي للإفصاح عن سياساتها واستراتيجيتها اتجاه إدارة مواردها البشرية.

كما أن هناك الكثير من مراكز البحث والهيئات المختصة بمتابعة تطور الصناعة المصرفية الإسلامية تصدر تقارير دورية مشتملة على معطيات وإحصائيات تطور المؤشرات المالية، وخاصة المتعلقة بتطور حجم الأصول ونسبة نموها، بالإضافة إلى توزيعها بين مختلف الدول، ومختلف القطاعات الاقتصادية، ومختلف صيغ التمويل، إلا أنها في الغالب لا تتضمن إحصائيات متعلقة بتطور الموارد البشرية سواء من حيث العدد أو الهيئات المقدمة للتدريب، أو البرامج التدريبية، أو الاحتياجات الوظيفية، وغيرها، وإن وجدت مثل هذه الإحصائيات نجدها قليلة لا تلي متطلبات إنجاز دراسة علمية، الأمر الذي دفعنا إلى تتبع كل التقارير الصادرة التي أتاحت لنا حتى تتمكن من جمع المعطيات اللازمة لدراستنا.

– صعوبة إجراء الدراسة الميدانية:

بدأت الدراسة الميدانية بزيارتنا لوكالات البنك ومديرياته المنتشرة عبر 21 ولاية من ولايات الوطن، وذلك من أجل توزيع الاستبيان والتعريف بطبيعة دراستنا من خلال توضيح أهداف الدراسة وأهميتها لمدرء الوكالات أو نوابهم الذين استقبلونا، وبعد توزيع الاستبيان وإعطاء الموظفين المدة المتفق عليها لاسترجاعه وفق ما حدده مدير الوكالة أو مساعده، قمنا بزيارة ثانية من أجل جمع الاستبيانات التي تم تعبئتها، ومن هنا بدأت صعوبات الدراسة الميدانية حيث أننا لم نتمكن من استرجاعها إلا بعد زيارات متعددة تجاوزت في أغلبها 04 زيارات، ووصلت في بعض الحالات إلى 08 زيارات، وقد زاد من صعوبة جمع الاستبيان الانتشار الواسع للوكالات وبعدها الكبير جدا عن بعضها البعض، كما أننا لم نتمكن في بعض الوكالات من استرجاع أي استبيان لعدم تعبئتها من طرف الموظفين بحجة عدم وجود الوقت لقراءتها وانشغالهم

بالأعمال المكلفين بها، أو عدم توزيعها على الموظفين من طرف إدارة الوكالة بحجة أن الأسئلة المطروحة تمس أمور داخلية لا يمكن الإطلاع عليها.

ونظراً لهذه الصعوبات فقد تطلبت منا الدراسة الميدانية فترة طويلة لإتمامها، وهنا يجب أن ننوه أننا وجدنا تعاوناً كبيراً من طرف أغلب مدراء الوكالات أو من استقبلنا من الإداريين، وقد حاولوا جهدهم إقناع الموظفين بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، وهو ما مكننا فعليا من جمع عدد من الاستبيانات كان أساس دراستنا الميدانية.

ثامنا: هيكل البحث

معالجة إشكالية البحث والوصول إلى النتائج المرجوة اقتضت منا تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة.

تطرقنا في الفصل الأول للجوانب التنظيمية و الإدارية للصناعة المصرفية الإسلامية، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تتأثر وتؤثر في الأجهزة التنظيمية والإدارية المختلفة لأي منظمة بغض النظر عن طبيعتها لارتباط فعالية هذه الأجهزة أساساً بكفاءات وقدرات المورد البشري، وقد تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، الأول جاء ليعرض كيفية تأسيس وإدارة المصارف الإسلامية، وقد ركز على دراسة الجوانب التي تعزز ماهية المصارف الإسلامية ولكن بالتركيز على الجوانب التي تخدم مفردات موضوع بحثنا المتعلق بالإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية، حيث أفردنا كل وظيفة من وظائف العمليات الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) بدراسة في مطلب مستقل.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، حيث تضمن ثلاثة مباحث، تطرقنا في الأول لعدة مفاهيم أساسية تمهد لدراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من خلال دراسة إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، وفي الثاني تناولنا الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من حيث الخصائص والأهمية ودواعي الاهتمام، وخصصنا المبحث الثالث للوقوف على الجهود المبذولة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.

وبالنسبة للفصل الثالث فكان موجهاً أساساً إلى دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وقد تم ذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا في الأول للإطار النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وقد أفردنا لكل وظيفة من هذه الوظائف (تحليل العمل وتوصيف

الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) بدراسة في مطلب مستقل، وفي الثاني تناولنا الإطار التطبيقي لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، والذي تم فيه عرض وتحليل للجانب العملي الذي يبين كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في بعض المصارف الإسلامية التي تولى أهمية كبيرة لإدارة مواردها البشرية.

أما الفصل الرابع فقد تضمن إجراء الدراسة المسحية لاستقصاء رؤية الموظفين بينك البركة الجزائري نحو مختلف المتغيرات التي يمكن أن تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما تضمن الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال أربعة مباحث.

الفصل الأول:

الجوانب التنظيمية والإدارية

للصناعة المصرفية الإسلامية

جامعة الأمير
علاء الدين
للعلوم الإسلامية

تمهيد:

تطلبت منا الدراسة الوافية لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية التطرق لبعض المفاهيم الأساسية التي تمهد لدراسة الموضوع، لذا خصصنا الفصل الأول لدراسة الجوانب التنظيمية والإدارية للصناعة المصرفية الإسلامية، فإدارة الموارد البشرية تتأثر وتؤثر في الأجهزة التنظيمية والإدارية المختلفة لأي منظمة بغض النظر عن طبيعتها لارتباط فعالية هذه الأجهزة أساساً بكفاءات وقدرات المورد البشري.

وتخضع المصارف الإسلامية لتنظيم إداري معين تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتنظيمية، تكون فيها هذه المصارف مطالبة بمراجعة هذه المتغيرات بما يحقق إدارة فعالة وكفاءة تمكنها من تحقيق العائد المناسب وأداء الدور التمويلي والتموي في الاقتصاد في إطار الأحكام والمبادئ الشرعية التي تنظم العمل المصرفي الإسلامي.

ومن خلال هذا الفصل نقف على مختلف الجوانب المتعلقة بتأسيس المصارف الإسلامية وإدارتها، وخاصة ما تعلق بظروف التأسيس، والمراحل التي يتطلبها، والأطر القانونية والتنظيمية التي تحكمه، بالإضافة إلى مختلف جوانب إدارة المصارف الإسلامية التي تبين الضوابط، والجهات الأساسية، والقيم المؤثرة في إدارة هذه المصارف.

كذلك سنفصل من خلال هذا الفصل في العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية بجميع وظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة، إذ تعتبر هذه العمليات أساس الإدارة في أية منظمة أعمال، والمصرف الإسلامي باعتباره منظمة أعمال تعتبر هذه العمليات بالنسبة إليه من الأمور المهمة والضرورية، شأنه في ذلك شأن أي مؤسسة مالية ومصرفية، وتزداد أهميتها مع كبر حجم هذه المصارف، وتوسعها في مختلف المناطق الجغرافية، وزيادة عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها التمويلية والاستثمارية، وتعقد أدائها ومنتجاتها المالية، لذلك سيكون التخطيط السليم، والتنظيم المحكم، والتوجيه الدقيق، والمراقبة الفعالة، أساس الإدارة الكفاءة التي تمكنها من تحقيق أهداف المصارف الإسلامية.

وبناء على ما سبق تتناول الدراسة في هذا الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تأسيس وإدارة المصارف الإسلامية

المبحث الثاني: العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية

المبحث الأول:

تأسيس وإدارة المصارف الإسلامية

ارتأينا في المبحث الأول من الفصل الأول أن نتطرق إلى الجوانب التي تعزز ماهية المصارف الإسلامية ولكن بالتركيز على الجوانب التي تخدم مفردات موضوع بحثنا المتعلق بالإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، لذا قسمنا المبحث إلى أربعة محاور رئيسية، تناولنا في الأول ماهية المصارف الإسلامية، وفي الثاني ركزنا على تأسيس المصارف الإسلامية، وفي الثالث تطرقنا لدراسة عناصر وأبعاد الإدارة في المصارف الإسلامية، أما المحور الرابع فخصصناه للتفصيل في إدارة الموارد والاستخدامات في المصارف الإسلامية .

المطلب الأول:

مفهوم المصارف الإسلامية

المصارف الإسلامية كمؤسسات مالية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية لها خصائص تميزها عن باقي المصارف، ولها مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، حيث تنفرع هذه الخصائص، وهذه الأهداف عن قاعدة أساسية تتمثل في استناد جميع الخدمات المصرفية والمنتجات المالية التي تقدمها هذه المصارف على مبادئ ومقاصد الشريعة الإسلامية.

أولاً: تعريف المصارف الإسلامية

المصرف في الإصطلاح اللغوي مشتق من كلمة الصَّرَف، والصَّرَفُ: فَضْلُ الدِّرْهِمِ عَلَى الدِّرْهِمِ وَالدَّيْنَارِ عَلَى الدَّيْنَارِ لِأَنَّ كُلَّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا يُصْرَفُ عَنْ قِيَمَةِ صَاحِبِهِ. والصَّرَفُ: يَبِيعُ الذَّهَبَ بِالْفِضَّةِ وَهُوَ مِنْ ذَلِكَ لِأَنَّهُ يُنصَرَفُ بِهِ عَنْ جَوْهَرٍ إِلَى جَوْهَرٍ. وَالتَّصْرِيفُ فِي جَمِيعِ الْبِيعَاتِ: إِتْفَاقُ الدَّرَاهِمِ. وَالصَّرَافُ وَالصَّيْرَفُ وَالصَّيْرَفِيُّ: النِّقَادُ مِنَ الْمَصَارِفَةِ وَهُوَ مِنَ التَّصْرِيفِ، وَالْجَمْعُ صَيَارِفٌ وَصَيَارِفَةٌ. وَيُقَالُ: صَرَفْتُ الدَّرَاهِمَ بالدَّيْنَانِيرِ. وَيَبِينُ الدَّرَاهِمِينَ صَرَفْتُ أَي فَضَّلْتُ لِحُودَةِ فِضَّةٍ أَحَدَهُمَا.⁽¹⁾

والمصرف في الاستعمال الفقهي: الجهة التي ينفق فيها المال، من صرفت المال- في اللغة- بمعنى أنفقته. وعلى ذلك قيل: مصارف الزكاة كذا، ومصارف بيت المال كذا وكذا؛ أي مستحقوا الزكاة، ومن لهم الحق في بيت المال ... إلخ.⁽²⁾

(1) - ابن منظور، لسان العرب. دار صادر، بيروت، ط1، ج14/ص303.

(2) - نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء. دار القلم، دمشق، ط1، 1429هـ/2008م، ص421، 131.

ويطلق "الصرف" في الاصطلاح الفقهي على «بيع النقد بالنقد». فكأن الدينار إذا صرف بالدرهم ردّ إليها، حيث أخذت بدله، وهو يشمل عند جمهور الفقهاء ما إذا بيع النقد بجنسه، كبيع الذهب بالذهب، والفضة بالفضة، أو بغير جنسه، كبيع الذهب بالفضة، أو بيع أحدهما بالفلوس.

وخالفهم في ذلك المالكية، حيث قصرُوا الصّرف على بيع النقد بنقد من غير صنفه، إذ انفردوا باصطلاح خاص في بيع النقد بالنقد، وقسموه إلى ثلاثة أقسام: مراطلة، ومبادلة، وصرف.⁽¹⁾

وعنوا بالمراتلة: بيع النقد بمثله وزنا.

وبالمبادلة: بيع النقد المسكوك بمثله عددا.

وبالصرف: بيع النقد بنقد من غير صنفه، كبيع الذهب بالفضة، أو أحدهما بالفلوس.

أمّا تسمية البنك مصرفاً في الاستعمال المعاصر، فهي مستفادة من الصّرف بالمعنى الاصطلاحى الذي هو مبادلة عملة بعملة أخرى، أو بالتعبير الفقهي «بيع النقد بالنقد» باعتبار أنه المكان الذي تتمّ فيه هذه المعاملة.

وإن كانت الأعمال المصرفية وجدت منذ جاءت الشريعة الإسلامية بأحكامها المنظمة للمعاملات المالية واتخذت هذه الأعمال عدة أشكال مثل الإيداع، والاقتراض، واستعمال عقود المضاربة والمشاركة والسلم وغيرها من العقود الفقهية المعروفة، إلا أن المصرف الإسلامي كمصطلح ظهر حديثاً مع إعادة إحياء النظام الاقتصادي والمالي الإسلامي والبحث عن بدائل للمؤسسات المصرفية التقليدية، وقد واكب هذه النشأة الحديثة ظهور العديد من التعاريف التي حاولت إعطاء تعريف محدد للمصارف الإسلامية، وفيما يلي نورد نماذج منها:

— البنوك الإسلامية هي أجهزة مالية تستهدف التنمية وتعمل في إطار الشريعة الإسلامية وتلتزم بكل القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشرائع السماوية، وتسعى إلى تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع، وهي أجهزة تنمية اجتماعية مالية.⁽²⁾

— المصرف الإسلامي هو مؤسسة مالية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، بهدف المساهمة في غرس

(1) - نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء. مرجع سابق، ص 131، 421.

(2) - أحمد النجار، منهج الصحوة الإسلامية (بنوك بلا فوائد). الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1989، ص 95.

القيم والمثل والخلق في مجال المعاملات، والمساعدة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية⁽¹⁾.

— المصرف الإسلامي هو مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا.⁽²⁾

— المصرف الإسلامي هو المصرف الذي يتضمن عقد تأسيسه ونظامه الأساسي التزاما بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذا وعطاء، وفقا لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى، أو في مجال التمويل والاستثمار.⁽³⁾

— المصرف الإسلامي هو مؤسسة مالية تقوم بكل أساسيات العمل المصرفي المتطور، وفقا لأحدث الطرق والأساليب الفنية لتسهيل التبادل التجاري، وتنشيط الاستثمار، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما لا يتنافى مع الأحكام الشرعية، وعلى ذلك يحل نظام المشاركة في الأرباح محل نظام الفائدة، وتبرز الأوراق المالية والأسهم دون السندات، سواء لغرض السيولة أو الاستثمار، وتظهر بالتالي الطبيعة الإنمائية لكل أنشطة المصرف.⁽⁴⁾

— البنك الإسلامي هو مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها.⁽⁵⁾

— يقصد بالمصارف أوبيوت التمويل الإسلامية تلك المؤسسات التي تباشر الأعمال المصرفية مع التزامها باجتنااب التعامل بالفوائد الربوية أخذاً وعطاءً، بوصفه تعامللاً محرماً شرعاً، وباجتنااب أي عمل مخالف لأحكام الشريعة الإسلامية.⁽⁶⁾

(1) - الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ط1، 1980، ج1، ص110.

(2) - عبد الرحمن يسرى، دور المصارف الإسلامية في التنمية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، قسم البحوث والدراسات الاقتصادية، بنك دبي الإسلامي، ع 168، ص15.

(3) - المادة (1)، المرسوم التشريعي رقم 35 لسنة 2005 بشأن إحداث المصارف الإسلامية، الصادر بتاريخ 26 ربيع الأول 1426هـ الموافق لـ 2005/05/04، الجمهورية العربية السورية.

(4) - أميرة عبد اللطيف مشهور، الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي. مكتبة مدبولي، مصر، 1991، ص362.

(5) - محسن أحمد الخضري، البنوك الإسلامية. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 1420 - 1999، ص17.

(6) - غريب الجمال، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية. دار الشروق، جدة، ط1، 1986، ص88.

ومن قراءتنا لهذه التعاريف يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- أعطت بعض التعاريف للمصارف الإسلامية أبعاداً تفوق بكثير دور المؤسسات المصرفية في النظام المالي المعاصر كوسيط مالي بين أصحاب العجز وأصحاب الفائض، وذلك من خلال جعل الهدف الأساسي من إنشائها هو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان الإسلامية.
- ركزت التعاريف التي واكبت بداية نشأة المصارف الإسلامية على الدور التمويلي والتنموي والاجتماعي لهذه المصارف، فهي تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة في إطار الشريعة الإسلامية وتصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع، أما التعاريف المعاصرة فقد ركزت على تجارية هذه المصارف.
- المصارف الإسلامية بالإضافة إلى أنها نشأت كمؤسسات مالية بديلة للبنوك التقليدية، لها منطلقات فكرية كان لها الأثر الواضح في تشكيل هذه المصارف من حيث خصائصها وأهدافها وعلاقتها، وطبيعة مواردها واستخداماتها.
- لم تكتف جل التعاريف بمحصر أساس التفرقة بين المصارف الإسلامية وبين المصارف التقليدية في عدم التعامل بالفائدة، بل أضافت عناصر أخرى لتوضيح الفرق بين المصرفين مثل توظيف الأموال وفق أحكام الشريعة الإسلامية، واجتناب أي عمل يخالف أحكام الشريعة.

ثانياً: خصائص العمل المصرفي الإسلامي

تتفرع خصائص المصارف الإسلامية عن قاعدة أساسية هي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وهذا يعني أن خاصيتها الأولى هي عدم استخدام الفائدة في كل أعمالها، والثانية أنه لا يكفيها إلغاء الفائدة وإنما الالتزام بالقواعد والضوابط الشرعية، والتي من أهمها قاعدة "الحلال والحرام" وقاعدة "الغنم بالغرم"، والثالثة، أن تعطي كل جهدها للمشروعات النافعة، محاولة تنمية التجارة والصناعة والزراعة بشكل تنتفع به هي والمتعاملون معها، سواء كانوا أصحاب ودائع أو مستثمرين⁽¹⁾. وبصفة عامة هناك عدة خصائص تميز عمل المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها من المؤسسات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

(1) - عائشة الشرفاوي الملقبي، البنوك الإسلامية - التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق. - المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2000، ص27.

1- **استبعاد التعامل بالفائدة:** لا تستخدم المصارف الإسلامية معدلات الفائدة في أيّ من عملياتها سواء في العمليات المرتبطة بجذب الموارد، أو منح التمويل انطلاقاً من استنادها إلى أحكام الشريعة الإسلامية التي تعتبر كل زيادة مشروطة نصاً أو عرفاً في استرداد القرض هي ربا محرم.⁽¹⁾

وتتضمن معظم القوانين الأساسية واتفاقيات التأسيس للمصارف الإسلامية الإلتزام بممارسة الأعمال المصرفية دون التعامل بالفائدة أخذاً أو إعطاءً، ووفقاً لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

2- **الاستناد إلى القاعدة الفقهية "الغنم بالغرم":** إذا كانت المصارف الإسلامية لا تتعامل بالفائدة فإنها تعمل بنظام المشاركة في الربح والخسارة، ومعنى ذلك أن استحقاق الربح يعتمد على تحمّل المخاطرة، فإن دخل عنصر من عناصر الإنتاج إلى العملية الإنتاجية على أساس المشاركة في الربح الناتج لا على أساس الأجرة، فعليه أن يقبل المخاطرة، أي يضمن ما قد يحدث من نتائج سلبية، ويتحملها مقابل استحقاقه لنصيب من الربح إذا تحقق، وهذا هو معنى "الغنم بالغرم" أي المشاركة في أخذ الغنم إذا حصل مقابل تحمل الغرم أو الخسارة إذا وقعت.⁽²⁾

3- **التقيد بالضوابط الشرعية في جميع التعاملات:** إن التقيد بالضوابط الشرعية في جميع تعاملات المصارف الإسلامية يفرض عليها ألا تستثمر أموالها ولا تشارك إلا في التوظيفات التي تحلها أحكام الشريعة الإسلامية، وأن تكون أعمالها وفقاً لمقاصد الشريعة الإسلامية في وضع الأولويات من ضروريات وحاجيات وتحسينيات، وهذا ما يجعل العمل المصرفي الإسلامي ينضبط بالحدود التالية:⁽³⁾

- تصاغ الأهداف والمقاصد والأولويات والضوابط الحاكمة لتشغيل الأموال بالشكل الذي لا يتعارض مع الضوابط الشرعية، ويتناسب مع مراتب المصلحة المعتبرة شرعاً (من ضروريات وحاجيات وتحسينيات)؛

(1) - قرار رقم: 10/20(2) بشأن التعامل المصرفي بالفوائد وحكم التعامل بالمصارف الإسلامية. مجلة المجمع الفقهي الإسلامي، مكة المكرمة، العدد الثاني، ج2/ص735، 813.

(2) - سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة. - مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر. مكتبة الريام، الجزائر، ط1، 1427هـ/2006م، ص178.

(3) - انظر: - سيد الهواري، موسوعة الاستثمار، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1402هـ/1982م، ص293.

- ناصر الغريب، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل. دار أبو لولو، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، ص121-125.

- عاشور عبد الجواد عبد الحميد، النظام القانوني للبنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 1417 هـ / 1996م، ص20.

- يقتضي الالتزام الشرعي للمصارف الإسلامية تحقيق توازن بين المصالح المترابطة لجميع أطراف العلاقة معها، من مساهمين ومدخرين ومستفيدين من التمويل، ومن الخدمات التي تقدمها، ويأتي هذا التوازن بحكم طبيعة العمل المصرفي الإسلامي ومضمون فكرته ومنهج عمله؛
- الالتزام بعدم التمويل أو الاستثمار في الأنشطة المحرمة شرعاً أو التي تكون فيها شبهات الحرام، لأنه لا يجوز الاسترباح من وراء الحرام، عملاً بالقاعدة الشرعية التي تقول بأن "المنفعة المحظورة شرعاً، تلحق بالمنفعة المدومة حساً"؛
- التعامل والاستثمار في أنشطة غير محرمة لابد وأن يتم بوسائل غير محرمة، فيلتزم البنك الإسلامي بالبعد عن الوسائل المحرمة؛
- تركيز التمويل والاستثمار في نطاق السلع والخدمات التي تشبع الحاجات السوية للإنسان؛
- أن تكون السلعة أو الخدمة المطلوب تمويلها غير محرمة. بموجب الأحكام القطعية للشريعة الإسلامية، وأيضا أن يكون ما يدخل في المشروع، وما يقدم إليه من سلع وخدمات غير محرم؛
- توحي أن تكون جميع مراحل العملية التمويلية والاستثمارية ضمن نطاق الأحكام الإسلامية الواردة في القرآن والسنة مثل: عدم أكل أموال الناس بالباطل، وعدم بخس الناس أشياءهم؛ وتحقيق انسجام نظم الإنتاج والأجور مع قاعدة الحلال، وغيرها من الأحكام الإسلامية التي تضمن العدالة.

ثالثاً: أهداف العمل المصرفي الإسلامي

تسعى المصارف الإسلامية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف إنطلاقاً من الأسس التي تستند إليها، ومن كونها وسيطاً مالياً يعمل مضارباً في أموال المودعين من أجل تحقيق عائد من عملها وعلى أموال المودعين، ويمكن تلخيص أهداف المصارف الإسلامية فيما يلي:

- 1- أهداف تنموية وإستثمارية:** تتحقق أهداف المصارف الإسلامية التنموية والاستثمارية إنطلاقاً من دعامتين أساسيتين: الأولى تتمثل في قيام هذه المصارف بجذب أموال الأفراد والمؤسسات عن طريق نشر الوعي الادخاري، وترشيد السلوك الإنفاقي بين أفراد المجتمع، بهدف تعبئة الموارد الفائضة ورؤوس الأموال العاطلة واستقطابها، أما الدعامة الثانية فتتمثل في توظيف هذه الموارد بفعالية في مختلف المجالات الاقتصادية، والتي من شأنها تعظيم الربح، ورفع الإنتاجية بالشكل الذي يسهم في بناء قاعدة اقتصادية صلبة، ويتم توظيف الموارد المالية في المصارف الإسلامية إما بطريقة مباشرة من خلال توظيف الأموال بنفسه في مشروعات يراها مربحة، وإما من خلال المساهمة في رأسمال مشروع إنتاجي معين، مما يخول له أن يصبح شريكاً في ملكيته وفي إدارته والإشراف عليه، ومن هنا تتحدد معالم الأهداف التنموية والاستثمارية في إيجاد

المناخ المناسب لجذب رؤوس الأموال الفائضة، واستخدامها في توفير التمويل اللازم لمختلف المشاريع التنموية. (1)

2- أهداف تشغيلية: تسعى المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسة مصرفية إلى تحقيق الربح والأمان والنمو، فالربح يعتبر من أهم الأهداف التي يعمل البنك على تحقيقها، لأنه مرتبط باستمرارته وبقائه، والربح ليس للمصرف فقط، وإنما أيضاً للمتعاملين معه من المودعين المضاربين بأموالهم في البنك، أما الأمان في التصرف بالأموال فيتحقق من خلال تبني استراتيجية واضحة تشمل تنويع الاستثمارات، وتقليل المخاطر، والاحتفاظ بمعدلات سيولة ملائمة لمواجهة الظروف، وغيرها من الإجراءات اللازمة لاستقرار الوضع المالي للبنك ومئاته.

3- أهداف إجتماعية: تسهم الأهداف الاجتماعية للمصارف الإسلامية في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات التي تنشط بها، عن طريق توظيفها لمواردها المالية بالشكل الذي يحقق الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي، والوصول إلى هذا الهدف مرتبط بالتزام المصارف الإسلامية بالجوانب التالية: (2)

- الدقة في اختيار المشاريع والاستثمارات التي يمولها المصرف، والتأكد من قدرتها على سداد التمويل بما يحقق العائد المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بدراسة الجدوى، الجوانب الاجتماعية للمشاريع التي تعود بالنفع على مختلف طبقات المجتمع؛

- مراعاة توفير التمويل اللازم للمشاريع التي يمكنها أن ترفع من مستوى العمالة في الاقتصاد، وتحسن مستوى دخل الأفراد؛

- القيام ببعض الأنشطة ذات النفع الاجتماعي، من خلال تقديم التمويل في شكل قروض حسنة لبعض الأنشطة والمشروعات ذات النفع الاجتماعي، ودعم بعض مجالات النشاط الاجتماعي بالتعاون مع مؤسسات الزكاة والأوقاف في البلدان الإسلامية.

(1) - انظر: - محسن أحمد الخضري، البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص21.

- بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية -دراسة تطبيقية-. دار النفائس، الأردن، ط1، 1433هـ/2012م، ص28.

(2) - انظر: - محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، ص21.

- بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية -دراسة تطبيقية-. مرجع سابق، ص28.

المطلب الثاني:

تأسيس المصارف الإسلامية

نحاول في هذا المطلب التعرف على كيفية تأسيس المصارف الإسلامية، والأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم تأسيسها، والمراحل التي تمر بها قبل أن تباشر أعمالها التمويلية وخدماتها المصرفية.

أولاً: ظروف تأسيس المصارف الإسلامية

تتحد ظروف تأسيس المصارف الإسلامية وفق البيئة التشريعية والتنظيمية التي تضمن إمكانية اعتمادها في النظام المصرفي للدولة، وتنشأ هذه المصارف وتعمل في ثلاث نماذج من البيئات المصرفية المختلفة وهي:

- **النموذج الأول:** جاء هذا النموذج في الدول التي حولت مصارفها بالكامل إلى مصارف إسلامية بما فيها البنوك المركزية ذاتها، وهذا ما اعتمده باكستان، إيران والسودان.

وكمثال عن هذا النموذج نأخذ النظام المصرفي الباكستاني حيث تعد باكستان من الدول الإسلامية الأولى، التي خاضت محاولة إخضاع قطاعها الاقتصادي والمالي للمبادئ الإسلامية، وذلك على مراحل عدة، بدأت في العقد الخامس من القرن الماضي، واستمرت حتى أعلنت الحكومة سنة 1984 عن برنامج تحول جذري للنظام المالي بأكمله، بما فيه المصارف التجارية والمتخصصة والمؤسسات التمويلية الأخرى، إلى نظام مالي إسلامي لا يتعامل بالفوائد، وتم تنفيذ ذلك على مراحل، فابتدأ من شهر يوليو من السنة نفسها، بالترخيص لكل الهيئات بمباشرة عملياتها، إما حسب المبادئ الإسلامية أو مع احتساب الفوائد، بحيث ترك لأصحاب الودائع الاختيار بين حسابات الفائدة أو حسابات الاستثمار الإسلامي، ولكن لمدة لا تتجاوز ستة أشهر، إذ بحلول شهر يناير 1985، أصبح على الجميع احترام المبادئ الإسلامية، في كل العمليات المنجزة مع الحكومة الفيدرالية أو حكومات الولايات، ومؤسسات القطاع العام، والمؤسسات المختلطة، وبقية الشركات، وحتى الأشخاص الطبيعيين. وصارت الأمور على هذا النهج، إلى أن تمت أسلمة القطاع المصرفي بالكامل حيث قررت الحكومة أن تكون سنة 1986، آخر أجل لإلغاء نظام الفوائد⁽¹⁾.

وفي أعقاب صدور مرسوم يقر الشريعة الإسلامية كقانون أعلى للدولة سنة 1988، أعلنت الحكومة الباكستانية عن قرار يقضي بتعميم التحول الكامل نحو النظام المصرفي الإسلامي، وإلزام جميع مؤسسات التمويل المحلية والشركات المالية بالامتناع عن المعاملات الربوية، وحددت المحكمة الدستورية العليا في

(1) - عمار مجيد كاظم الوادي، آليات تطبيق نظام نقدي إسلامي في دول إسلامية مختارة. أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد،

باكستان مهلة أربعة أشهر لترتب ولتكيف جميع المصارف والمؤسسات المالية أوضاعها للتعامل بالصيغ الإسلامية، حيث بدأ تطبيق القرار ابتداء من يوليو 2001. (1)

– النموذج الثاني: ويمثل النموذج الدول التي أصدرت قوانين خاصة تطبق على البنوك الإسلامية التي يتم إنشاؤها في تلك الدول، وأهم دول هذا النموذج: ماليزيا، وتركيا، والإمارات العربية المتحدة، واليمن، وسوريا، والكويت.

ففي ماليزيا مثلاً قامت السلطات المعنية بتشكيل لجنة التوجيه القومي لإنشاء البنك الإسلامي، وقد قدّمت اللجنة تقريرها بتاريخ 1982/07/01 متضمناً عدة توصيات، من بينها ضرورة إنشاء بنك يعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وكذلك ضرورة إصدار قانون للبنوك الإسلامية لتنظيم الترخيص لها والإشراف عليها، ووجوب تشكيل مجلس رقابة شرعية للإشراف على مطابقة عمليات البنوك الإسلامية لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد أصدر البرلمان ومجلس الشيوخ قانون البنوك الإسلامية رقم 276 في نهاية 1983، ونشر بالجريدة الرسمية للدولة في 1983/04/07، وأهم ما تضمنه هذا القانون تنظيم عمليات التصريح بتأسيس البنوك الإسلامية و الرقابة والإشراف عليها.

كذلك قامت تركيا بإصدار قانون ينظم عمل البنوك الإسلامية سنة 1983 أسمته بيوت التمويل الخاصة، وذلك بالمرسوم رقم 83/7506 الصادر بتاريخ 1983/12/16، والمرسوم رقم 84/7833 الصادر بتاريخ 1984/03/15 عن مجلس الوزراء، وقد حدد القانون طبيعة عمل هذه البنوك وعلاقتها بالأجهزة المختصة خاصة البنك المركزي، وكذلك إجراءات التأسيس والإدارة والتصنيف بما يتناسب وطبيعة عمل هذه المصارف. (2)

أما دولة الإمارات العربية المتحدة فقد أصدرت سنة 1985 قانوناً خاصاً ينظم المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية الإسلامية والتي تتضمن عقودها التأسيسية ونظمها الأساسية التزاماً بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وتباشر نشاطها وفقاً لهذه الأحكام، (3) وابتداءً من سنة 1985 أصبحت المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية تؤسس وتمارس نشاطها طبقاً لأحكام هذا القانون.

(1) – عمار مجيد كاظم الوادي، آليات تطبيق نظام نقدي إسلامي في دول إسلامية مختارة، مرجع سابق، ص 214.

(2) – سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة. مكتبة الريان، الجزائر، ط1، 1427هـ/2006م، ص 232-234.

(3) – المادة (1)، القانون الاتحادي رقم (6) لسنة 1985 في شأن المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية، الصادر بتاريخ 03

ربيع الآخر 1406هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 1985م، دولة الإمارات العربية المتحدة.

لقد أعطى هذا القانون الحق للمصارف الإسلامية في مباشرة جميع أو بعض الخدمات والعمليات التجارية والمالية والاستثمارية، كما يكون لها الحق في مباشرة جميع أنواع الخدمات والعمليات التي تباشرها المصارف التقليدية سواء لحساب المصرف الإسلامي، أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه، ويكون للمصارف الإسلامية أيضاً طبقاً لهذا القانون الحق في تأسيس الشركات والإسهام في مشاريع قائمة أو تحت التأسيس بشرط أن يكون نشاطها متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.⁽¹⁾

وبالنسبة لليمن وابتداءً من سنة 1996 أصبحت المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية تنشأ بموجب أحكام قانون المصارف الإسلامية وتتمارس أعمالها وفقاً للدستور وأحكام الشريعة الإسلامية.⁽²⁾ وقد حدد هذا القانون الأهداف التي تعمل المصارف الإسلامية لتحقيقها وبما لا يخالف الشريعة الإسلامية:⁽³⁾

- توسيع نطاق التعامل مع القطاع المصرفي عن طريق تقديم الخدمات المصرفية مع الاهتمام بإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم أساس المنفعة المشتركة.
- تطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات واستثمارها الاستثمار الأمثل.
- تمويل ومزاولة أنشطة التجارة الداخلية والخارجية والمساهمة في مشروعات التنمية الزراعية والصناعية والاستخراجية والعمرائية والسياحية والإسكانية وغيرها من مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الاهتمام بصغار الحرفيين وصغار المستثمرين وأصحاب الأعمال والصناعات الصغيرة ومعاونتهم في توفير التمويل اللازم لمشروعاتهم.
- أن يكون للمصرف الإسلامي الحق في تأسيس المحافظ والصناديق الاستثمارية وإصدار الصكوك والقروض وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
- القيام بأعمال الوكيل والأمين وتعيين الوكلاء.

وفي سوريا نظم المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005 عمل المصارف الإسلامية وعرف المصرف الإسلامي على أنه المصرف الذي يتضمن عقد تأسيسه ونظامه الأساسي التزاماً بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذاً وعطاءً وفقاً لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام

(1) - المادة (2)، (3)، المرجع نفسه.

(2) - القانون رقم (21) لسنة 1996 بشأن المصارف الإسلامية الصادر بتاريخ 14 ربيع الأول 1417هـ الموافق لـ 1996/01/29م.

(3) - المادة (4)، المرجع نفسه.

الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار⁽¹⁾.

وقد حدد المرسوم التشريعي أهداف المصارف الإسلامية في ما يلي: (2)

أ- تقديم الخدمات المصرفية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائم على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها.

ب- تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

- النموذج الثالث: يتمثل هذا النموذج في الدول التي أنشأت بنوكاً إسلامية بقوانين خاصة استثنائية، بجانب البنوك التقليدية، ولكنها بقيت تعمل جنباً إلى جنب مع النظام المصرفي التقليدي، وتحكمها نفس القوانين والتعليمات التي تحكم البنوك التقليدية، ويشمل هذا النموذج كل الدول التي رخصت لتأسيس المصارف الإسلامية ولكن يخضع عملها لنفس القوانين المنظمة لعمل المصرفي التقليدي.

ثانياً: ضوابط تأسيس المصارف الإسلامية

تحدد المصارف المركزية ضوابط خاصة لكي يتم قبول تسجيل مؤسسة ما باعتبارها مصرفاً، والتصريح لها بممارسة المهنة، وغالباً ما تتناول تلك الضوابط الشكل القانوني ورأس المال الأدنى وعدد المؤسسين وجنسياتهم، وكيفية تجميع أموال التأسيس أو المساهمات، وتسيير العمل بواسطة مجلس المؤسسين والرقابة على حسابات المصرف وغير ذلك من الضوابط، وتختلف ضوابط تأسيس المصارف الإسلامية من نظام مصرفي إلى نظام مصرفي آخر، حسب خصائص كل نظام وطبيعة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي إن وجدت، وحسب السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية التي يتبناها، فقد تيسر بعض النظم عملية تأسيس المصارف الإسلامية بما يتيح قبول قيام عدد كبير منها، كما قد تضيقها نظم مصرفية أخرى، فتزيد من الضوابط المشترطة لقبول تأسيس المصارف الإسلامية.⁽³⁾

(1) - المادة (1)، المرسوم التشريعي رقم 35 لسنة 2005 بشأن إحداث المصارف الإسلامية، الصادر بتاريخ 26 ربيع الأول 1426هـ الموافق لـ 2005/05/04م، الجمهورية العربية السورية.

(2) - المادة (6)، المرجع نفسه.

(3) - ناصر الغريب، الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية، منهج فكري ودراسة ميدانية دولية مقارنة. موسوعة الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ج7/ص374.

وبصفة عام تدور ضوابط تأسيس المصارف الإسلامية حول ثلاثة عناصر أساسية هي: (1)

1- اشتراط خصائص معينة في المصرف طالب الترخيص: مثل نوع المصرف، نوع الخدمات التي سيؤديها، الشكل القانوني، والملكية، ورأس المال، وعدد المؤسسين وصفاتهم وصفات الإدارة المسؤولة والسمعة المهنية للمؤسسة، وغير ذلك.

وهنا يمكن التمييز بين وضعين لتأسيس المصارف الإسلامية، الوضع الأول تجسد في الدول التي أخضعت تأسيس المصارف الإسلامية لنفس شروط تأسيس المصارف التقليدية فنجد المصارف الإسلامية مضطرة لادخال بعض التعديلات على نظامها الأساسي ليتماشى مع التشريعات المصرفية القائمة.

أما الوضع الثاني فنجد في الدول التي أصدرت قوانين خاصة بتنظيم المصارف الإسلامية، والتي أخضعت تأسيس المصارف الإسلامية لضوابط وشروط لا تتعارض مع خصائصها.

وما يجدر الإشارة إليه هنا أنه في جميع الحالات يأخذ الشكل القانوني للمصارف الإسلامية شكل شركة المساهمة، باستثناء البنك الإسلامي للتنمية باعتباره هيئة دولية فإن بقية المصارف الإسلامية سواء كانت عامة أم خاصة، وطنية أم مختلطة تأخذ شكل شركة المساهمة كما هي معروفة في القانون الوضعي، وهذا يعني أن المصارف الإسلامية تتأسس بنفس شكل المصارف التقليدية، مما يدل على أنها لم تستطع التخلص من القوانين الوضعية الجاري العمل بها في الدول التي توجد بها، أو أن تجد لنفسها شكلاً خاصاً على نفس مستوى طرق العمل التي أتت بها، مما دفع ببعض الباحثين إلى التحفظ على هذا الشكل على أساس أن شركة المساهمة وليدة النمط الرأسمالي الذي لا يوافق المبادئ التي جاءت بها المصارف الإسلامية لتطبيقها، ولأنها أيضاً لا تناسب التصور الإسلامي للشركات، والمطروح هنا لا يتعلق بمدى مناسبة هذا النوع من الشركات لمبادئ التشريع المالي الإسلامي*، فهذا يخرج عن حدود دراستنا، ولكن ما يهمنا هنا

(1) - انظر: - المرجع نفسه، ج7/ص376-377.

- عائشة الشراوي المالقي، البنوك الإسلامية - التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق -، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2000م، ص48-49.

* - إن مجلس جمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته الرابعة عشرة بالدوحة (دولة قطر) 8 - 13 ذو القعدة 1423هـ، الموافق 11 - 16 كانون الثاني (يناير) 2003م، وبعد التعريف بالشركات الحديثة قرر ما يلي:

- الأصل في الشركات الجواز إذا خلت من المحرمات والموانع الشرعية في نشاطاتها، فإن كان أصل نشاطها حراماً كالبنوك الربوية أو الشركات التي تتعامل بالمحرمات كالتجارة في المخدرات والأعراض والخنازير في كل أو بعض معاملاتها، فهي شركات محرمة لا يجوز تملك أسهمها ولا المتاجرة بها. كما يتعين أن تخلو من الغرر والجهالة المفضية للتزاع، وأي من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى بطلان الشركة أو فسادها في الشريعة.

- يحرم على الشركة أن تصدر أسهم تمتع أو أسهم امتياز أو سندات قرض.

- في حالة وقوع خسارة لرأس المال فإنه يجب أن يتحمل كل شريك حصته من الخسارة بنسبة مساهمته في رأس المال.

- إن المساهم في الشركة يملك حصته شائعة من موجوداتها بمقدار ما يملكه من أسهم، وتبقى ملكية الرقبة له إلى أن تنتقل إلى غيره لأي سبب من الأسباب، من تخارج أو غيره.

مدى صلاحية صيغة الشركة المساهمة لحمل خصائص المصرف الإسلامي دون الإخلال بالعلاقات المتبادلة بين المضارب (وهو المصرف) وأرباب الأموال (وهو المودعون بغرض الاستثمار)، وهذا الأمر نفسه محل مناقشة على الصعيد الفكري الإسلامي، حيث توجه لهذا النموذج ملاحظة جوهرية وفي أنه يجعل للمساهمين الذين هم الملاك ولا تتجاوز ملكيتهم في مجمل الموارد المتاحة للمصرف 10% في المتوسط على أقصى تقدير الحق في إدارة وتسيير أعمال المصرف واختيار إدارته وغير ذلك من حقوق الإدارة، وذلك باعتبار أنه هو المضارب، ولا يجعل للمودعين الذين يقدمون نسبة قد تصل إلى 90% من الأموال أي حق سوى انتظار تحقق الأرباح أو الخسائر باعتبارهم يمثلون رب المال، بل إن مراقبي الحسابات الذين يفترض أنهم يراجعون مدى سلامة تصرفات الإدارة (المثلة للمساهمين) يتم اختيارهم بواسطة الجمعية العامة للمساهمين (أي بواسطة المضارب)، ومن ثم تتوقف دقة المراجعة على الضمير المهني للمراقبين أكثر من أي شيء آخر، وهذه ثغرة إضافية مترتبة على نموذج شركة المساهمة.

ومع ذلك يظل نموذج الشركة المساهمة هو القابل للاستخدام في الأجل القصير والمتوسط في ظل النظم المصرفية القائمة، وقد يمكن أن يصل العمل المصرفي الإسلامي إلى تطوير تشريعي ملائم للمصارف الإسلامية في ظل الجهود العلمية المبذولة لتطوير الصيرفة الإسلامية.

2- اشتراط إجراءات معينة للتأسيس: لكي تتم الموافقة توجد إجراءات معينة تسيير عليها عملية التأسيس، ثم يبدأ المصرف في العمل، وذلك مثل كيفية التقدم بالطلب والمستندات المطلوبة لذلك، ولمن تقدم، وكيفية جمع المساهمات وإيداعها قبل التأسيس، وكيفية تسيير العمل أثناء عملية التأسيس، وغير ذلك من الإجراءات التي لا تتعارض في مجملها مع خصائص المصارف الإسلامية، إذ لا يجبرها على تجاوز خصائصها مادام أنها إجراءات شكلية هدفها تنظيم عملية التقدم لتأسيس المصارف الجديدة.

3- اشتراط عدم التعارض مع مصلحة المجتمع: يراعى عادة لتأسيس أي مصرف مدى حاجة المجتمع ككل والمنطقة التي يستخدمها والخدمات التي يقدمها، وإذا أتينا إلى هذا الشرط فنجد أنه يتطابق تماما مع إنشاء المصارف الإسلامية التي ستسهم في ترقية الادخار المحلي من خلال نشر وتنمية الوعي الادخاري بين أفراد المجتمع، وتوسيع قاعدة تعبئة المدخرات من خلال تقديم خدمة الحسابات الجارية والحسابات الادخارية وقبول الودائع الاستثمارية، وفي مجال التمويل سيكون لها دور هام في توفير التمويلات اللازمة لمختلف قطاعات الاقتصاد.

ثالثاً: مراحل إنشاء وتأسيس المصارف الإسلامية

يمر إنشاء وتأسيس مصرف إسلامي بعدة مراحل متتالية تبدأ بدراسة فكرة المشروع وتنتهي باعتماده والتشغيل الفعلي له، وتمثل هذه المراحل فيما يلي: (1)

المرحلة الأولى: مرحلة ترويج فكرة المشروع وتقييمها: وتتضمن هذه المرحلة وجود مجموعة من الأفراد والمستثمرين المؤمنين بأهمية وضرورة إنشاء مصرف إسلامي، حيث يقومون بتوكيل مكتب دراسات لاعداد الجدوى الاقتصادية لمشروع المصرف، وبناء على هذه الدراسة يتم تحديد قيمة رأس مال المصرف الإجمالي وقيمة مساهمة المؤسسين في رأس المال وقيمة المساهمات المطلوبة من الجمهور من خلال الاككتاب العام لاحقاً.

المرحلة الثانية: الحصول على الموافقات الرسمية والرخص المطلوبة: وتبدأ هذه المرحلة بمخاطبة السلطات النقدية والمصرفية للحصول على موافقتها على إنشاء المصرف، ومعرفة القواعد والشروط الموضوع لتأسيس مصرف جديد، ويتم ذلك بتقديم دراسة الجدوى وعقد التأسيس مع طلبات الحصول على ترخيص لإنشاء مصرف لمزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية إلى السلطات المعنية بإجراءات التأسيس، وبالتالي اكتساب المصرف الإسلامي الكيان القانوني الذي يسمح له بالنشاط.

المرحلة الثالثة: طرح الأسهم للاككتاب العام: بعد الحصول على الموافقة الرسمية يتم تسجيل المصرف كشركة مساهمة عامة وتحديد النظام الأساسي وعقد التأسيس، ثم يتم بعد ذلك بناء أو استئجار مقر المصرف الرئيسي وفروعه الرئيسية، وهنا يبدأ الترويج للفكرة من خلال طرح الأسهم غير المكتتب بها من قبل المؤسسين للاككتاب العام، وعادة ما يتم هذا الإجراء من خلال الاستعانة ببنك آخر أو بمكتب تدقيق الحسابات.

المرحلة الرابعة: إعداد الهيكل التنظيمي للمصرف واللوائح التنظيمية والإدارية: بعد إنتهاء عملية الاككتاب وتخصيص الأسهم، يتم دعوة الهيئة العمومية للاجتماع وانتخاب مجلس الإدارة والاتفاق على الهيكل الإداري واللوائح التنظيمية والنظم الإدارية والمالية والمحاسبية للمصرف وتوصيف الوظائف وتحديد مواصفات شاغليها وتسمية المدير العام وهيئة الرقابة الشرعية.

(1) - محسن أحمد الخضري، البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 54-55.

- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها- مبادئها- تطبيقاتها المصرفية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1431هـ/2010م، ص 131-132.

المرحلة الخامسة: تعبئة الموارد البشرية: في هذه المرحلة يتم سد حاجة كافة الوظائف على كافة المستويات الإدارية بالقوى البشرية الملائمة بعد إجراء الفحوص النظرية والمقابلات الشفهية، ويستحسن أن تبدأ ذلك أولاً بأعلى الهرم الإداري ثم المتوسط ثم الأسفل، كما يستحسن أن يُشرك المدراء الجدد في عملية اختيار الموظفين المطلوبين لدوائريهم وفروعهم.

المرحلة السادسة: تجهيز المباني واعتماد النماذج والنظم المصرفية: تجهيز مباني المصرف بما يلزم من الأجهزة والمعدات والآلات والأدوات والأثاث والبرمجيات المصرفية، واعتماد النماذج والطلبات والبطاقات المصرفية المطلوبة لتسيير الإجراءات داخل المصرف.

المرحلة السابعة: التدريب والتأهيل: ويتم ذلك بالاتفاق مع هيئات خاصة لتدريب وتأهيل وإعداد المدراء والموظفين على الأعمال المصرفية الإسلامية، وعلى طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وكذلك على العمليات الإدارية والإجرائية للمعاملات المصرفية الإسلامية.

المرحلة الثامنة: التشغيل التجريبي: إجراء تشغيل تجريبي للتأكد من ملاءمة النماذج المصرفية المعتمدة لسير العمليات المصرفية، وسلامة الأداء الوظيفي من أجل معرفة أوجه القصور أو التعارض ومعالجتها قبل بدء التشغيل الفعلي.

المرحلة التاسعة: الترويج للمصارف: وذلك من القيام بالحملات الترويجية المناسبة المصاحبة لعملية الافتتاح من خلال الاتفاق مع المؤسسات الإعلامية المختصة للترويج للمصرف والخدمات المصرفية التي يقدمها، حيث يمثل الترويج أداة فعالة وهامة لتسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، وزيادة الطلب على الخدمات التي يوفرها المصرف.

المرحلة العاشرة: الافتتاح وممارسة العمل الفعلي: عادة يأخذ الافتتاح طابعاً رسمياً احتفالي من أجل التعريف بالمصرف وزيادة الترويج له، ويدعى إليه كبار الشخصيات السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية، بالإضافة إلى جمهور من رجال الأعمال والصناعيين والتجار وأرباب الخدمات، وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني في الدولة، ومن ثم ينطلق المصرف في ممارسة أعماله وتقديم خدماته المصرفية الإسلامية التي ستستمر باستمرار المصرف مع التطوير والتحديث للخدمات المصرفية، وطرق تقديمها وفقاً لتطورات النشاط الاقتصادي في المجتمعات التي ينشط بها المصرف.

وعلى الرغم من أن هذه المرحلة تعتبر آخر مراحل التأسيس، إلا أنها أول مراحل حياة المصرف نفسه، وبالتالي فهي تمثل الخطوات الأولى للمصرف في طريقه الممتدة امتداد حياته.

المطلب الثالث:

عناصر وأبعاد الإدارة في المصارف الإسلامية

تتعدد العناصر والأبعاد المتعلقة بإدارة المصارف الإسلامية لذا نحاول في هذا المطلب تلخيصها ودراستها بما يخدم بحثنا، ومن هذا المنطلق تطرقنا إلى الطبيعة المميزة للمصارف الإسلامية وحتمية الإدارة، وإلى ضوابط الإدارة والنشاط في هذه المصارف، بالإضافة إلى توضيح الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية، وتوضيح أثر القيم الإسلامية و دورها في نجاح إدارة المصارف الإسلامية.

أولاً: الطبيعة المميزة للمصارف الإسلامية وحتمية الإدارة:

إن الطابع المميز للمصارف الإسلامية من حيث حداثة النشأة من جهة، و من جهة أخرى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية الذي يجعلها لا تتعامل بالنقد والائتمان بالمفهوم السائد في العمل المصرفي التقليدي سيؤثر بالطبع على مواردها وتوظيفاتها وطريقة إدارتها، وهو ما يدفعها لدراسة وتطبيق الممارسات الفعالة لوظائف الإدارة وذلك من منطلق الدوافع التالية:

— إن النسبة الأكبر من عدد المصارف الإسلامية النشطة على مستوى النظام المصرفي العالمي تتركز بالبلدان النامية التي تتميز بضعف الإدارة في معظم مؤسسات الأعمال، وهذا لكون جميع المؤسسات التي تقوم بدور مهم في ضبط الأسواق والتأكد من كفاءة وسلامة الأسواق لم تتطور في هذه البلدان بالدرجة الكافية، وهنالك قضايا أخرى تؤثر سلباً، مثل تباين المعلومات، وقلة خبرة المتعاملين في السوق، والرقابة إن وجدت لا يتم تطبيقها بفعالية وجدية، وكذلك فإن الإفصاح غير كاف، والتطبيقات المحاسبية غير متطورة.

ونتيجة لذلك، فإن هذه المنشآت تعاني عدم الكفاءة، وعدم الإنصاف، الأمر الذي يؤثر سلباً على جميع أصحاب الحقوق في هذه المنشآت، والآثار السلبية عدم فعالية الإدارة تكون أشد خطورة في حالة المؤسسات المالية لأن عدد المساهمين والمودعين فيها أكبر ولأن مخاطرها العامة أكثر من مخاطر المنشآت الأخرى، وإن كانت المصارف الإسلامية أثبتت إلى حد ما حسن أدائها حتى الآن، ولكن ليس هناك من سبب يجعلنا نفترض أن هذه المصارف قد تحاشيت مصيدة الإدارة الضعيفة التي تسود في الدول النامية، ويتعين عليها أن تحسن كثيراً من أدائها، وأن تحقق مصالح المتعاملين معها بدرجة أفضل من خلال اعتمادها الإدارة الفعالة.⁽¹⁾

(1) - محمد عمر شابرنا ، حبيب أحمد، الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. ترجمة عثمان بابكر أحمد، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1427هـ/2006م، ص27.

— لا يمكن من دون الإدارة الفعالة تقوية المصارف الإسلامية حتى تستطيع التوسع بمعدلات أسرع، وأن تقوم بمهامها على الوجه المطلوب، وتزداد هذه الحاجة أكثر وأكثر كلما توسعت الصيرفة الإسلامية وازدادت مصاعبها تعقيداً، هذه المصاعب ستؤدي في ظل عدم وجود إدارة فعالة إلى تقويض قدرات المصارف الإسلامية في المدى البعيد على مواجهة التحديات بجدارة، إذ لا يمكن تجاهل أو تجنب التدابير التي يمكن أن تساعد على تحسين أداء وظائف هذه المصارف.

— بالنسبة للمصرف الإسلامي وبصفة خاصة فإن مدى تحقيق أهدافه بشكل فعال ينعكس على مدى إمكانية التجسيد الفعلي للنظام الاقتصادي الإسلامي، ولفكرة المنهج الإسلامي في مختلف العلوم والممارسات العملية، فعدم كفاءة المصارف الإسلامية قد يدفع البعض إلى الاعتقاد بأن النظام المالي الإسلامي لا ينسجم مع العالم الحديث، وهذا غير صحيح؛ لأن الأداء المتواضع للمصارف الإسلامية لا يعكس حقيقة العمل المصرفي الإسلامي ودوره في توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات الاقتصادية، وأكثر من ذلك تمتع صيغ التمويل الإسلامي بفعالية اقتصادية عالية تساعد على توفير الاستقرار المالي والمصرفي في ظل الاضطرابات والأزمات التي يعرفها النظام المالي والمصرفي العالمي.⁽¹⁾

— تعتبر الإدارة عنصراً أساسياً وهاماً لنجاح أو فشل المنظمات، وتبرز هذه الأهمية أكبر في المصارف وفي المنشآت التي تستخدم أموال الغير باعتبار الإدارة الفعالة أهم دعائم نجاح الوساطة المالية بين أصحاب الفائض من جهة، وأصحاب العجز من جهة أخرى.

— إن نمو وتوسع الصناعة المالية الإسلامية يجعل منها جزءاً فاعلاً في النظام المالي العالمي، وانطلاقاً من توجهات المؤسسات النقدية والمالية الدولية الهادفة إلى وضع معايير تنظيمية وإدارية، واعتمادها كنظام شامل وحاكم للنظام المالي العالمي، يحتم ذلك على المصارف الإسلامية تبني إدارة فعالة تقوم في أساسها على خصائص وميزات العمل المصرفي الإسلامي من جهة، وتساير تطوير الأنظمة والأساليب الإدارية المعاصرة.

ثانياً: ضوابط الإدارة والنشاط في المصارف الإسلامية

ضوابط الإدارة والنشاط في المصارف الإسلامية تعني الأسس والمعايير التي تعتبر المرشد والمرجع في العمل وأداة القياس للأداء الفعلي والتقييم، وتهدف إلى تسيير العمل بدون انحراف أو تجاوز أو مخالفات وإن

(1) - حسين حسين شحاتة، الضوابط الإدارية والحاسبية لتطوير مسيرة المصارف الإسلامية. المؤتمر الثالث للمصارف الإسلامية: الإنجازات، المعوقات، التطوير. بنك دبي الإسلامي، 11/9 صفر 1406هـ / 25/23 أكتوبر 1985م، ص21.

وقعت فيدرس أسبابها وتقدم التوصيات لعلاجها، وأن أي خلل في هذه الضوابط يؤدي إلى حدوث مشاكل ومعوقات إدارية ربما تقود إلى الفشل والخسائر والتصفية أحياناً.⁽¹⁾

لقد أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية سنة 2006 وثيقة للمبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المالية الإسلامية تهدف إلى تسهيل قيام مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية بتحديد النواحي التي يجب فيها تطبيق إجراءات مناسبة لضوابط إدارة المؤسسات، وكذلك تهدف هذه الوثيقة إلى تمكين أصحاب المصالح من الحصول على معرفة ودراية أفضل بضوابط إدارة المصارف، حيث يمكن أن تصبح مرجعاً موثقاً به يمكن استخدامه كوسيلة متابعة وأداة تشجيع على تطبيق الضوابط الإدارية الجيدة لإدارة المصارف الإسلامية.

كذلك تهدف هذه المبادئ الإرشادية إلى مساعدة المصارف الإسلامية على تعزيز أطر ضوابط الإدارة التي تتبعها، وللمساعدة السلطات الإشرافية في تقييم نوعية تلك الأطر، وتطبيق هذه المبادئ الإرشادية يجب أن يكون متناسباً مع حجم المصرف ودرجة تعقيده، وهيكله، وأهميته الاقتصادية، وطبيعة مخاطره.⁽²⁾ ويجب أن تشمل الضوابط الجيدة لإدارة المصارف الإسلامية ما يلي:⁽³⁾

1- الإطار الشامل لضوابط إدارة المصارف الإسلامية: ويتضمن العناصر التالية:

- يجب على المصارف الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف والاستراتيجية لكل من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات المصرف تجاه مختلف أصحاب المصالح، ويجب أن يكون إطار سياسة ضوابط الإدارة فعالاً، ويأخذ في الحسبان مختلف عناصر التشريع والتنظيم وترتيبات التنظيم الذاتي والالتزامات الطوعية والممارسات التجارية السائدة في البيئة الاقتصادية لكل دولة بما يعكس احتياجاتها وثقافتها.

- يجب على المصارف الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً والمطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية، وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية، وستكتسب المصارف الإسلامية مصداقية أكبر من خلال اعتماد إجراءات تتميز بالجودة النوعية

(1) - المرجع نفسه، ص 28.

(2) - مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية عدا مؤسسات التأمين الإسلامية والتكافل وصناديق الاستثمار الإسلامية. ماليزيا، ديسمبر 2006م، ص 02-04.

(3) - المرجع نفسه، ص 32-46.

العالية والشفافية في إعداد تقاريرها المالية وغير المالية، ولا يمكن التقليل من أهمية مصداقية المصارف الإسلامية إذا أردنا دمج هذه المصارف بالصورة الصحيحة في النظام المالي العالمي.

2 — الضوابط المتعلقة بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار: وتشمل الضابطين التاليين:

- يجب على المصارف الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها، وهذا الإقرار يعتبر ملائماً للالتزام بمبدأ المضاربة ويؤدي إلى تعزيز القيمة الأخلاقية للشفافية والمسؤولية التي تنص عليها أحكام الشريعة الإسلامية، كما يؤدي إلى تعزيز مصداقية المصارف الإسلامية، ويمكن أن يشكل أداة تسويق جيدة لاستقطاب مزيد من الأموال؛

- يجب على المصارف الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة بوضع ضوابط تتلائم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار، آخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة، بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في تعديل أي عوائد.

3 — الضوابط المتعلقة بالالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها: وتتضمن ما يلي:

- يجب على المصارف الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها؛

- يجب على المصارف الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة، ويجب على المصرف أن يتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ، ويؤدي التأكيد بأن المصارف الإسلامية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية إلى تحسين الثقة بسمعة ونزاهة وأخلاقية الخدمات المصرفية التي تقدمها، وذلك يتطابق مع التعاليم الإسلامية فيما يتعلق بالأمانة والصدق.

4 — الضوابط المتعلقة بشفافية التقارير المالية وخاصة المتعلقة بحسابات الاستثمار: يجب على المصارف الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول جميع نشاطاتها وخاصة حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب هذه الحسابات، وللجمهور بالقدر الكافي، وفي المواعيد المحددة.

ثالثاً: الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية

إن الوسط الاقتصادي والتشريعي والاجتماعي له تأثير مباشر أو غير مباشر على إدارة المصارف الإسلامية، يضاف إليه التأثير المباشر لعدة جهات مختلفة ومتعددة مثل: منظموا الرقابة المصرفية، اتحادات المصارف، حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة العليا التنفيذية، وغيرها.

ومن خلال الجدول التالي نبيّن أهم الجهات المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية ومسؤولياتها والقضايا المهمة المرتبطة بها.

الجدول رقم (01): الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية.

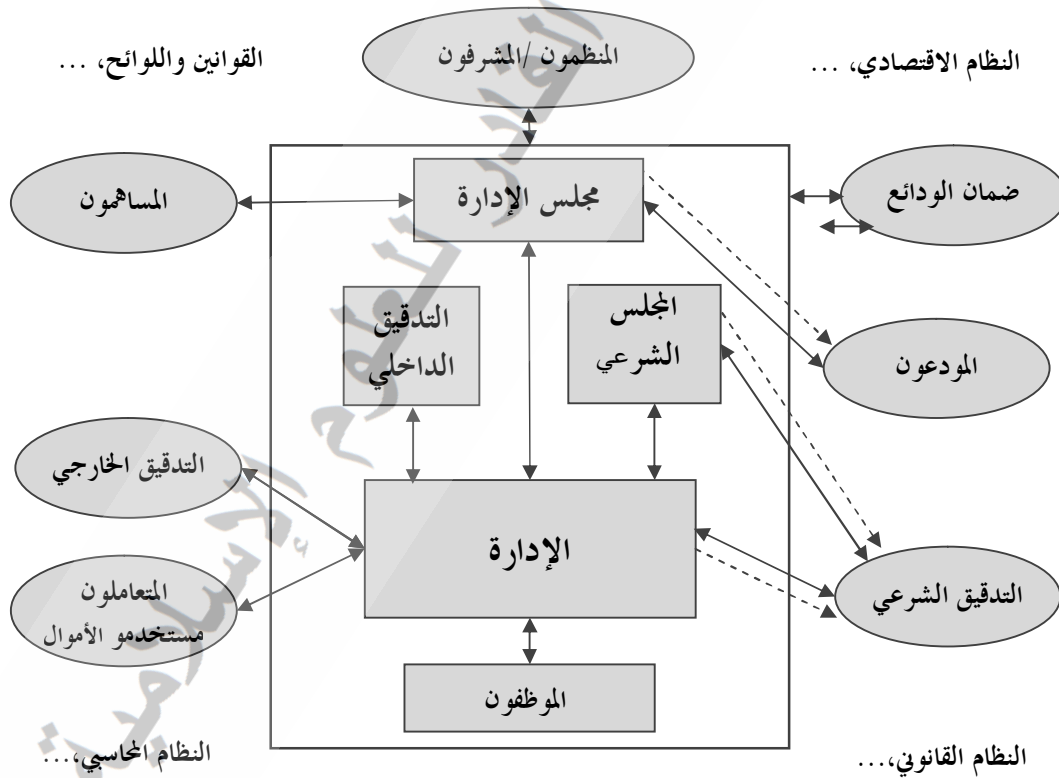
الجهة	القضايا المهمة	الأهداف/ المسؤوليات
البيئة		
النظام الاقتصادي والمالي والقانوني الشامل	الكفاءة في النظام القضائي؛ نفاذ العقود؛ - حكم القانون.	تنمية مؤسسات أعمال، وبيئات قانونية قوية تدعم الإدارة
الحكومة (القوانين واللوائح للمؤسسات المالية)	القوانين التي تساعد في عمليات المؤسسات المالية الإسلامية	توفير قوانين ولوائح واضحة لمعالجة متطلبات المصارف الإسلامية
النظام المحاسبي	معايير المحاسبة والمراجعة الخاصة بدقة وشفافية المعلومات والإفصاح عنها	وجود معايير محاسبية موحدة وواضحة وشفافة
المؤسسات العامة		
منظمو الرقابة المصرفية	استقرار وسلامة النظام (التحكم في المخاطر) تطوير وسائل المراقبة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر ومعايير الشفافية	توفير توجيهات إرشادية للمصارف المراقبة الشاملة لإعمال المصارف وما بها من مخاطر عامة أو مخاطر محددة
اتحادات المصارف	توفير أدنى معايير الإدارة	وضع المبادئ والممارسات السليمة
مؤسسيا		
حملة الأسهم	حقوق حملة الأسهم؛ نصيب حملة الأسهم في الأرباح.	انتخابات أعضاء مجلس الإدارة
مجلس الإدارة	- تعيين الإدارة التنفيذية الكفاءة؛ - مراقبة الإدارة التنفيذية؛ - حماية حقوق المساهمين والمودعين في حسابات الاستثمار	وضع السياسة الكلية والاستراتيجيات؛ مساعدة الإدارة التنفيذية
الإدارة العليا التنفيذية	- تشغيل المصرف بكفاءة؛ - التوازن بين المخاطر والعوائد؛- تطبيق هيكل كفو للحوافز	تنفيذ السياسات التي وضعها مجلس الإدارة بأسلوب سليم ومسؤولية
المراجعة الداخلية	جودة وكمية المعلومات؛ شفافية المعلومات.	التأكد من أن الإدارة التنفيذية تتبع ما وضعه مجلس الإدارة من سياسات
الموظفون	الخبرات وأخلاقيات العمل؛ توفر هيكل وظيفي مناسب يقوم على الحوافز	تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التنفيذية؛- تخفيض مخاطر التشغيل.
المجالس الشرعية	وضع الفتاوى والقواعد الشرعية	مراقبة الإدارة للتأكد من التقيد بالفتاوى والقواعد الشرعية
قضايا أخرى		
المودعون	الحصول على خدمات جيدة؛ الحصول على عائد منافس.	التصرف بمسؤولية؛ مراقبة أداء المصرف.
المراجعون الخارجيون	جودة وكمية المعلومات؛ شفافية المعلومات.	تقييم صحة وجودة وكمية المعلومات
التدقيق الشرعي	الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية	التأكد من التقيد بما يصدره المجلس الشرعي

المصدر: محمد عمر شايرا، حبيب أحمد، الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. ترجمة عثمان بابكر أحمد، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1427هـ/2006م، ص30.

بين الجدول السابق تعدد واختلاف الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية من حيث صفة الجهة، وطبيعة تأثيرها على إدارة المصرف، والأهداف التي تعمل على تحقيقها، والمسؤوليات التي تتحملها، وفي نهاية الأمر كل هذه الجهات تعمل على إيجاد إدارة فعالة للمصرف تمكنه من تحقيق العائد المناسب وأداء دوره التمويلي والتنموي في الاقتصاد.

ومما يجب الإشارة إليه أنه في إطار عمل المصرف الإسلامي تنشأ علاقة بين كل الأطراف والجهات المؤثرة على عمله، ومن أهم القضايا التي يجب مراعاتها لضبط العلاقات القائمة بين الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية أن يكون العمل جماعياً مؤسسياً بعيداً عن الفردية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، لأنه لا يمكن للمصرف الإسلامي أي يحقق النجاح بالعفوية والاجتهادات الفردية وتضارب الرؤى والقرارات⁽¹⁾، ومن خلال الشكل التالي نبين العلاقات القائمة بين الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية.

الشكل رقم (01): العلاقات القائمة بين الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية.



المصدر: محمد عمر شابرا، حبيب احمد، الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. مرجع سابق، ص31.

(1) - يوسف بن عبد الله الشيبلي، أهمية وجود ثقافة مؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي: "الصيرفة الإسلامية بين الواقع والمأمول"، 10 أكتوبر 2011، ص86.

يُبين الشكل السابق أن العلاقات القائمة بين الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية تكون على مستويين:

- المستوى الأول:

داخل المصرف الإسلامي: المرتكز الأول لتحقيق التنسيق والتكامل أن تتعاون الوحدات الإدارية داخل المصرف فيما بينها وتشارك في الابتكار والتطوير وفتح مجالات واسعة للمصرف لتقديم خدمات مصرفية ومنتجات مالية عالية الجودة ومتوافقة مع الشريعة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الملاءة المالية الجيدة التي تسمح للمصرف الاستمرار في العمل دون التأثير على استقرار وسلامة النظام المصرفي الذي يعمل فيه.

- المستوى الثاني:

فيما بين المصرف الإسلامي والجهات الخارجية: لا يقتصر التنسيق والتكامل على نطاق المصرف فقط، بل يتعداه إلى البيئة المصرفية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمصرف، وخاصة فيما يتعلق بتعاملاته مع السلطات النقدية في البلد وعلاقته مع البنك المركزي التي تكون متعددة الجوانب، فيجب أن يكون بينهما تنسيق من أجل ملاءمة أدوات الرقابة المصرفية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وهو ما يسهم بشكل كبير في نجاح المصرف ورفع كفاءته.

رابعا: القيم الإسلامية ودورها في نجاح إدارة المصارف الإسلامية

المصارف الإسلامية قبل أن تكون مؤسسات مالية هي في الواقع منظمات أعمال، يعتبر نظامها الإداري جزءا من الأنظمة السائدة في المجتمع الذي يتضمن مجموعة القيم والمبادئ، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات الأفراد، فهذه القيم تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في الجهاز الإداري لأي مصرف إسلامي.

وقد بينت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين القيم الإسلامية وبين المؤشرات الاقتصادية لنجاح المصارف الإسلامية*، وتتميز القيم الإسلامية بالثراء والتعدد والتنوع بما يسمح بتوجيه السلوك

* - على الرغم من أن الدراسات في مجال تأثير القيم الإسلامية على المؤسسات المالية الإسلامية قليلة جداً، إلا أنه في دراسة نشرها المعهد العالمي للفكر الإسلامي وقام بها محمد جلال سليمان قد أثبتت من خلال تحليل إحصائي لدراسة علاقة القيم الإسلامية بالمؤشرات الاقتصادية في بعض المصارف الإسلامية وجود علاقة ارتباط قوي بين القيم الإسلامية والاقتصادية وهذه المؤشرات، حيث بلغت درجة الارتباط فيها 0.62 عند مستوى ثقة 95%، وبلغت 0.59 بدرجة ثقة 95% بالنسبة للقيم العلمية، وبلغت 0.63 بدرجة ثقة 95% بالنسبة للقيم الاجتماعية، ووصلت درجة الارتباط 0.48 بدرجة ثقة 95% بالنسبة للقيم الروحية.

وفي دراسة أخرى بعنوان "HUMAN RESOURCES MODEL BASED ON ISLAMIC VALUES IN SHARIA BANKING" قام بها

الباحثون: Musa Hubeis, E. Gumbira Sa'id and Aji Hermawan ونشرت في مجلة: Business & Management, Institute of Business Excellence (IBE), Universiti Teknologi MARA, Selangor, MALAYSI, 2(4), 2011

قد أظهرت أن القيم الإسلامية تأثر وبإيجابية على الرضا الوظيفي، والتزام الموظفين في البنوك الإسلامية

الإداري للعاملين في المصارف بالإسلامية وفق ما يحقق الأداء الجيد لهذه المصارف، ، وهذا ما نوضحه فيما يلي: (1)

- القيم الإسلامية الاقتصادية تنطوي على عدة متغيرات في مجملها تدعو الفرد في مجال عمله سواء في المصارف الإسلامية أو غيرها، إلى مراعاة الشريعة الإسلامية في العمل، فهي تحث الفرد على التحلي بمجموعة من المبادئ والأخلاق الإسلامية التي تدعوه إلى بذل الجهد ومراعاة صالح العمل، والأمانة، وكلها ستدعم عمل المصرف الإسلامي، وخاصة إن كانت هناك استراتيجية لاستثمار هذه القيم بما يصف في تطوير المصرف ورفع كفاءته.

- إن طبيعة القيم الإسلامية العلمية التي فتحت للعقل البشري مجالاً للإبداع، والتميز، والتدبر في آيات الله، وطلب العلم والتعلم سيكون لها الأثر الواضح على تنمية موارد البشرية في المصارف الإسلامية.

- إن القيم الإسلامية الاجتماعية بما فيها من دعوة للخير، والتفاعل مع المجتمع وخدمة الآخرين وعدم الاكتفاء بالذات، تساعد بلا شك في تحقيق الأهداف الاجتماعية للبنوك الإسلامية، لأن المساهمة في التنمية الاجتماعية مقترنة بوجود التوجه والرغبة بالإسهام الفعال لدى مالكي تلك المصارف ومجلس إدارتها.

- إن القيم الروحية بما ينتج عنها من راحة النفس، وما تحويه من مبادئ إسلامية رفيعة، سيكون لها الأثر المباشر وغير المباشر على استقرار الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، من حيث الاستقرار الإداري والموظف في حد ذاته، واستقرار العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتحقيق ذلك موقوف على أخذ إدارة المصرف للقيم الإسلامية بالاعتبار في إدارة مواردها البشرية.

المطلب الرابع:

إدارة الموارد والاستخدامات في المصارف الإسلامية

يتحدد هيكل الموارد والاستخدامات في المصارف الإسلامية انطلاقاً من طبيعة العلاقة التي تربط هذه المصارف مع عملائها سواء كانوا من أصحاب الودائع أو من طالبي التمويل، حيث تقوم هذه العلاقة على المشاركة أو المضاربة، وهي تختلف عما هو سائد في المصارف التقليدية التي تقوم علاقتها مع المتعاملين على أساس المدائنة والقرض.

وانطلاقاً من هذا الاختلاف، وباعتبار المصارف الإسلامية مؤسسات مالية قائمة على الوساطة مثلها مثل باقي البنوك يتحدد هيكل موارد واستخدامات المصارف الإسلامية الذي يتشابه في بعض جوانبه مع

(1) - محمد جلال سليمان صادق، دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، مرجع سابق، ص 84-85.

البنوك التقليدية فيما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، ويختلف في عدة جوانب أخرى، خاصة فيما يتعلق بالطابع المميز للعمل المصرفي الإسلامي الذي جعله لا يتعامل بالنقد والائتمان بالمفهوم القائم على أساس الفائدة المصرفية.

أولاً: الموارد المالية في المصارف الإسلامية

تتكون مصادر الموارد المالية في المصارف الإسلامية من مصادر ذاتية داخلية ومصادر خارجية، حيث تشكل المصادر الداخلية من رأس مال المصرف المدفوع، والاحتياطات، والأرباح المحتجزة، أما المصادر الخارجية فهي تمثل النسبة الكبيرة من إجمالي موارد المصرف، وتشكل من الودائع بمختلف أنواعها، والصكوك الإسلامية.

1- الموارد المالية الداخلية:

تتضمن مصادر أموال المصرف الإسلامي الذاتية ما يلي: (1)

أ/ رأس المال:

باعتبار المصارف الإسلامية شركة مساهمة عامة تصدر رأس مالها على شكل أسهم عادية تمثل صك ملكية تشارك في الربح وتحمل الخسارة، وتستبعد الأسهم الممتازة من رأس مال هذه المصارف باعتبارها أن لها من المنافع والمزايا ما يجعلها أقرب إلى صكوك المديونية عن كونها صكوك ملكية.

ويتم استخدام رأس المال على شكل مصاريف تأسيس المصرف وإيجاد الكيان الاعتباري له، بالإضافة إلى تمويل المشروعات بالمشاركة أو المضاربة، وهو لا يمثل إلا جزءاً قليلاً جداً من إجمالي مصادر الأموال، ويخضع تحديد الحد الأدنى له في المصرف لسلطة البنك المركزي والمعايير المصرفية الدولية.

ولا يعتبر رأس مال المصرف المستخدم في الاستثمار كرأس مال المضاربة، ولكنه مال يخص المضارب الذي يمثله المصرف، وبناءً على شروط عقد المضاربة الفقهية يجب على المصرف طلب الإذن الصريح من أصحاب ودائع المضاربة لخلط ماله برأسمال المضاربة.

ومن بين الاختلافات في وظائف رأس مال المصارف الإسلامية عن البنوك التقليدية، فنجد أن دوره في الحماية أو الضمان يتعلق فقط بالخسارة التي تلحق المساهمين والودائع الجارية، ولا يضمن الودائع الاستثمارية.

(1) - انظر: - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها - مبادئها - تطبيقاتها المصرفية. مرجع سابق، ص 174-176.
- محمد البلتاجي، المصارف الإسلامية، النظرية - التطبيق - التحديات. مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط1،

ب/ الاحتياطات والأرباح المحتجزة:

تمثل الاحتياطات أرباحاً محتجزة من أعوام سابقة، وتقتطع من نصيب المساهمين، ولا تتكون إلا من الأرباح أو فائض الأموال من أجل تدعيم وتقوية المركز المالي للمصرف، وتوجد عدة أنواع من الاحتياطات منها الاحتياطي القانوني والاحتياطي الخاص.

وتمثل الأرباح المحتجزة أرباحاً يتم ترحيلها للسنوات المالية التالية بناء على قرار من مجلس الإدارة وموافقة الجمعية العمومية على ذلك، وذلك لأغراض مالية واقتصادية، منها التوازن في توزيع نسبة العوائد على الأسهم، وقد تكون وفقاً لتوجيهات البنوك المركزية للحد من السيولة النقدية في الأسواق.

وتعد المصادر الداخلية للأموال في المصارف الإسلامية مصادر طويلة الأجل، وإذا كانت نسبتها معتبرة في إجمالي المصادر يمكن استثمارها في المشروعات طويلة الأجل.

2- الموارد المالية الخارجية:

تمثل الودائع بمختلف أنواعها، وصكوك التمويل الإسلامية أهم مصادر الأموال الخارجية في المصارف الإسلامية، وتمثل النسبة الأكبر من إجمالي المصادر، حيث تعتمد عليها المصارف الإسلامية في تمويلاتها وأنشطتها الاستثمارية.

أ/ الودائع المصرفية: تتضمن الودائع في المصارف الإسلامية على الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية)، والودائع الادخارية (حسابات التوفير)، وودائع الاستثمار (حسابات الاستثمار)، وفيما يلي تفصيل ذلك: ⁽¹⁾

— الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):

هي عبارة عن مبالغ يعهد بها الأفراد أو الهيئات إلى المصرف مع الإذن له بالاستفادة منها، وضمن ردها عند الطلب.

ويتم فتح الحسابات الجارية بناءً على طلب المتعامل، وله حق الإيداع أو السحب منه في أي وقت بالوسائل المتعارف عليها، ولا يعطي المصرف عائداً على هذه الحسابات، ولا يحملها أصحابها أي خسارة، كما أن الأرباح المتحققة عن طريق تشغيل هذه الأموال من حق المساهمين، وليست من حق أصحاب

⁽¹⁾ - انظر: - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها - مبادئها - تطبيقاتها المصرفية. مرجع سابق، ص 174-176.

- محمد البتاجي، المصارف الإسلامية، النظرية - التطبيق - التحديات. مرجع سابق، ص 35-37.

- حسين حسين شحاتة، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق. دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط1،

الودائع تحت الطلب، نظراً لأن المصرف ضامن لرد هذه الودائع ويتحمل المخاطر الناتجة عن توظيفها، وذلك تطبيقاً للقاعدة الشرعية المستمدة من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم «**الْخَرَجُ بِالضَّمَانِ**»⁽¹⁾.

وتمثل هذه الودائع مصدراً من مصادر تحقيق الأرباح في المصارف الإسلامية في حالة ما إذا كانت تمثل نسبة معتبرة من إجمالي الودائع نظراً لأنها غير مكلفة، وتتفاوت نسبتها إلى إجمالي المصادر من مصرف إلى آخر، حسب القدرة على جذب المودعين وتعبئة الودائع تحت الطلب.

— **الودائع الادخارية (حسابات التوفير):** تجمع هذه الودائع بين خصائص الودائع تحت الطلب من حيث القدرة على السحب منها في أي وقت، والودائع الاستثمارية من حيث إمكانية الحصول على عائد متغير حسب نتائج أعمال المصرف خلال فترة الوديعة، وعلى الحد الأدنى من رصيدها، بحيث يحسب العائد من الربح أو الخسارة على أقل رصيد شهري، ويتم تقسيم هذه الوديعة في البنوك الإسلامية إلى جزأين، الأول القابل للسحب النقدي، وهو ينظر إليه كأنه أمانة مضمونة قابلة للرد وقتما شاء المودع ولا يستحق الربح، أما الجزء الثاني المتبقي من الوديعة فيكون لغايات الاستثمار العام يستخدمه المصرف في استثماراته بهدف تحقيق العائد له، ولصغار المدخرين بما يساعدهم من تعظيم أموالهم.

— **الودائع الاستثمارية (حسابات الاستثمار):** هي الأموال التي يودعها أصحابها لدى المصارف الإسلامية بغرض الحصول على عائد، ويتحدد هذا العائد وفقاً لنشاط المصرف خلال فترة الوديعة، ويتحمل أصحاب هذه الودائع نفس المخاطر التي يتحملها المساهمون من حيث احتمالات الخسارة في العمليات الاستثمارية أو هلاك رأس المال المشارك فيه.

وتأخذ ودائع الاستثمار صورة عقد مضاربة بين المودعين وبين المصارف الإسلامية، ويتم فيه تحديد نسبة توزيع الأرباح بين المصرف والمتعامل مقدماً في العقد، وهي حصة شائعة في الربح غير محددة بمبلغ معين، وتعد هذه النسبة عائد العمل للمصرف كمضارب في أموال رب المال.

ويعتبر استقطاب وتعبئة هذا النوع من الودائع أحد أبرز أنشطة المصارف الإسلامية لما تمثله من أموال قابلة للاستثمار متوسط وطويل الأجل، جنباً إلى جنب مع أموال المصرف الذاتية، ويشترط في مثل هذه الودائع الحد الأدنى لقيمتها، وتكون محددة بفترة زمنية معينة.

وتنقسم ودائع الاستثمار إلى نوعين: الأول يتمثل في الودائع الاستثمارية العامة أو المطلقة، ويقوم المصرف الإسلامي باستثمارها على أساس عقد المضاربة غير المشروطة بزمان، ولا مكان، ولا نوع تجارة،

(1) - أخرجه ابن ماجه، كتاب التجارات، باب الخراج بالضمان، سنن ابن ماجه. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت، ج2/ص1015. وأخرجه أبو داود، كتاب الإجارة، سنن أبي داود، دار الكتاب العربي، بيروت، ج3/ص204.

ولا تعيين من يعامله المضارب، ويستثمرها المصرف في المشروعات التي يراها مناسبة، أما النوع الثاني فيتمثل في الودائع الاستثمارية المقيدة أو المحددة، وهي التي يقوم المصرف باستثمارها على أساس عقد المضاربة المقيدة بشروط متعلقة بنوع الاستثمارات أو مجالاتها، أو الاستثمار في قطاع معين، أو غيرها من الشروط التي تضبط استخدام المصرف للأموال المتأتية من هذا النوع من الودائع.

ب/ صكوك الاستثمار الإسلامية:

تعتبر صكوك الاستثمار الإسلامية من أهم الأوعية الادخارية التي استحدثت في الصيرفة الإسلامية كبديل للأوعية الادخارية التقليدية، وتتيح هذه الصكوك للمصارف الإسلامية توفير موارد مالية تساعد على القيام بالنشاط التمويلي والاستثماري الذي يحقق الأهداف التشغيلية والاقتصادية للمصرف. وتعرف صكوك الاستثمار على أنها وثائق متساوية القيمة يصدرها مالك عين مؤجرة أو عين موعود باستئجارها، أو يصدرها وسيط مالي ينوب عن المالك، بغرض بيعها واستيفاء ثمنها من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح العين مملوكة لحملة الصكوك⁽¹⁾.

تصدر الصكوك من قبل المصارف الإسلامية كأوعية ادخارية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وتحقق أرباحاً لأصحابها، حيث تمثل حصصاً شائعة في وعاء استثمارات المصرف الإسلامي، يقوم باستثمارها في المجالات المشروعة لصالح أصحاب الصكوك مقابل نسبة مئوية من الأرباح نظير الجهد الذي يبذله المصرف في عملية الاستثمار، ويتم اقتطاع تلك النسبة من الأرباح الفعلية المحققة من استثمار تلك الصكوك وفق النسبة المحددة في الصك، وباقي الأرباح الفعلية المحققة تكون من حق أصحاب الصكوك وتضاف لحساباتهم كل حسب قيمة الصك.

ويحكم إصدار الصكوك الإسلامية عدة ضوابط شرعية، كأن يكون مجال الاستثمار حلالاً، وألا يتم تحديد الأرباح الموزعة كنسبة مسبقة من رأس المال، وأن تصدر وفق عقد شرعي مثل الوكالة أو عقد المضاربة، والفرق بين الصكوك التي تصدر وفق عقد الوكالة أو عقد المضاربة هو أن صكوك الوكالة بين المصرف وكيلاً عن صاحب الصك في استثمار الأموال مقابل نسبة محددة من رأس مال الصك تخصم من الأرباح والباقي يكون من حق العميل صاحب الصك، أما صكوك الاستثمار وفق عقد المضاربة فيتم توزيع الأرباح بين المصرف والعميل وفق نسب مئوية يتم تحديدها في طلب الإصدار حسب الاتفاق، فالأرباح الموزعة تزيد وتنقص وفق المحقق فعلياً من عوائد استثمار الأموال.⁽²⁾

(1) - المعيار الشرعي رقم 17 صكوك الاستثمار، المعايير الشرعية 1431هـ - 2010م. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، البحرين، ص 238.

(2) - محمد البتاجي، المصارف الإسلامية، النظرية - التطبيق - التحديات. مرجع سابق، ص 38-40.

وتتعدد أنواع صكوك الاستثمار الإسلامية لتشمل ما يلي: ⁽¹⁾

- **صكوك ملكية الموجودات المؤجرة:** وهي وثائق متساوية القيمة يصدرها مالك عين مؤجرة أو عين موعود باستئجارها، أو يصدرها وسيط مالي ينوب عنه بغرض بيعها واستيفاء ثمنها من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح العين مملوكة لحملة الصكوك.

- **صكوك ملكية المنافع،** وتشمل الأنواع التالية:

❖ **صكوك ملكية منافع الأعيان الموجودة،** وهي نوعان: الأول عبارة عن وثائق متساوية القيمة يصدرها مالك عين موجودة بنفسه أو عن طريق وسيط مالي، بغرض إحارة منافعها واستيفاء أجرها من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح منفعة العين مملوكة لحملة الصكوك، أما النوع الثاني فهو عبارة عن وثائق متساوية القيمة يصدرها مالك منفعة عين موجودة (مستأجر) بنفسه أو عن طريق وسيط مالي، بغرض إعادة إحارتها واستيفاء أجرها من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح منفعة العين مملوكة لحملة الصكوك، وهي قابلة للتداول لأنها تمثل منفعة مملوكة لصاحب السند يستطيع أن يبيعها بأي ثمن يتفق عليه.

❖ **صكوك ملكية منافع الأعيان الموصوفة في الذمة:** وهي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها بغرض إحارة أعيان موصوفة في الذمة، ويتم استيفاء الأجرة من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح منفعة العين الموصوفة في الذمة مملوكة لحملة الصكوك.

❖ **صكوك ملكية الخدمات من طرف معين:** وهي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها بغرض تقديم الخدمة من طرف معين (كمنفعة العلاج من مشروع مستشفى معين، أو منفعة التعليم من جامعة معينة) واستيفاء الأجرة من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح تلك الخدمات مملوكة لحملة الصكوك.

❖ **صكوك ملكية الخدمات من طرف موصوف في الذمة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها بغرض تقديم الخدمة من مصدر موصوف في الذمة (كمنفعة التعليم من جامعة يتم تحديد مواصفات متفق عليها) واستيفاء الأجرة من حصيلة الاكتتاب فيها، وتصبح إيرادات الخدمات مملوكة لحملة الصكوك.

- **صكوك السلم:** وهي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لتحصيل رأس مال السلم، وتصبح السلعة محل عقد السلم مملوكة لحملة الصكوك، والمصدر لتلك الصكوك هو البائع لسلعة السلم، والمكاتبون فيها هم المشترون للسلعة، وحصيلة الاكتتاب هي ثمن شراؤها (رأس مال السلم)، ويمتلك حملة الصكوك سلعة السلم ويستحقون ثمن بيعها، أو ثمن بيع سلعة السلم في السلم الموازي إن وجد.

⁽¹⁾ - المعيار الشرعي رقم 17 صكوك الاستثمار، المعايير الشرعية 1431هـ - 2010م. مرجع سابق، ص 238-240.

- **صكوك الإستهناع:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلة الاكتتاب فيها في تصنيع سلعة معينة أو أصل معين، ويصبح المصنوع مملوكا لحملة الصكوك، والمصدر لتلك الصكوك هو الصانع (البائع) والمكتتبون فيها هم المشترون للعين المراد صنعها.

- **صكوك المراجعة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لتمويل شراء سلعة مراجعة، وتصبح سلعة المراجعة مملوكة لحملة الصكوك.

- **صكوك المشاركة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في إنشاء مشروع، أو تطوير مشروع قائم، أو تمويل نشاط على أساس عقد من عقود المشاركة، ويصبح المشروع أو موجودات النشاط ملكا لحملة الصكوك في حدود حصصهم، وتدار صكوك المشاركة على أساس الشركة أو على أساس المضاربة، أو الوكالة بالاستثمار.

❖ **صكوك الشركة:** هي وثائق مشاركة تمثل مشروعات أو أنشطة تدار على أساس الشركة بتعيين أحد الشركاء أو غيرهم لإدارتها؛

❖ **صكوك المضاربة:** هي وثائق مشاركة تمثل مشروعات أو أنشطة تدار على أساس المضاربة بتعيين مضارب من الشركاء أو غيرهم لإدارتها؛

❖ **صكوك الوكالة بالاستثمار:** وهي وثائق مشاركة تتمثل مشروعات أو أنشطة تدار على أساس الوكالة بالاستثمار بتعيين وكيل عن حملة الصكوك لإدارتها.

- **صكوك المزارعة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في تمويل مشروع على أساس المزارعة، ويصبح لحملة الصكوك حصة في المحصول وفق ما حدده العقد.

- **صكوك المساقاة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في سقي أشجار مثمرة والإنفاق عليها ورعايتها على أساس عقد المساقاة، ويصبح لحملة الصكوك حصة من المحصول وفق ما حدده العقد.

- **صكوك المغارسة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في غرس أشجار وفيما يتطلبه هذا الغرس من أعمال ونفقات على أساس عقد المغارسة، ويصبح لحملة الصكوك حصة في الأرض والغرس.

ثانياً: استخدامات الأموال في المصارف الإسلامية

تستخدم المصارف الإسلامية الأموال التي تمكّنت من تعبئتها وتوظيفها عن طريق صيغ التمويل المتعددة والمشروعة، والتي تناسب كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية، سواء كانت تجارية، أو صناعية، أو زراعية، أو عقارية، أو مهنية، أو حرفية.

ومن خلال هذه النقطة سنعرّف مختلف صيغ التمويل الإسلامي، ونبيّن كيفية تطبيقها في المصارف الإسلامية دون الدخول في التفاصيل المتعلقة بمشروعية هذه الصيغ، وأحكامها، وشروطها.

1- صيغ التمويل القائمة على أساس المشاركة:

تختلف هذه الصيغ اختلافاً كاملاً عن التمويل التقليدي القائم على أساس الفائدة، لذا تعتبر من أكثر الصيغ تميزاً وتعبيراً عن خصوصية التمويل في العمل المصرفي الإسلامي، وتمثل في الصيغ التالية:

أ/ **صيغة التمويل بالمضاربة:** تطلق المضاربة في اصطلاح الفقهاء على " أن يشترك مال وبدن وهذه المضاربة وتسمى قراضاً أيضاً، ومعناها أن يدفع رجل ماله إلى آخر يتجر له فيه على أن ما حصل من الربح بينهما حسب ما يشترطانه. (1)

والمضاربة يمكن أن تكون مطلقة يفوض فيها رب المال المضارب في عمليات المضاربة دون قيود ولا شروط، وقد تكون مقيدة يضع فيها رب المال قيوداً للمضارب متعلقة بالمكان أو مجال الاستثمار أو أي قيد يراه مناسباً بما لا يمنع استخدام الأموال وتوظيفها.

وتعتبر المضاربة أحد أهم صيغ التمويل الإسلامي التي تلجأ إليها المصارف الإسلامية في استثمارها لمواردها المالية، بحيث المصرف الممول، ويسمى رب المال، ويكون العمل والجهد من العميل ويسمى مضارباً، بالإضافة إلى كونها أحد وسائل تعبئة الإدخارات، حيث يكون صاحب الوديعة رب المال، والمصرف رب العمل، وفي الحالتين يكون الربح المكتسب بينهما بنسبة مئوية شائعة ومحددة، وفي حالة الخسارة يتحمل رب المال الخسارة، ويتحمل رب العمل فقدانه لعمله ووقته، أما في حالة التعدي أو التقصير فيتحمل رب العمل لوحده كل الخسارة سواء كان العميل في الحالة الأولى، أو المصرف في الحالة الثانية. (2)

(1) - عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي، المغني. دار الفكر، بيروت، ط1، 1405هـ، ج5، ص134.

(2) - محمد محمود المكاوي، أسس التمويل المصرفي الإسلامي بين المخاطرة والسيطرة. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1،

ب/ صيغة التمويل بالمشاركة: المشاركة في الاصطلاح الفقهي يقصد بها " ثبوت الحق في الشيء الواحد لشخصين فأكثر على وجه الشروع".⁽¹⁾

تشكل هذه الصيغة مجالاً واسعاً للمصارف الإسلامية لاستثمار وتوظيف أموالها، وهي أسلوب تمويلي يقوم على أساس تقديم المصرف الإسلامي حصة أو جزءاً من رأس مال المشروع المراد تمويله ويقدم صاحب المشروع (فرداً أو شركة) الجزء الآخر من التمويل المطلوب للمشروع، وهم جميعاً شركاء في الربح في حصص شائعة محددة بنسب متفق عليها، وشركاء في الخسارة نسبة حصة كل شريك في رأس المال، وتأخذ صيغة التمويل بالمشاركة عدة أشكال، كالمشاركة في تمويل صفقة تجارية معينة، والمشاركة في تمويل رأس المال العامل، والمشاركة في رأس المال الدائم للشركات، والمشاركة المتناقصة المنتهية بالتملك.⁽²⁾

ج/ صيغة التمويل بالمزراعة: الزراعة في اصطلاح فقهاء المالكية " الشركة في الزرع".⁽³⁾

المزراعة من العقود المتاحة للمصارف الإسلامية استعملت في التمويل المصرفي للقطاع الفلاحي بالإضافة إلى السلم والمساقاة، وتعتبر الزراعة في الواقع مشاركة لأن النماء الحادث قد تم من منفعة أصليين، الأول يتمثل في منفعة العامل (سواء بيديه أو بحيوانه أو بألاته وأدواته)، والأصل الثاني يتمثل في منفعة الأرض قدمها صاحبها صالحة للزراعة⁽⁴⁾، وفيها اشتراك واختلاف في بعض الخصائص مع عقود أخرى تعتمد المصارف الإسلامية في التمويل المصرفي، وفيما يلي تفصيل ذلك:⁽⁵⁾

- الزراعة استئجار ببعض الخارج يتضمن تملك منفعة بعوض عقد إجارة، ولكن عقد الزراعة يختلف عن عقد الإجارة بالعائد غير المحدد سلفاً، كقيمة أو وزن أو مكيال، وإن كان محدد كحصة أو نسبة، بينما العائد في عقد الإجارة فهو محدد كقيمة ثابتة.
- عقد الزراعة عقد شراكة لأن الخارج منه مشترك بين المتعاقدين، ويتساوى عقد الزراعة مع عقد المشاركة في شيوخ الناتج، وتحديد حصة من العائد، وعدم تحديد قيمة العائد، والاشتراك في الخسارة، ولكنه يختلف عن عقد المشاركة بأن أحد الفريقين يقدم عيناً زراعياً، أرضاً أو حقلاً، ويقدم الطرف الآخر عملاً.

(1) - شمس ابن قدامة المقدسي، الشرح الكبير. (مطبوع مع كتاب المغني لموفق الدين ابن قدامة)، دار الكتاب العربي، ج5، ص109.

(2) - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص229.

(3) - وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته. دار الفكر للطباعة والنشر، سورية، ط4، 1405هـ/1985م، ج6/4683.

(4) - ناصر الغريب، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل. دار أبو لولو للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، ص180.

(5) - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص275-276.

- يتشابه عقد المزارعة مع عقد المضاربة الذي يقوم على أن يقدم طرفاً مالياً والآخر عمالاً، ولكنه يختلف عنه في أن الناتج في المزارعة عبارة عن منفعة وليس أصلاً يضاف على الأصل الذي يساهم به رب المال كما في المضاربة، وفي حالة الخسارة لا يفقد رب العمل، أي صاحب الأرض، أرضه ولكنه يفقد المنفعة التي كان يمكن أن يحصل عليها من الناتج، وأما الخسارة في المضاربة فهي نقصان في رأس مال المضارب.

د/ صيغة التمويل بالمساقاة:

المساقاة في الاصطلاح تعرف على أنها ذلك النوع من الشركات التي تقوم على أساس بذل الجهد من العامل في رعاية الأشجار المثمرة وتعهدها بالسقي والرعاية على أساس أن يوزع الناتج من الأثمار بينهما بنسبة متفق عليها.⁽¹⁾

يمكن للمصارف الإسلامية أن تستخدم هذه العقود في تمويل القطاع الزراعي عن طريق تمويل متطلبات المساقاة من عمالة ومياه ومبيدات كيميائية، ويمكن أن تطبقها على أكثر من صورة، كأن يقوم المصرف بسقي الأراضي التي يعجز عنها أصحابها بحيث يدفعها إلى من يرغب في العمل بأجرة، ويقوم البنك بتوفير التمويل اللازم، ويقسم الناتج بين البنك وصاحب الأرض، وفي حالة المزارع الكبيرة التي تحتاج أن تتولاها شركات خدمات زراعية، فتأخذ تمويلاً من المصرف لاستئجار العمالة وشراء المياه والمبيدات اللازمة لصيانة ورعاية هذه المزارع، على أن يكون العقد بين شركة الخدمات الزراعية والبنك الإسلامي عقد مشاركة في المساقاة على أن يقتسما بينهما حصة العامل من الخارج من الزرع.⁽²⁾

2- صيغ التمويل القائمة على أساس المديونية:

تتيح هذه الصيغ للمصارف الإسلامية توظيف أموالها ومدخراتها في مختلف المجالات الاقتصادية بما يضمن تحقيق العائد للمصرف ولأصحاب الودائع، وتمثل هذه الصيغ فيما يلي:

أ/ صيغة التمويل بالمراجحة:

المراجحة في الاصطلاح هي بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح.⁽³⁾

تستخدم المصارف الإسلامية المراجحة كأداة من أدوات التمويل المصرفي الإسلامي عن طريق صيغة المراجحة للأمر بالشراء، التي يقوم فيها العميل بتقديم طلب للمصرف يطلب منه شراء سلعة معينة بالمواسفات

(1) - محمد رواس قلعة جي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء. دار الفنائس، لبنان، ط1، 1408هـ/ 1988م، ص425.

(2) - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها، مبادئها، تطبيقاتها المصرفية. - مرجع سابق، ص280.

(3) - محمد رواس قلعة جي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء مرجع سابق، ص420.

التي يحددها على أساس الوعد منه بشراء تلك السلعة اللازمة له فعلاً مراجعة بالنسبة التي يتفقان عليها، ويدفع الثمن مقسطاً حسب إمكانياته.

وهذه المعاملة مركبة من وعد بالشراء وبيع بالمراجعة، فهي ليست من قبيل بيع الإنسان ما ليس عنده، لأن المصرف لا يعرض أن يبيع شيئاً، ولكنه يتلقى أمراً بالشراء، وهو لا يبيع حتى يملك ما هو مطلوب ويعرضها على المشتري الأمر ليرى إذا كان مطابقاً لما وصف، كما أن هذه العملية لا تنطوي على ربح مالم يضمن، لأن المصرف قد اشترى فأصبح مالكاً يتحمل تبعه الهلاك.⁽¹⁾

ب/ صيغة التمويل بالسلم:

السلم في اصطلاح الفقهاء هو " بيع موصوف في الذمة ببدلٍ يُعطى عاجلاً"، ويعرف كذلك على أنه بيع يتقدم فيه رأس المال ويتأخر المثلن لأجل⁽²⁾.

وفي التطبيق المصرفي للسلم تتحقق مصحلة الطرفين في العقد، حيث أن البائع، وهو المسلم إليه يحصل على التمويل عاجلاً بحصوله على المثلن مقابل التزامه بالوفاء المسلم فيه آجلاً، أما الطرف الثاني الذي يمثله المشتري وفي الصيغة المصرفية يمثله المصرف، والذي يحصل سلعته في الوقت الذي يحدده، فتشغل بها ذمة البائع الذي عليه الوفاء بما التزم به، وعندما يتسلم المصرف السلعة يتولى تصريفها بمعرفته ببيع حال أو مؤجل، أو يوكل البائع نيابة عنه بوصفه خبيراً في مجاله، أو يبيع ما اشتراه سلماً بسلم موازي، دون ربط مباشر بين العقدين⁽³⁾.

ج/ صيغة التمويل بالتأجير:

عرف الفقهاء الإجارة على أنها " تملك المنفعة بعوض "⁽⁴⁾. يقوم التمويل المصرفي القائم على التأجير على أساس طلب عميل المصرف الحصول على أصل من الأصول الثابتة للانتفاع بها كآلات والمعدات الرأسمالية التي لا يستطيع العميل شراؤها، أو التي لا يحتاجها إلا لفترات محدودة، فهو يطلب حق الانتفاع بالأصل وحيازته لفترة محددة مقابل ثمن معلوم يدفعه دورياً، خلال مدة الانتفاع المرغوبة في عقد الإجارة، وفي معظم الحالات تتضمن عقود الإجارة في المصارف الإسلامية خيار الشراء، أي حق العميل في شراء الأصل المستأجر عند نهاية عقد الإجارة، وعندها يكون

(1) - الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، ط1،

1982م، ج1/ص29.

(2) - محمد رواس قلعة جي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء. مرجع سابق، ص182.

(3) - سامر مظهر قنطجحي، صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية. شعار للنشر والتوزيع، سورية، 2010م، ص208.

(4) - وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته. مرجع سابق، ج4/ص2897.

مادفعه العميل من بدلات الإيجار للبنك يمثل جزءاً كبيراً من ثمن شراء الأصل، وفي هذه الحالة يسمى العقد عقد الإيجارة المنتهية بالتملك⁽¹⁾.

د/ صيغة التمويل بالاستصناع:

الاستصناع هو العقد على مبيع موصوف في الذمة يشترط في العمل⁽²⁾، والاستصناع المصرفي هو دخول المصرف في وساطة بين المقاول (الصانع) والمستصنع (طالب الصنعة)، لتمويل صناعة سلع أو إنشاء أصل معين بمواصفات محددة، وتاريخ معين، ويمثل الفرق بين ما يدفعه المصرف للطرف المتعاقد معه لتنفيذ العقد، وما يسجله على حساب المستصنع العائد الذي يحققه المصرف⁽³⁾.

ثالثاً: قياس وتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية:

تحقق المصارف الإسلامية إيرادات متنوعة نتيجة للأنشطة المختلفة التي تقوم بها في المجال التمويلي والاستثماري، وتقديم الخدمات، وبعدها يتم توزيع هذه الإيرادات بين المصرف وحسابات الاستثمار بنسبة متفق عليها.

أ/ الإيرادات في المصارف الإسلامية:

مصادر إيرادات المصارف الإسلامية متعددة ومتنوعة، وهي متولدة عن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية التي تنفذها هذه المصارف، بالإضافة إلى مختلف الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وفيما يلي تفصيل في هذه الإيرادات حسب مصادرها⁽⁴⁾:

— الإيرادات الناشئة عن الودائع الجارية: تكون الإيرادات المتولدة من استخدام هذه الودائع من نصيب المضارب "المساهمين"، في مقابل عدم تحملها أي خسارة.

— إيرادات الخدمات المصرفية: هناك إيرادات تتولد للمصرف نتيجة ممارسته لأنشطته المعتادة مثل الإيرادات الناشئة عن فتح الإعتمادات المستندية، وفتح خطابات الضمان، وتحويل العملات وتبديلها، وخدمات الأسهم، وإيرادات الخزائن الحديدية وما يماثل ذلك.

(1) - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 263.

(2) - محمد رواس قلعة جي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء. مرجع سابق، ص 62.

(3) - انظر: بن براهيم الخالي، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية -دراسة تطبيقية-. دار النفائس، الأردن، ط1، 1433هـ/2012م، ص 74-75.

(4) - موسى آدم عيسى، سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات المالية الإسلامية. ملتقى الخدمات المالية الإسلامية الثاني، مرجع سابق، ص 20-21.

- محمد عبد الحليم عمر، الأسس الشرعية والحاسبية لتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية. مؤتمر دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية، جامعة الشارقة، 26-28 صفر 1423هـ الموافق 7-9 مايو 2002م، ص 4-6.

— إيرادات الاستثمارات الذاتية للمصرف: تتمثل حقوق الملكية في الجزء المتبقي من رأس المال الذي لم يتم توظيفه في التكوين الرأسمالي للمؤسسة من مباني ومعدات وأجهزة وسائر الأصول الثابتة، وما تبقى يتم توظيفه إما استثمارات طويلة الأجل، مثل: إنشاء شركات مساهمة أو المساهمة في شركات قائمة. أو توظيفه ضمن الوعاء المشترك في استثمارات قصيرة ومتوسطة الأجل.

— إيرادات الحسابات الاستثمارية المقيدة: حسابات الاستثمار المقيدة التي يقوم المصرف باستثمارها في مشروع أو نشاط معين ولا يخلطها بماله، والأرباح المحققة منها توزع على أصحابها بعد اقتطاع نصيب المصرف مقابل الإدارة، أما في حالة الخسارة يتحمل أصحاب الحسابات الاستثمارية المقيدة الخسارة الناشئة من الاستثمار دون أن يسقط حق البنك في أجرة الوكالة.

— إيرادات الحسابات الاستثمارية المطلقة: الحسابات الاستثمارية المشتركة يديرها المصرف على أساس عقد المضاربة، كما أنه يقوم بخلطها بأمواله الذاتية ويستثمرها في تمويل أنشطته المختلفة، وبذلك فإن الإيرادات المتولدة من هذه المحفظة تكون مشتركة بين المستثمرين باعتبارهم أرباب مال من جهة، وبين البنك باعتباره مضارباً، وباعتباره مالكاً لحصة من رأس المال الذي اشترك في التمويل، ففي حال تحقق أرباح فإن البنك يستحق النسبة المتفق عليها لإدارة المضاربة كما يستحق نسبة من الربح تكون متناسبة مع نسبة رأس مال البنك الذي اشترك في التمويل، وفي حالة الخسارة يتحملها أصحاب الحسابات الاستثمارية والبنك بنسبة مساهمة كل منهم في المحفظة، كما يخسر البنك عمله وتحمل المحفظة في جميع الأحوال المصروفات والمخصصات الخاصة بها كما سنرى لاحقاً.

— الإيرادات الأخرى: يحصل المصرف على بعض الإيرادات بخلاف إيرادات الاستثمارات والخدمات المصرفية مثل أرباح بيع بعض الأصول الثابتة، وتأجير بعض العقارات المملوكة للبنك للغير، وإيرادات تليفون وفاكس وانترنت محصلة من الغير، وتعويضات محصلة من العملاء، وهي جميعاً تمثل نسبة بسيطة من إيرادات البنك..

ب/ توزيع الأرباح في المصارف الإسلامية: المصارف الإسلامية لا تتبع طريقة موحدة في توزيع الأرباح بين المستثمرين والمساهمين، بل تتباين فيما بينها طبقاً لاختلافها في التعامل مع المحددات الجوهرية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية التوزيع، وفيما يلي نبيّن أهم منهجين مستخدمين في توزيع الأرباح: ⁽¹⁾

(1) - موسى آدم عيسى، سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات المالية الإسلامية. ملتقى الخدمات المالية الإسلامية الثاني، مرجع سابق، ص33.

المنهج الأول: مشاركة المساهمين والمستثمرين في جميع المصروفات والإيرادات: يتبنى أصحاب هذا المنهج إستراتيجية توزيع تقوم على أساس أن يتحمل المساهمون والمستثمرون جميع المصروفات التي ينفقها المصرف ويشتركون في جميع العوائد والإيرادات التي يتحصل عليها المصرف من أنشطته الاستثمارية والخدمية، دون تمييز في ذلك، سواء فيما يتعلق بمصادر الأموال، أو فيما يتعلق بنوع الخدمة التي يقدمها البنك.

ومن أمثلة المصارف الإسلامية التي تتبنى هذا المنهج بنك دبي الإسلامي، الذي تقوم سياسته التي يتبعها على أساس خلط أموال المستثمرين بالمتوفر من رأسماله والحسابات الجارية التي تحت يده والأرباح المرحلة، ثم يقوم باستثمارها جميعاً، وما تحقق له من إيرادات جراء ذلك يضيف إليها عوائد الخدمات المصرفية، ويخصم منها جميع النفقات التي تحملها ثم يوزع الباقي على الأموال المشتركة في التمويل طبقاً لوزنها النسبي.

المنهج الثاني: اختصاص بعوائد الخدمات والحسابات الجارية وتحمله للمصروفات العمومية والإدارية: يميز أصحاب هذا المنهج في توزيع الأرباح بين دور البنك باعتباره ممثلاً للمساهمين ويقوم بموجب ذلك بمهام معينة تخرج عن نطاق المضاربة، ودوره باعتباره مضاربة يتولى إدارة حسابات المستثمرين طبقاً لأحكام وشروط عقد المضاربة، ومن أشهر البنوك التي تتبنى هذا المنهج التوزيعي البنك الإسلامي الأردني.

المبحث الثاني:

العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية

تنطلق المصارف الإسلامية في عملها بصفة عامة من ثلاثة اعتبارات أساسية، الأول يتمثل في استنادها على مجموعة من الأسس والضوابط الشرعية، والثاني يتمثل في سعيها لتحقيق الربح باعتبارها منظمة أعمال ولكونها مُمثلاً عن أصحاب المال الذين هم بحاجة إلى تحقيق عائد على أموالهم، ومن كونها مُضاربة عاملة في أموال المودعين لديها تسعى لتحقيق عائد من عملها وعلى أموالهم، أما الإعتبار الثالث فيتمثل في مساهمتها في التنمية الاقتصادية من خلال توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات.

هذه الاعتبارات الثلاثة سيكون لها انعكاس على العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية بجميع وظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.

المطلب الأول:

التخطيط في المصارف الإسلامية

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى لأي عملية إدارية، والقاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى في أي منظمة أعمال، والمصارف الإسلامية كإحدى المؤسسات المصرفية والمالية تعمل على الوصول لأعلى مستوى من الأداء، لذا فهي مطالبة بتحديد مسارها في ظل المتغيرات الاقتصادية والمالية المحيطة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تخطيط متكامل يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية والمستقبلية في مجال النشاطات المرتبطة بعمل منظمات الأعمال بصفة عامة، وعمل المؤسسات المالية والمصرفية بصفة خاصة.

أولاً: مفهوم التخطيط وأهميته في العمل المصرفي

تعددت تعريفات التخطيط ومن أبرزها نذكر: ⁽¹⁾

- عرف هنري فايول (Henri Fayol) التخطيط على أنه كل الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف، والتي تحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

- وعند جورج تيري (George Terry) التخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " .

⁽¹⁾ - انظر: - كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1416هـ/1996م، ص55.

- ثامر ملوح المطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. دار اللواء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1410هـ/1990م، ص88.

- وعرف كونتز (H.Koontz) التخطيط على أنه "اتخاذ قرار مُسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟".

من تعريفات التخطيط المذكورة نجد أنها اتفقت على أهمية دراسة الأعمال والأنشطة المستقبلية لأي منظمة في إطار أهدافها المحددة حتى تتمكن من وضع إجراءات حالية مناسبة توصلنا للنتائج المرغوبة.

ويعود التخطيط الجيد على أي منظمة أو منشأة بقواعد ومزايا أهمها: (1)

— التخطيط يجعل الأهداف واضحة، وهو ما يجعل عملية تحقيقها سهلة سواء على مستوى الخطط العامة أو الخطط الفرعية؛

— التخطيط يساعد على التحديد المسبق لمدخلات المنظمة كماً ونوعاً؛

— يساعد التخطيط على ممارسة الوظيفة الرقابية بدرجة عالية من الفاعلية.

وبالرغم من أهمية وظيفة التخطيط لا يخلو من بعض العيوب التي لا يمكن أن تؤثر على فعاليته إن لم تأخذ بعين الاعتبار، ومن هذه العيوب على سبيل المثال نجد ارتفاع تكاليف التخطيط، وعدم إمكانية السيطرة على التغيرات البيئية مما يترتب عليه فشل الخطط في بعض الأحيان، بالإضافة إلى أن التخطيط يحتاج وقتاً أكبر خاصة إذا كانت القرارات التخطيطية طويلة الأجل، وبذلك قد أضاع الكثير من الوقت دون فاعلية تذكر خاصة إذا لم يتحقق التنبؤ ويضطر واضع الخطط إلى إعادة التخطيط.

وباعتبار المصارف والمؤسسات المالية الأخرى مثلها مثل باقي منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء في المستقبل، عليها أن تجد إجابات تقريبية للشكل الذي سوف يكون عليه المستقبل مقدماً، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيامها بإعداد دراسات مستفيضة ومتكاملة خلال الأجلين القصير والطويل، ومن ذلك يتضح أن التخطيط المصرفي يمثل النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، كما يمثل التخطيط في البنوك أداة ووظيفة إدارية مكتوبة، تحدد مسار المصرف خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال، ووضع أهداف المصرف في إطار يمكن من تنسيق القرارات التي تُتخذ على مستويات المركز الرئيسي والفروع، وبما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المالية والبشرية المتاحة للبنك، كما يعتبر التخطيط من العمليات التي تؤكد الارتباط بين المستويات الإدارية المختلفة في المصرف

(1) - كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص 55.

وبين المركز الرئيسي وفروعه، كما أنه البداية للقيام بأي نشاط ونقطة للعمليات الإدارية المختلفة في المصرف.⁽¹⁾

ثانياً: البواعث الشرعية والفنية للتخطيط في العمل المصرفي الإسلامي:

هناك عدة بواعث شرعية وفنية تدعو للاهتمام بالتخطيط في المصارف الإسلامية نلخصها في العنصرين التاليين:

1- البواعث الشرعية للتخطيط في العمل المصرفي الإسلامي: ونذكرها فيما يلي:⁽²⁾

— التخطيط للأعمال عموماً (بما فيها العمل المصرفي الإسلامي) مما تضافرت النصوص من القرآن والسنة القولية والفعلية على الأمر به والحث عليه، وهو يستمد حكمه شرعاً من حكم ما يخطط له على أساس إعطاء حكم المقاصد للوسائل، وهو لا يتنافى مع الإيمان بالقدر لأنه هو من القدر أيضاً.

— التقيد في التخطيط بأهداف المؤسسة المالية الإسلامية وطبيعة أنشطتها، وعلى رأس تلك الأهداف الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وذلك للنهوض بالمسئوليات المختلفة وتوفير وسائل الرقابة والمراجعة الدورية وقياس الأداء بما يعمق جذور المصرفية الإسلامية .

— التخطيط السليم والفعال والشامل لنشاط الاستثمار والتمويل (بما في ذلك تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات المالية الإسلامية) وتتأكد أهمية التخطيط لتحقيق المشروعية وحسن توجيه الأموال، والتنوع المؤدي لزيادة العوائد، وتقليل المخاطر، والمفاضلة بين مجالات وأساليب الاستثمار المختلفة، ومراعاة الأولويات (الضروريات، فالحاجيات، فالتحسينيات) والإسهام في التنمية، والحفاظ على البيئة، ورعاية الفقراء فضلاً عن تحقيق العائد الاقتصادي المرضي.

— ينبغي أن تشارك في اجتماعات إدارات ولجان التخطيط التخصصات المعنية بالرقابة الشرعية والإدارة المالية والمحاسبية ونظم المعلومات، مع شمولية التخطيط لأنشطة تلقي الأموال والتمويل والاستثمار، واعتماد أسس التقدير الدقيقة البعيدة عن المغالاة في التحوط أو المبالغة في التوقع .

— ينبغي الاهتمام بالتخطيط طويل الأمد، وتقسيمه لمراحل، وعدم الاقتصار على التخطيط لسنة واحدة، وذلك تأسيساً بصنيع نبي الله يوسف عليه السلام في تخطيطه لخمس عشرة سنة على ثلاث مراحل .

(1) - انظر:- نادية حمدي صالح، تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، تحرير: رفعت السيد العوضي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، دار السلام، مصر، ط1، 1430هـ/2009م، ج5/ص76.

- بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013م، ص20.

(2) - قرارات وتوصيات ندوة البركة الحادية والعشرين للاقتصاد الإسلامي، 4-5 رمضان 1422هـ/19-20 نوفمبر 2001م.

— يجب تعلم التخطيط والتدريب عليه والعمل به، تطبيقاً لقاعدة " ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب"، ولأن الوقت المبذول فيه يصون أوقاتاً كثيرة تضيع بالتخبط في الإدارة.

— ينبغي التعاون بين المؤسسات على التخطيط الجماعي بما يحقق النهوض والرسوخ في العمل المصرفي الإسلامي، ويساعد على مواجهة الأزمات الاقتصادية العالمية وصد الحملات المغرضة.

2- البواعث الفنية للتخطيط في العمل المصرفي الإسلامي:

تزداد الحاجة إلى التخطيط الفعال في المصارف الإسلامية في ظل توافر اعتبارات معينة، من أهمها: ⁽¹⁾

— حداثة نشأة الصيرفة الإسلامية في شكلها المعاصر مقارنة بالصيرفة التقليدية، تميز الصيرفة الإسلامية في الكثير من الجوانب عن الصيرفة التقليدية، يجعل الأخذ بالعملية التخطيطية أهمية قصوى لإيجاد المكانة المناسبة في النظام المالي والمصرفي القائم.

— زادت الحاجة إلى التخطيط في المصارف الإسلامية مع زيادة حجمها واتساع أسواقها، بالإضافة إلى زيادة وتنوع منتجاتها المالية وحجم أصولها، وهو ما ضاعف عدد إدارتها وأقسامها، وعقد العلاقات التنظيمية داخلها بتداخل وتكامل أدوار الإدارات والأقسام، وزيادة عدد القرارات المتخذة.

— أدى نمو سوق المال في معظم الدول، ونمو سوق المال الإسلامي في بعض الدول إلى أن تستثمر منظمات الأعمال مواردها في تكوين محفظة للأوراق المالية تدر إيراداً عالياً قد يزيد عن العائد من ودائعها لدى المصارف المختلفة، مما حدا بتلك المصارف بتخطيط أنشطتها سواء من حيث التمويل، أو الاستثمار، أو الموارد.

— ضرورة تلاؤم نشاط المصارف الإسلامية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى، حيث يرتبط نشاطها بالحركة الدائرة في المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً وغيرها من المجالات المؤثرة، وبالتالي إذا كانت هذه الأنشطة ذات اهتمام بالتخطيط للمستقبل، فلا يجب على المصارف الإسلامية أن تهمل النشاط التخطيطي، وذلك لمسايرة اتجاهات وتطورات القطاعات الأخرى في المجتمع.

— يهدف التخطيط إلى استخدام عناصر الإنتاج أفضل استخدام ممكن، وتتمثل هذه العناصر في المصارف الإسلامية في العمل والموارد المالية، وتوظيف هذه الموارد، لذا نجد أن التخطيط المصرفي لا يهتم بعلاقة المصرف مع الغير فقط، ولكنه يهتم أيضاً بالعناصر الداخلية والمتفاعلة مع تحقيق أهداف المصرف.

⁽¹⁾ - انظر: - محمد سويلم، معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامية، مرجع سابق، ج4/ص524.

- محمد سويلم، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية -مدخل مقارنة-، دار النهضة المصرية، القاهرة، ط1، 1987م، ص63-64.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي في المصارف الإسلامية

إن قدرة المصارف الإسلامية على تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء جيد يتطلب مراعاة العوامل والمتغيرات التي لها انعكاسات مباشرة على عملية التخطيط المصرفي، ومن أهمها نذكر: ⁽¹⁾

- اللوائح والقوانين الضابطة للعمل المصرف الإسلامي: تؤثر القواعد والأسس التي يضعها مؤسسوا المصرف وتستند إليها الإدارة عند ممارسة العمليات والأنشطة على عملية التخطيط المصرفي، فقد تفتح أمام المصرف مجالاً واسعاً من التسيير بما ينعكس على عملياته التخطيطية، أو العكس، لذا ينبغي مراعاة المتغيرات التي تؤثر على عمليات التخطيط في المصرف الإسلامي، وخاصة ما تعلق بالقرارات التي يتخذها مجلس إدارة المصرف الإسلامي بشأن تحديد طبيعة ومجال الأنشطة التي يلتزم بها المصرف.

- البيئة المصرفية المحيطة بالمصرف الإسلامي: تمارس المصارف الإسلامية أنشطتها، وتقدم خدماتها المتعددة في بيئة مصرفية يغلب عليها التعاملات المصرفية التقليدية، الأمر الذي يحتم على المصارف الإسلامية عند القيام بالتخطيط لأنشطتها وخدماتها مراعاة المتغيرات التي يفرضها الواقع، وخاصة الأثر الذي يمكن أن يترتب على خضوع المصارف الإسلامية لأوامر وتعليمات الأجهزة المصرفية الرقابية.

- البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمصرف الإسلامي: المصرف الإسلامي مطالب بأن يراعي في استثماراته وعملياته التمويلية وأنشطته الاجتماعية الأولويات التي تحددها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، والأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى، ومحاولة مساندتها وتدعيمها وعدم التعارض معها، ويتم ذلك من خلال اعتماد التخطيط المصرفي على دراسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والوقوف على المجالات المتعددة التي يمكنه تمويلها أو الاستثمار فيها.

- مركز ومكانة المصرف الإسلامي في المجتمع: تؤثر المكانة التي يحتلها المصرف الإسلامي في المجتمع في عملياته التخطيطية، وذلك من عدة جوانب رئيسية أهمها دور المصرف الإسلامي ومسؤوليته لتحقيق التنمية في المجتمع، وأثر زيادة قدراته وإمكاناته المالية على زيادة أنشطته وخدماته المقدمة للأفراد والمؤسسات.

- وعي أفراد المجتمع و منظماته بطبيعة العمل المصرفي الإسلامي: إن الوعي بطبيعة العمل المصرفي الإسلامي يفتح مجالاً واسعاً أمام المصارف الإسلامية لممارسة عملياتها، وتقديم خدماتها في مجالات تمويلية واستثمارية متعددة، لذا ينبغي على المصرف الإسلامي عند قيامه بالتخطيط لعملياته أن يراعي المتغيرات

⁽¹⁾ - انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1،

المرتبطة بمدى إقبال الأفراد والمؤسسات على مختلف صيغ التمويل الإسلامي، ومدى استعدادها للتعامل معه في مختلف مجالات التنمية.

- **الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية:** إن المصارف الإسلامية إنطلاقاً من مبادئها والأسس التي قامت عليها ملزمة بأحكام الشريعة الإسلامية عند تحديد أهدافها ووضع الخطط ورسم السياسات، وكذلك عند ممارسة عملياتها وأنشطتها المالية والمصرفية، وحتى تكون عملية التخطيط في المصرف الإسلامي قائمة على أسس رشيدة يجب الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية عند أداء مختلف العمليات والرجوع إلى هيئة الرقابة الشرعية في جميع الأنشطة التمويلية والاستثمارية.

رابعاً: عناصر التخطيط المصرفي في المصارف الإسلامية

إن عملية التخطيط في المصارف الإسلامية مثلها مثل باقي منظمات الأعمال تقوم على ثلاثة عناصر أساسية، يتمثل العنصر الأول في رسالة المصرف الإسلامي، والعنصر الثاني فيتمثل في أهداف المصرف الإسلامي، أما العنصر الثالث والأخير فيتمثل في خطط وسياسات المصرف الإسلامي، ومن خلال الشكل التالي نلخص هذه العناصر:

الشكل رقم (02): العناصر الأساسية للتخطيط في المصارف الإسلامية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

بعد أن لخصنا في الشكل السابق الخطوط العريضة للعناصر الأساسية للتخطيط في المصارف الإسلامية
نفصل فيما يلي كل عنصر على حدى: (1)

1- رسالة المصرف الإسلامي:

تحكم المصرف الإسلامي مجموعة من الأحكام الشرعية، وظروف البيئة المالية والاقتصادية المحيطة،
وتعكس هذه الأحكام والظروف على رسالة المصرف الإسلامي، ووجود رسالة واضحة للمصرف
الإسلامي يساعد على وضع الأهداف والسياسات المناسبة، وذلك مرتبط بتوفر مقومات أساسية متمثلة
فيما يلي:

- وجود رسالة محددة للمصرف الإسلامي؛
- تحديد العناصر المكونة لرسالة المصرف الإسلامي؛
- معرفة العوامل المؤثرة على تكوين وصياغة رسالة المصرف الإسلامي؛
- فناعة الإدارة العليا بأهمية رسالة المصرف الإسلامي؛
- إلمام الإدارة العليا بالعناصر التي يجب أن تشمل عليها رسالة المصرف الإسلامي؛
- إلمام الإدارة العليا بالعوامل التي تؤثر على صياغة رسالة المصرف الإسلامي.

2- أهداف المصرف الإسلامي:

إن أهداف المصرف الإسلامي هي الغايات والنتائج المطلوب الوصول إليها في إطار أحكام الشريعة
الإسلامية من أجل تلبية احتياجاته واحتياجات المتعاملين معه سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، وهي بالتالي
المبرر المنطقي لوجود المصرف الإسلامي بحد ذاته وأي جهاز إداري يراد إنشاؤه، وكذلك أي نشاط يراد
مزاويلته لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد والمؤسسات ومختلف القطاعات الاقتصادية.

إن تحديد أهداف المصرف الإسلامي لا بد أن يعكس رسالته والدور المنوط به، وأن يراعي المقومات
الضرورية لبلورة الأهداف الجيدة، والتي نذكر منها:

- توفر أهداف واضحة ومحددة للمصرف الإسلامي؛
- تغطية أهداف المصرف الإسلامي فترة زمنية محددة وقابلة لنتيجته للقياس؛

(1) - انظر: - لجنة من الأساتذة الخبراء ، تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1،
1417هـ/1996م، ص24.

- كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص68-74.
- ثامر مملوح المطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. مرجع سابق، ص91-95.

- تغطية الأهداف لكل من المدى الطويل والمتوسط والقصير؛
- مشاركة العاملين بالمصرف الإسلامي في تحديد وصياغة الأهداف؛
- وجود الموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة؛
- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق ومفهوماً للقائمين على تحقيقه.

3- سياسات وخطط المصرف الإسلامي:

بعد تحديد الأهداف تتجه الوظيفة التخطيطية في المصرف الإسلامي نحو اختيار وتحديد السياسات والخطط الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، وتمثل هذه السياسات والخطط مجموعة الأسس المستخدمة في إرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية بما يضمن الوصول إلى الأهداف المحددة، وأساليب العمل الملائمة لتحقيقها، ولما كانت العمليات المتعلقة بالتخطيط أو بتحديد الأهداف في منظمات الأعمال لا تأخذ إطاراً تنفيذياً إلا في شكل سياسات إدارية متعددة ترسم طريقة أداء الأعمال والنشاطات الحالية والمستقبلية، فإن الملاحظة الأساسية في منطق السياسات الإدارية أنها كالأهداف تقود وترشد التفكير والأداء، ولكن يختلفان عن بعضهما، فالهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه، أما السياسة فهي الوسيلة التي تقود إلى تحقيق الهدف.

وتتوقف قدرة وفعالية المصرف الإسلامي في تحقيق أهدافه على كفاءة تحديد ووضع السياسات والخطط اللازمة لترجمة الأهداف المخططة إلى واقع عملي، وهذا ما يتطلب اعتماد البنك على المقومات الأساسية لرسم السياسات والخطط، والمتمثلة فيما يلي:

- توفر المصرف الإسلامي على سياسات وخطط محددة وواضحة،
- مراعاة الضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي و السياسات الاقتصادية الكلية؛
- توافق سياسات وخطط المصرف الإسلامي مع رسالته وأهدافه؛
- تحديد مجالات السياسات والخطط الرئيسية بالمصرف الإسلامي، والمدى الزمني لها؛
- مراعاة مبدأ التنسيق والتكامل بين السياسات الإدارية على كافة المستويات الإدارية؛
- مراعاة درجة استقرار وثبات ومرونة سياسات المصرف، بحيث يمكن تعديلها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات المرتبطة بالتخطيط؛
- القدرة على تنفيذ هذه السياسات والخطط وفقاً للامكانيات المتاحة في المصرف الإسلامي وتوفير المناخ المادي والبشري لوضعها موضع التنفيذ؛

المطلب الثاني:

التنظيم الإداري للمصارف الإسلامية

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية المكتملة للتخطيط في أية منظمة أعمال، والمصرف الإسلامي باعتباره منظمة أعمال يُعتبر التنظيم الإداري بالنسبة له من الأمور المهمة والضرورية شأنه في ذلك شأن أي مؤسسة مالية ومصرفية، نظراً للمزايا التي يحققها التنظيم الإداري السليم للمصرف الإسلامي.

وتزداد أهمية التنظيم في المصارف الإسلامية مع توسعها و كبر حجم عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها التمويلية والاستثمارية، وتعقد أدواتها ومنتجاتها المالية، لذلك ستؤدي وظيفة التنظيم إلى تحقيق أهداف المصرف بأقل تكاليف وجهد ووقت وبأقصى كفاءة ممكنة.

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في العمل المصرفي

لقد أعطيت عدة تعريفات للتنظيم نذكر منها: (1)

- عرف جيمس موني، وآلان رايلي (Mooney, J.D. & Reiley, A.C) التنظيم على أنه عبارة عن الشكل التي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.

- عرف شيستر برنارد (Chester Bernard) التنظيم بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.

- يعرف هنري فايول (Henri Fayol) التنظيم بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات ورأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً.

- التنظيم عند جورج تيري (George Terry) هو في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة.

- وعرف كونتز (H.Koontz) التنظيم على أنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المنظمة.

(1) - كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص 84.

- وانطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح أن مقومات التنظيم تتمثل فيما يلي: (1)
- مصطلح التنظيم يدل على نظام معين قائم يضم مجموعة بشرية لتحقيق أهداف محددة؛
 - تستند عملية التنظيم على إنشاء وترتيب وتحديد العلاقات والسلطات بين أجزاء مختلفة، وهذه العلاقات والسلطات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛
 - يجمع التنظيم بين أجزاء متعددة لتكوين وحدة متكاملة، وهذه الأجزاء قوامها مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة والمتفق عليها؛
 - يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

وفي دراستنا لمفهوم التنظيم يجب الإشارة إلى أن التنظيم بوصفه الخطوة التالية لعملية التخطيط يشتمل على بعدين رئيسيين: (2)

البعد الأول: التنظيم بوصفه وظيفة إدارية يمارسها المدير في مختلف المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة، يعني أداء لتحقيق نتائج وأهداف سبق تخطيطها، هذا يقتضي تقسيم العمل إلى أجزاء وإسنادها بشكل متكامل ومتربط إلى أشخاص مناسبين لهذه الأعمال مع تحديد المسؤوليات والسلطات لكل مجموعة من هذه الأجزاء والتي تسمى في النهاية وظائف، كما أن الأمر يقتضي تحديد عدد الوظائف أفقياً في كل مستوى وظيفي، وتحديد عدد المستويات الإدارية رأسياً مع تحديد المركزية واللامركزية في هذا الهيكل التنظيمي.

البعد الثاني: التنظيم باعتباره كيان يفرض تفاعل أجزاء هذا التنظيم مع بعضها، بالإضافة إلى وضع نظام للتعاون لتحديد العلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات، وهذا يقتضي النظر بعين الاعتبار والدراسة المستمرة للعلاقات بين الأشخاص ومحددات سلوكهم، والعوامل المؤثرة على هذا السلوك من حيث نظم الحوافز والقيادة والاتصالات.

ووظيفة التنظيم بهذا المعنى تنطوي على عدة عناصر أهمها: (3)

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية؛

(1) - انظر: - المرجع نفسه، ص 84.

- ثامر ملح المطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. مرجع سابق، ص 109.

(2) - نادية حمدي صالح، تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ج 5/ص 80.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 300.

- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف؛
- تجميع الأنشطة ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة؛
- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات؛
- تحقيق التكامل بين الأنشطة وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس الاتصالات الفعالة.
- ويمكن إبراز أهمية وظيفة التنظيم في منظمات الأعمال بصفة عامة، وفي المؤسسات المصرفية بصفة خاصة فيمايلي: (1)
- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وسيورته؛
- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد منظمات الأعمال مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية؛
- إن التنظيم ليس فقط هيكلاً، بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفرادها؛
- عمل المصارف يجمع بين عدة عناصر أساسية تتمثل في: أصحاب فائض يبحثون عن توظيفه، أصحاب عجز يبحثون عن التمويل، قوانين منظمة لعمل الوساطة المالية، وتعتبر وظيفة التنظيم القادرة على الجمع بفعالية بين هذه العناصر وتحقيق التوازن فيما بينها، بالإضافة إلى ترجمة مدخلات المصارف إلى نتائج على مستوى الواقع؛
- المصارف في تعاملاتها تراعي إرضاء أكبر عدد من المتعاملين، ومسايرة اتجاهاتهم ورجباتهم في تقديم خدمات جديدة وأدوات مبتكرة باستمرار، ويستلزم ذلك إيجاد التنظيم المناسب وتطويره باستمرار لمسايرة مختلف نشاطات المصرف؛
- المصارف مثلها مثل باقي منظمات الأعمال تتكون من مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات وظروف خاصة، وتحتاج إلى مسايرة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الأدوات المالية، وغيرها من المتغيرات التي لا يمكن جعلها في خدمة المصرف إلا عن طريق التنظيم السليم؛
- يعتبر العمل المصرفي أكثر الأعمال عرضة للمخاطر والأزمات، لذا فهو يحتاج إلى رقابة فعالة ومستمرة، والتي لا يمكن تحقيقها إلى من خلال وظيفة التنظيم الإداري؛

(1) - انظر: كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص 84.

— يتميز نشاط المصارف بتعدد الخدمات المصرفية التي تقدمها للمتعاملين، وعن طريق وظيفة التنظيم يمكن تحديد الاختصاصات والوحدات الإدارية التي تتطلبها طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف مثل الحسابات الجارية، خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية، التمويل العقاري، وغيرها من الاختصاصات التي تحددها وظيفة التنظيم حسب طبيعة المصرف ونوعه وحجمه.

ثانياً: العوامل المؤثرة على التنظيم الإداري في المصارف الإسلامية:

يتأثر التنظيم الإداري بالمصارف الإسلامية بعدة عوامل متعددة، نذكر أهمها ما يلي: ⁽¹⁾

— العوامل الشرعية:

تؤثر العوامل الشرعية إلى حد كبير في التنظيم الإداري بالمصارف الإسلامية، حيث تعتبر من المميزات الرئيسية لهذه المصارف عن غيرها من المصارف، فالمصارف الإسلامية تتميز بوجود هيئة للرقابة الشرعية كوحدة تنظيمية مستقلة لها مكانتها على الخريطة التنظيمية، كما أن التزام المصارف الإسلامية بقضايا التكافل الاجتماعي يلزمها بإيجاد وحدات تنظيمية مسؤولة عن أداء أنشطة القروض الحسنة ومختلف أنشطة التكافل الاجتماعي.

— العوامل التشغيلية:

تستخدم المصارف الإسلامية في توظيف الأموال واستثمارها عدة أساليب وصيغ تسمح بتوظيف، وتشغيل المدخرات، وتنميتها، وتنشيط الإنتاج. بما يتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامية، تتميز هذه الأساليب والصيغ بمجموعة من الخصائص المحددة لطبيعتها وأهميتها، وهو ما يجعلها تختلف عن التمويل التقليدي القائم على أساس الفائدة. هذا الاختلاف في طبيعة صيغ التمويل الإسلامي عن صيغة الإقراض بفائدة يجعل وظيفة التنظيم في المصارف الإسلامية تختلف في بعض جوانبها عن ما جرى العمل به في المصارف التقليدية.

— العوامل القانونية والتشريعية:

تخضع المصارف الإسلامية العاملة في أي دولة إلى القوانين والتشريعات التي تفرضها السلطات النقدية عن طريق أجهزتها الإشرافية والرقابية، بداية بتأسيس المصرف، ثم الرقابة على مختلف عملياته، وما يتطلب ذلك من بيانات وتقارير، هذه العوامل ذات الطابع القانوني والإلزامي تنعكس حتماً على التنظيم الإداري بالمصارف الإسلامية.

⁽¹⁾ - انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 301-302.

— العوامل الفنية:

يتأثر التنظيم الإداري في المصارف الإسلامية بالعوامل المتعلقة بطبيعة وحجم الخدمات التي تقدمها، ومقدار النمو والتوسع في نشاطاتها التمويلية، بالإضافة للانتشار الجغرافي لوحداتها.

— العوامل الذاتية:

تنعكس الاستعدادات والميول الشخصية عند القائمين على المصارف الإسلامية على تنظيمها الإداري، وخاصة ما تعلق بتوجهات المصرف الاستثمارية، وممارسة السلطة والتفويض فيها، بالإضافة إلى تضيق أو توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.

— العوامل التاريخية:

إن تأسيس المصارف الإسلامية بصورتها الحديثة لم تتحقق إلا في الربع الأخير من القرن العشرين، لذا لا تزال حديثة النشأة إذا قورنت بالمصارف التقليدية التي تأسست منذ قرون، وهو ما جعل المصارف الإسلامية يسيطر على تنظيمها الخصائص والسمات المتعلقة بالتنظيم الإداري للبنوك التقليدية رغم الاختلاف الجوهرى بين نموذج المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي في الأنشطة التمويلية، وفي الواقع هذا التنظيم بهذه الخصائص هو انعكاس للتنظيم المعاصر لمنظمات الأعمال، والشكل القانوني الوضعي المنظم لقطاع الأعمال.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مصرف إسلامي توزيع المصالح الإدارية التي تتولى الإشراف على تسيير المصرف داخليا وخارجيا، ويحدد النظام الداخلي للمصرف هذه المصالح من حيث العدد والنوع والاختصاص، بالإضافة إلى كيفية عملها وتنظيمها ومسؤولياتها، وفيما يلي نبين أهم العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية، وبعض نماذج الهياكل التنظيمية لهذه المصارف.

1- العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية:

عند الشروع في بناء نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي ينبغي أخذ جملة من الاعتبارات في الحسبان، نورد أهمها فيما يلي: (1)

(1) - انظر: - بكر الريحان، أصول التنظيم في المصارف الإسلامية. برنامج تدريبي، البنك الإسلامي الأردني، ص 13-14.

- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل. إدارة المصارف الإسلامية -مدخل حديث-. دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،

- الإطلاع على الهيكل التنظيمي لأكثر من مصرف إسلامي قائم في الدولة محل النشاط وفي دول مختلفة من حيث أوضاعه المالية والاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاطلاع على الهياكل التنظيمية لمختلف المصارف التجارية والمؤسسات المالية في الدولة محل النشاط.
- مراعاة حجم ودرجة المصرف الإسلامي المراد تنظيمه أو إعادة تنظيمه، بالإضافة إلى بعض جوانب واقعه الحالي، ومواقع المسؤولين فيه.
- أخذ آراء المسؤولين والخبراء في واقع البناء التنظيمي في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة، والوقوف على تطلعاتهم لتطوير هذه الوحدات التنظيمية، دون إغفال الرؤية المستقبلية لما سيكون عليه المصرف في السنوات القادمة، وخاصة ما تعلق بإمكانية التوسع بصورة فعالة دون الاختلال بالهيكل التنظيمي الذي تم التوصل إليه.
- تبني ومسايرة الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، من حيث تطبيق أهم مبادئ الإدارة والتنظيم، وبصفة خاصة مبدأ التخصص، وتقسيم العمل بما يضمن الكفاية وعدم إزدواجية الإجراءات، ومبدأ تفويض السلطات، ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والإشراف والمتابعة، بالإضافة إلى مبدأ الإدارة بالأهداف لا بالتعليمات والأوامر، ومبدأ عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات لتفادي تنازع السلطات وما يؤديه ذلك من خلل في العلاقات الإنسانية في المستويات الإشرافية المختلفة من جهة، وسهولة التهرب من تبعه الأخطاء من جهة أخرى.
- مراعاة عدم وضع إدارة التدقيق الداخلي أو إدارة التدقيق الداخلي الشرعي تحت الإشراف المباشر للمدير العام، وإنما يوضع هذان الجهازان الرقائبان تحت الإشراف المباشر لمجلس الإدارة، كما أن هناك إدارات وأجهزة ينبغي وضعها ضمن الصلاحيات المباشرة للمدير العام أو نوابه، وذلك إما لصعوبة انتظامها ضمن القطاعات الرئيسية، أو لحساسية الإدارة أو الجهاز، أو للسببين معاً.
- مراعاة وضع اللجان الدائمة تحت الإشراف المباشر للمدير العام أو نوابه بصفته المستوى التنفيذي الأول، علماً أن تشكيل هذه اللجان ضروري لتطبيق مبدأ هام في الإدارة هو العمل الجماعي لأداء المهام التي تتميز بأنها على درجة عالية من الحساسية و التخصص، كما أن بعض الوحدات التنظيمية المقترحة في الهيكل قد لا تحتاج إلى مسؤولين أو حتى موظفين وقت إعداد الهيكل، أي أن الوظائف الواردة في الهيكل لا تعتبر شاغرة بالضرورة إلا عند الحاجة إلى التوسع، أو التركيز على نشاط معين حسب مقتضيات العمل.

2- نماذج الهيكل التنظيمي لمصرف إسلامي:

إن الهيكل التنظيمي في المصرف الإسلامي يركز على قاعدة عريضة من مجموعة العاملين لاستراتيجية وسياسات المصرف التي توضع في مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

تمثل الإدارة الدنيا القاعدة العريضة في هيكل المصرف الإسلامي، وهي واجهته أمام المتعاملين معه، وتتكون من العاملين في الأنشطة التي لها اتصال مباشر بمؤلاء المتعاملين، وذلك مثل تحويل الأموال، أو خطابات الضمان عن عمليات المشاركة، أو شراء وبيع الأوراق المالية، أو الحسابات الجارية، أو غيرها.

وتعلو هذه القاعدة العريضة الطبقة الثانية والمتمثلة في الإدارة الوسطى، وهي حلقة الوصل بين القيادة العليا وقراراتها وطبقة المنفذين، وفي قمة الهرم تأتي الإدارة العليا المسؤولة عن تصميم استراتيجية المصرف والأطر العريضة لتنفيذها، والعاملون بهذه القمة عليهم أن يحققوا عوامل البقاء والنمو والاستمرار للمصرف الإسلامي.

وفي حالة تعدد الأنشطة بالمصرف الإسلامي تظهر طبقة متخصصة في كافة مجالات الأنشطة التي يقوم بها، وتكون مهمتها التخطيط والتصميم للعمل سواء على المستوى الاستراتيجي أو التنفيذي، بالإضافة إلى وضع معايير قياس أداء العمل، ووضع الخطط الكفيلة بتطويره، وتطوير القائمين عليه، كما لا يمكن أن يخلو المصرف الإسلامي من وحدات الخدمات المعاونة، وهي التي تختص بإبداء الرأي القانوني، السكرتارية، والعلاقات العامة، وغيرها.⁽¹⁾

وتختلف طبقات المصرف الإسلامي ووحداته وأقسامه الإدارية حسب حجمه، وسعة النشاطات التمويلية والخدمات المصرفية التي يقدمها، وعدد المتعاملين معه والمشاريع التي يمولها، بالإضافة إلى مدى مسيرته للتطورات التي يعرفها النظام المالي والمصرفي، وغيرها من المحددات التي لها انعكاس مباشر على شكل الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي، وفيما يلي ثلاثة أشكال نبين من خلالها ثلاثة نماذج للهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي.

(1) - سيد الهوراي، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1402م/1980هـ، ج/ص133.

- نادية حمدي صالح، تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ج/ص86.

الشكل رقم (03): نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي قيد التأسيس



المصدر: - بكر الريحان، أصول التنظيم في المصارف الإسلامية. برنامج تدريبي، البنك الإسلامي الأردني، ص 18.
- خالد أمين عبد الله، حسين سعيد سعيان، العمليات المصرفية الإسلامية - الطرق المحاسبية الحديثة - دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2011، ص41

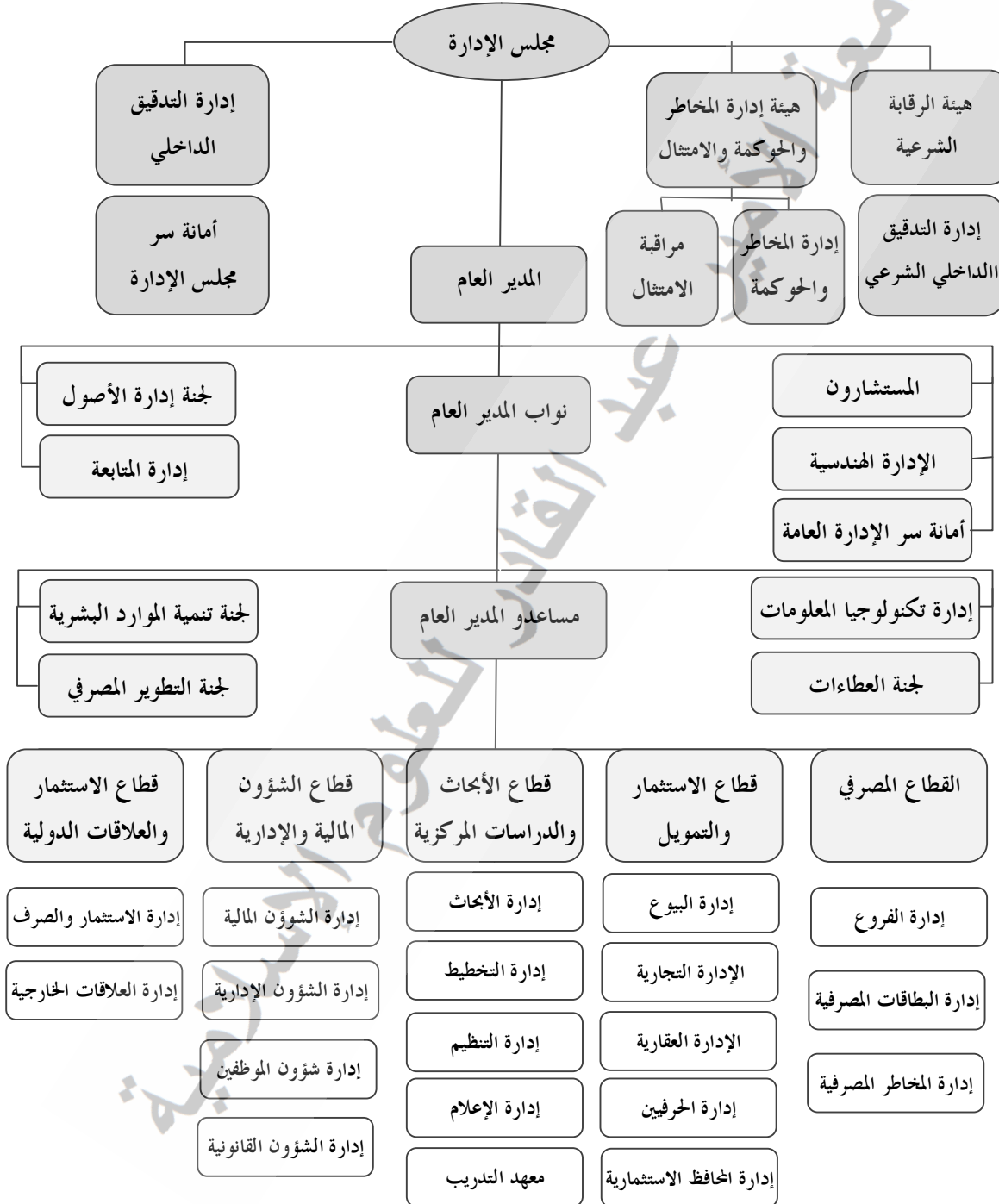
يتميز نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي قيد التأسيس الموضح في الشكل السابق بعدة مزايا نلخصها فيهايلي: (1)

- يأخذ الواقع العملي في الحسبان من حيث البساطة والاحتياجات الحقيقية؛
- إمكانية التوسع قائمة، إذ يمكن إضافة إدارات جديدة أو أقسام جديدة حسب الحاجة؛
- تحقيق مبادئ الاتصال بما يكفل تحقيق الوظائف الإدارية المختلفة؛
- سهولة الربط بين أجزاء النظام وسهولة استيعاب البرامج الابتكارية وعدم دمجها مع البرامج العادية؛

(1) - انظر: - بكر الريحان، أصول التنظيم في المصارف الإسلامية. مرجع سابق، ص 18.

- سهولة عملية اتخاذ القرارات، والتي هي نتيجة تفاعل بين متطلبات المنظمة من جهة واتجاهات واستعدادات الأفراد من جهة أخرى.

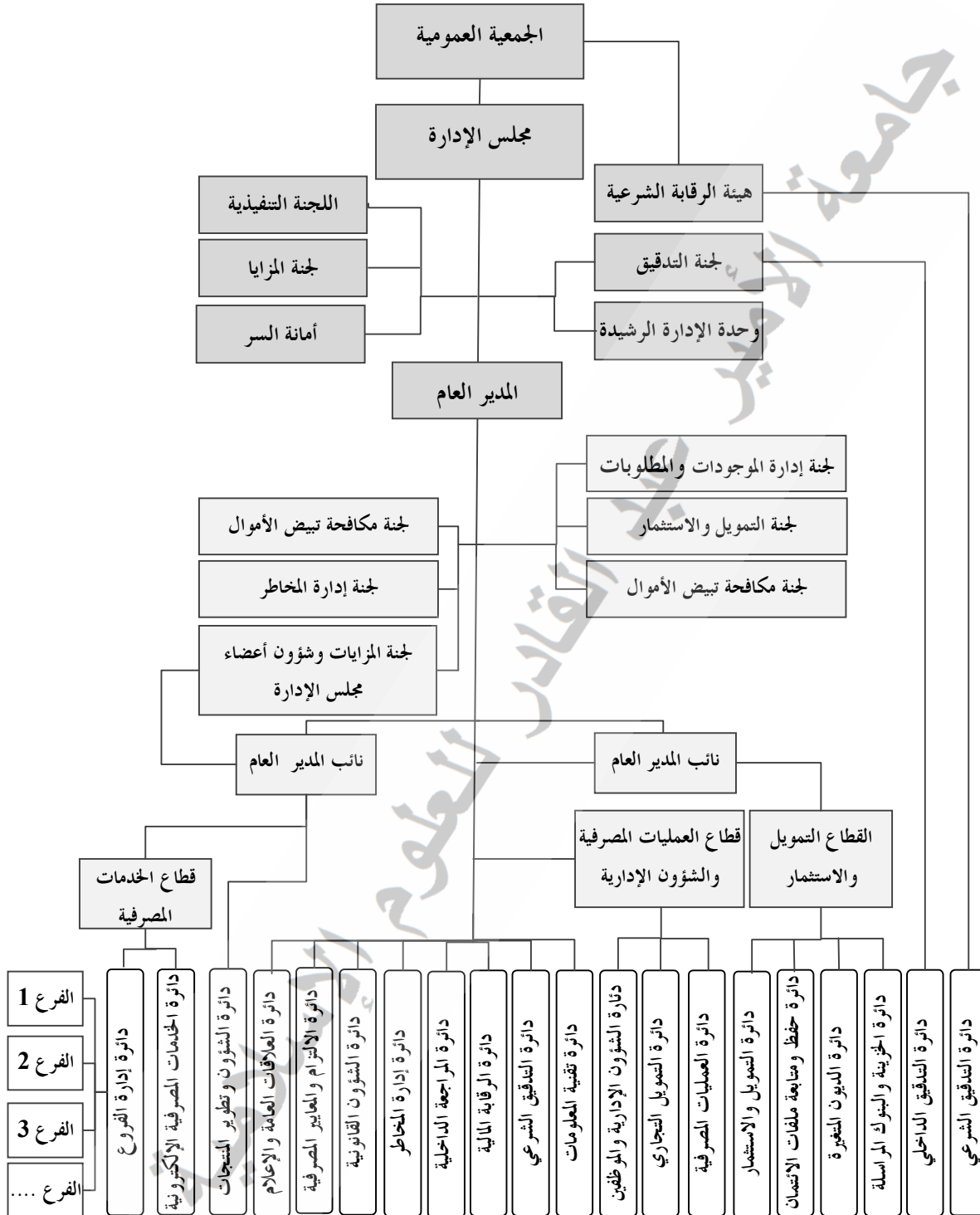
الشكل رقم (04): نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي متطور



المصدر: - بكر الريحان، أصول التنظيم في المصارف الإسلامية. برنامج تدريبي، البنك الإسلامي الأردني، ص 20.

- الهياكل التنظيمية لمصارف إسلامية مختلفة.

الشكل رقم (05): نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي متطور



المصدر: التقارير السنوية لمصارف مجموعة البركة المصرفية، 2012، 2013.

بعد الإطلاع على الشكلين السابقين يجدر بنا الإشارة إلى أن التنظيم الإداري يختلف من مصرف إلى آخر، ومن فرع إلى آخر، تبعاً لاختلاف الحجم، ونوع النشاط، وعدد العاملين، وطريقة العمل، ومن هنا تأتي صعوبة وضع نظام إداري ثابت وموحد تطبقه كافة المصارف الإسلامية، وإن ما تم توضيحه في الهيكلين التنظيميين السابقين يعتبر على سبيل النموذج التوافقي، ولكن مهما اختلفت هذه النظم والأقسام فإنها تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المصرف والمساعدة على أداء دوره التمويلي. وللنموذجين السابقين عدة مزايا نذكرها فيما يلي: (1)

- الفصل بين وظائف الإدارة العامة والفروع، وهو ما يساعد على تحقيق مبادئ المركزية في الوظائف التي لا يجوز تفويضها مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وبالمقابل تحقيق مبادئ اللامركزية في الوظائف التي تتسم بالتنفيذ؛

- تظهر بوضوح في النموذجين السابقين مبادئ التخصص وتقسيم العمل؛

- يتيح النموذجين إمكانية التوسع بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للمصرف؛

- يحقق النموذجين الموضحين في الشكل رقم (04) والشكل رقم (05) مبادئ الاتصال والتوازن وسهولة اتخاذ القرارات، كما يضمنان تنمية وتشجيع مبدأ العمل الجماعي في انجاز الأعمال الهامة.

وبالرغم من الاختلاف بين العلاقة التي تربط أطراف العملية المصرفية في المصارف الإسلامية عن أطراف العملية المصرفية في المصارف التقليدية، واختلاف أشكال وصيغ التمويل الإسلامي عن صيغة الإقراض بفائدة، إلا أنه إذا قارنا بين المصارف الإسلامية القائمة والمصارف التقليدية من حيث التنظيم فإننا نجد هياكلها التنظيمية تتشابه مع ما هو موجود باستثناء أمرين، الأول يتعلق بوجود وحدة تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية والمتمثلة في هيئة الرقابة الشرعية، أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدارة الاستثمار التي تكون ذات ثقل كبير في مجموعة إدارات المصرف الإسلامي، حيث يقع عليها الثقل الكبير في استثمار أموال المودعين المشاركين في الربح، والأموال الذاتية للمصرف، وذلك من أجل تحقيق عائد مقبول للمودعين وللمساهمين.

رابعا: مقومات التنظيم الإداري في المصارف الإسلامية

يمثل التنظيم الإداري السليم وسيلة ضرورية تمكن إدارة المصرف الإسلامي من تحقيق أهداف ورسالة المصرف، ولنجاح أو فشل تصميم وتشغيل التنظيم نتائج مباشرة على أداء المصرف و مستوى نشاطه من

(1) - انظر: - بكر الريحان، أصول التنظيم في المصارف الإسلامية. مرجع سابق، ص 21.

- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل. إدارة المصارف الإسلامية -مدخل حديث-. مرجع سابق، ص 265.

حيث قدرته على تحقيق أهدافه سواء التشغيلية أو التنموية أو الاجتماعية، ومن أجل أن يؤدي التنظيم الإداري دوره المنوط به يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المقومات التالية:

1- المقومات المرتبطة بالتنظيم المناسب للمصرف الإسلامي:

هناك عدة مقومات يمكن أخذها في الاعتبار عند اختيار التنظيم المناسب للمصرف الإسلامي حتى تتلافى المشكلات التنظيمية في المصارف الإسلامية، ومن هذه المقومات نذكر ما يلي: (1)

- إيجاد بيئة مناسبة ومهيأة لاتخاذ القرارات النوعية، ولظهور الأفكار الخلاقة والبحوث المفيدة؛
- الاستخدام الاقتصادي لأحسن الوسائل الممكنة والطرق العلمية المستحدثة في النواحي المحاسبية والوظائف المساعدة والاستشارية المختلفة التي يحتاج إليها المصرف الإسلامي؛
- التوزيع المناسب لأعباء العمل، والقياس المناسب للأداء في كل نوع من أنواع العمل المطلوب إنجازه؛
- رضا العاملين عن العمل الذي يؤدونه، حتى يتسنى للمصرف الإسلامي تحقيق الأهداف دون تعجيز أو إرهاق الموارد البشرية العاملة؛
- مواءمة الأشخاص لنوع الأعمال التي يقومون بها، ووجود المجال أمامهم للنجاح وفق المعايير الموضوعية؛
- رضا العامل عن المصرف الإسلامي وانتمائه له، وشعوره بالفخر والاعتزاز بذلك الانتماء، حيث يؤثر في ذلك نوع الاتصال، ونمط العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الأفراد وبعضهم البعض، بالإضافة لنوع الإشراف، ونوع المكافأة المرتبطة بعمله، والترقيات، وغيرها؛
- مرونة تنظيم المصرف بحيث يتسنى استيعاب الضغوط الخارجية والداخلية بسرعة، وكفاية مناسبة لحسن التكيف مع البيئة واستمرار العمل، وترتبط هذه المرونة بإمكانية التحول من السلبية إلى الإيجابية، وإمكانية التحول من الاعتماد على الغير إلى الاعتماد على النفس، بالإضافة إلى إمكانية التحول من الاهتمامات المالية والعاجلة إلى الاهتمامات المعنوية والمستقبلية.

(1) - إبراهيم أبو سعدة ، المعايير المستخدمة في تقويم الأداء التنظيمي للمصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ج8/ص129.

2- المقومات المرتبطة بالاختصاصات والسلطات الوظيفية في المصارف الإسلامية:

وتتضمن المقومات التالية: (1)

- وجود اختصاصات محددة وواضحة للوحدات التنظيمية: فالتنظيم الإداري السليم يقوم على أساس أنه لا توجد وحدة تنظيمية قبل أن يكون لها اختصاص محدد يعتبر مبرراً لوجود هذه الوحدة، كما أن تفاعل الوحدات التنظيمية في الأداء تقتضي التنسيق والتعاون في تنفيذ الواجبات والاختصاصات، ولن يتأتى هذا التفاعل دون التحديد الواضح لاختصاصات كل وحدة وعلاقتها باختصاصات الوحدات الأخرى، لذا يعتبر من الضروري الاهتمام بصياغة الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ومعروف، وذلك تيسيراً للأداء، ودفعاً للتهرب من الواجبات بحجة عدم الاختصاص، وتحقيقاً للتنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية.

- المراجعة الدورية للاختصاصات: ضرورة المراجعة المستمرة للاختصاصات الوظيفية للعاملين، بهدف تحديثها وتعديلها وفقاً لما يحدث من تطورات وتغيرات سواء في البنية الداخلية أو الخارجية للمصرف بما يساعد على مواكبة هذه الاختصاصات لكل ما يطرأ من تعديل في الأنشطة أو الأهداف أو الهيكل التنظيمي.

- إلمام العاملين باختصاصاتهم الوظيفية: ويكون من خلال قيام الإدارة المسؤولة بالتأكد من إلمام كل عامل باختصاصاته المحددة لوظيفته، وهو ما يعتبر الضامن للتشغيل الكفء للتنظيم الإداري كأداة لتحقيق أهداف ورسالة المصرف، ومن ناحية أخرى يكون أساساً عادلاً للمحاسبة والمساءلة، ووسيلة موضوعية مقبولة عند تقويم الأداء.

- وجود توازن بين السلطات والمسؤوليات من جهة، وتوازن تركزها من جهة أخرى: إن توازن السلطات والصلاحيات الممنوحة للأفراد مع مسؤولياتهم الوظيفية يعتبر من المبادئ الأساسية لتشغيل التنظيم بالكفاءة المطلوبة، وهو ما يعكس مدى كفاية السلطات المخولة للمدير للقيام بتنفيذ مسؤولياته على أحسن وجه، بحيث لا تطغى السلطة على المسؤولية ولا تزيد المسؤولية على الصلاحية المطلوبة، ويعتبر توفر هذا المبدأ هاماً وضرورياً لنجاح المصرف الإسلامي في تحقيق أهدافه، وضمان التشغيل السليم لنظامه الإداري.

وبالنسبة لتوازن تركز السلطات، فمن الضروري تخفيف حدة مركزية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا للمصرف الإسلامي، وتفويض بعض السلطات للفروع وللإدارات الفرعية، لتخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا، وتحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال، ومنح مديري الفروع والإدارات الفرعية فرصة لاكتساب مهارات اتخاذ القرارات.

(1) - صالح سلطان ، تقويم تنظيم البنوك الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ج/9 ص 293-315.

- تحري المبادئ العلمية الرشيدة في التنظيم: إن التنظيم الإداري السليم والقائم على المبادئ العلمية عند إعداد له بعض السمات، والتي منها تسهيل تدفق أداء العمل بكفاءة وتسيير أداء الخدمات المصرفية وذلك بمراعاة التسلسل المنطقي للعمليات المصرفية عند إعداد هذا التنظيم، وكذلك إلمام العاملين بالمصرف بالخريطة التنظيمية والتي توضح موقعهم في البناء التنظيمي بالنسبة للإدارة وبقية العاملين، وتحديثها كلما تطلب الأمر ذلك، هذا بالإضافة إلى وجود دليل واضح للتنظيم الإداري لتفصيل ما أجملته الخريطة التنظيمية من حيث الواجبات والعلاقات والصلاحيات الممنوحة للوحدات والأفراد.

3- المقومات المرتبطة بالهيكل التنظيمية للمصارف الإسلامية:

هناك مجموعة من المقومات التي يتطلب أخذها في الاعتبار عند إعداد تصميم الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية، والتي نذكر منها مايلي: (1)

- يجب أن تعكس الهياكل التنظيمية للمصارف الإسلامية الفلسفة الأساسية لهذه المصارف باعتبار أن لها خصائص تميزها في المجالات التمويلية والاستثمارية والاقتصادية والاجتماعية عن المصارف التقليدية؛

- يجب أن يلائم الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي الظروف المصرفية السائدة، والحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة.

- يجب ملاءمة تصميم المناصب من حيث التخصص والإثراء الوظيفي، وملاءمة نطاق الإشراف على مختلف المستويات الإدارية؛

- ضمان سلامة تصميم الروابط الأفقية (نظم التخطيط والمتابعة واللجان)، وسلامة تصميم مراكز اتخاذ القرارات (التفويض الملائم للسلطات).

4- المقومات المرتبطة بالاتصالات التنظيمية في المصارف الإسلامية:

تمثل المقومات المرتبطة بالاتصالات التنظيمية في المصارف الإسلامية فيما يلي: (2)

- تنوع وسائل الاتصال التنظيمي: تختلف وسائل الاتصال التنظيمي من الكتابات الرسمية إلى الاتصالات الهاتفية والإلكترونية إلى الاتصالات الشفهية المباشرة، وكلها تساعد في إنجاز الأعمال الخاصة بالمصارف الإسلامية.

(1) - إبراهيم أبو سعدة ، المعايير المستخدمة في تقويم الأداء التنظيمي للمصارف الإسلامية، مرجع سابق، ج/8ص 131-132.

(2) - صالح سلطان، تقويم تنظيم البنوك الإسلامية، مرجع سابق، ج/9ص 325-335.

- تفاعل إدارة المصرف الإسلامي مع أفكار وآراء العاملين ووسائل الاتصال المستخدمة: وفي هذا المجال يجب إتاحة الفرصة للعاملين بالمصارف الإسلامية لإبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين ولإدارة المصرف.

- اهتمام إدارة المصرف الإسلامي بوجهات نظر المتعاملين مع المصرف: تتمثل مهمة المصرف الإسلامي الأساسية في تقديم التمويل والخدمات المصرفية الإسلامية لعملائه، لذا من الضروري الاهتمام بآراء هؤلاء المتعاملين وأخذها في الاعتبار لتحقيق رضاهم عن خدمات وأنشطة المصرف، حيث يساعد ذلك على تدعيم فكرة العمل المصرفي الإسلامي على نطاق واسع.

- الاهتمام بتدعيم علاقات المصرف الإسلامي بالمصارف والجهات الأخرى: نظراً لأن المصارف الإسلامية تمثل جزءاً من المجتمع ككل، وهي كنظام يتأثر بأداء وأنشطة النظم الأخرى ويؤثر فيها، فالعلاقة بين هذه المصارف والبيئة الخارجية بما تضمنه من مؤسسات مالية ومصرفية، وأجهزة حكومية، ومنظمات دولية، وغيرها، تعتبر ضرورية لتحقيق رسالتها وأهدافها، وبناءً عليه فإن إدارة هذه المصارف مسؤولة عن تدعيم وتقوية هذه العلاقات بكافة الطرق والوسائل، ووفق ما يخدم نمو وتوسع العمل المصرفي الإسلامي.

5- المقومات المرتبطة بالتطوير التنظيمي للمصارف الإسلامية:

التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى، والمهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل.⁽¹⁾

ويعرف على أنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.⁽²⁾

وبالنسبة لعملية التطوير التنظيمي للمصارف الإسلامية فيمكن تحديد المقومات التي تبني عليها فيما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ - علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، دت، ص239.

⁽²⁾ - Richard Beckhard, **organization development: strategies and models**. Addison-Wesley, 1989, p9.

نقلاً عن: عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. دار حافظ، جدة، ط1، 1430هـ/2009م، ص62.

⁽³⁾ - سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أسيوط، مصر، 1994م، ص288-289.

- التهيئة والدعوة للتطوير التنظيمي: وذلك من خلال تبني إدارة المصرف الإسلامي تهيئة العاملين وتعريفهم بالتطوير التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه، وأساليبه، ومراحل التطبيق، والنموذج الذي سوف يستخدم، حيث يكون التركيز بصفة أساسية على إبراز ثقة الإدارة في العاملين من خلال تحفيزهم، وتنمية الإحساس لديهم بالقدرة والمسؤولية عن التطوير وباستخدام أسلوب المشاركة.

- تكوين فريق التطوير التنظيمي: في هذه المرحلة يتم اختيار مجموعة من المديرين الأساسيين في المصرف الإسلامي والذين سيناط بهم عملية التطوير في المستقبل. بمعاونة المستشار الخارجي، حيث يتم الحوار حول متطلبات تطبيق نموذج التطوير التنظيمي، وتحسين مستوى أداء الفريق في أسلوب التعامل مع المشكلات، واتخاذ القرارات، صقل مهاراتهم في مجالات الاتصالات المفتوحة، واستثارة الرغبة في التعلم لديهم.

- استخدام الأساليب المبتكرة: يحتاج تطبيق نموذج التطوير في المصارف الإسلامية إلى استخدام أسلوب مبتكر يعتمد على الإستراتيجية الجزئية في التغيير لضمان السلامة والفعالية، وذلك من أجل تغطية جميع أنشطة المصرف المطلوب تحسينها سواء كانت مرتبطة بتنمية الموارد أو توسيع التوظيف وتنمية الاستثمارات، أو بالابتكار والتنويع في الخدمات المصرفية.

- تحديد المجالات الأساسية المكونة لنموذج التطوير: يمكن أن يتكون نموذج التطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية من عدة عناصر منها: الرسالة، الاستراتيجية، نسق القيم، الاستثمار، الهيكل التنظيمي، الرقابة الشرعية، المهارات الكلية، نظم العمل، نمط القيادة، الموارد البشرية، كما يمكن أن تقسم هذه العناصر إلى مجموعة من المجالات الرئيسية والفرعية التي تجمع العناصر المتناسقة والمترابطة، والتي تعمل في شكل متوازي لإحداث توازن وفعالية في التطبيق.

المطلب الثالث:

التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية

يعتبر التوجيه الإداري وظيفة مكملة لوظائف العملية الإدارية التي تسبقها، وتبدأ عملية التوجيه بمجرد وضع خطط وسياسات المصرف، وبناء التنظيم الإداري المناسب، وتوزيع المصالح الإدارية التي تتولى الإشراف على تسيير المصرف داخليا وخارجيا، لتأتي وظيفة توجيه الموارد البشرية بما يحقق أهداف المصرف.

أولا: ماهية التوجيه وأهميته للعمل المصرفي الإسلامي

التوجيه عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤسين على العمل بكفاءة وفاعلية، على كل من المدى القريب والبعيد، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة⁽¹⁾.

والتوجيه كوظيفة إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق بين جهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك⁽²⁾.

ويعتبر التوجيه كذلك وظيفة كإحدى وظائف العملية الإدارية، حيث ينصب اهتمامها على تنمية قدرات المرؤسين وقيادتهم بحكمة صوب تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة باستمرار لمسايرة تنفيذ الخطط الموضوعة وحل المشكلات، كما تهتم وظيفة التوجيه بحركة المعلومات والاتصالات بما ييسر انتقال المعارف وإحداث التأثير المطلوب في الزمن المحدد، وهذا يتطلب في العادة حفز المرؤسين ودفعهم لانجاز الأعمال بشتى طرق الدفع والتحفيز المختلفة⁽³⁾.

وفي المصرف الإسلامي تعظم وظيفة التوجيه لما لها من آثار متعددة تنبع من مقوماتها ونتائجها، سواء على الأفراد أو على وحداتهم الإدارية، أو على المصارف الإسلامية ذاتها، بل على مسيرتها على المدى البعيد، ولوظيفة التوجيه كأحدى الوظائف الرئيسية لإدارة المصارف الإسلامية عدة مقومات وأسس يمكن إجمالها في ثلاثة مجموعات على النحو التالي:⁽⁴⁾

(1) - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، ط 1، 1981، ص 314.

(2) - بشير العلاق، القيادة الإدارية. دار البازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 89.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 319.

(4) - المرجع نفسه، ص 320-322.

- **مقومات تنظيمية:** تكون ضرورية لبناء التوجيه الفعال، وترتكز على تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها، والالتزام بالمسؤولية وإدراكها والشعور بها تجاه الأعمال والأشخاص، ولذلك فقد أشار النبي صلى الله عليه وسلم إلى ذلك بقوله «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ، عَنِ رَعِيَّتِهِ»⁽¹⁾، ومن أهم المقومات التنظيمية للتوجيه الفعال كذلك تكوين الفريق القيادي التنفيذي والاستشاري القادر على تحقيق الأهداف المحددة.
- **مقومات سلوكية:** هي المقومات والأسس التي تهتم بالعلاقات الإنسانية فيما بين القائد ومرؤوسيه، وتدعيم عملية الاتصالات، وتقوم على الرحمة والرأفة بالمرؤوسين، وتوطيد العلاقات فيما بينهم، بالإضافة إلى العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومراعاة قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم.
- **مقومات تحفيزية:** تهتم بحفز المرؤوسين ودفعهم للعمل عن طريق إشراكهم الأمور التي هم وظائفهم، وتدعيم روح العمل الجماعي، وروح الولاء والانتماء للمصرف.

ثانياً: عناصر وظيفة التوجيه

وظيفة التوجيه في منظمات الأعمال تنطوي على عدة عناصر، أهمها القيادة، والتحفيز، والاتصالات، وفيما يلي توضيح لكل عنصر على حدى:

1- القيادة: تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، والقيادة كما عرفها (تيد تيد) تمثل الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة⁽²⁾، وفي تعريف آخر تعتبر القيادة عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل بغية تحقيق أهداف محددة⁽³⁾، وتعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، وذلك باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق أهداف محددة⁽⁴⁾.

وتستمد القيادة أهميتها من المورد البشري الذي أصبح يمثل محور اهتمام الفكر الإداري المعاصر، وأهم مورد من موارد المنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها في ظل التطورات والتحويلات التي تعرفها البيئة المحيطة

(1) - أخرجه مسلم، كتاب الأمانة، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر، صحيح مسلم. مصدر سابق، ج/6ص/07. وأخرجه البخاري، كتاب الجمعة، باب باب الجمعة في القرى والمدن، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج/1ص/303.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، حضر كاظم حمود. إدارة الموارد البشرية. كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 1428هـ/2007م، ص222.

(3) - فواد الشيخ سالم وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني، الأردن، ط6، 1998م، ص185.

(4) - عليوة السيد. تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001م، ص45.

بالمنظمات، وتأخذ القيادة هذه الأهمية كون سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية في المنظمة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المحددة، وضمان الديمومة والاستمرارية في أعمالها كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

و المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية تنطلق في أعمالها من الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع تعاملاتها، هذا الالتزام يوجب على هذه المصارف من بداية نشاطها التزامات في شكل وطريقة انتقاء القيادات والعاملين فيها، وفي تخطيط وتشكيل الهيكل التنظيمي لها، وفي المسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين الأفراد، وإن كانت القيادات في المصارف الإسلامية تمثل وسيلة من ضمن الوسائل الموصلة لتحقيق الأهداف المحددة وبالكفاءة المطلوبة، فإن المسؤولية تقع على مؤسسي المصرف في حسن اختيار القيادات المناسبة وهيئة مناخ العمل المناسب لها، وتنميتها وتطويرها بما تحتاجه لمسيرة التطورات النظرية التي يعرفها الفكر الإداري المعاصر، والتغيرات العملية المميزة للنظام المالي والمصرفي العالمي⁽²⁾.

ومن منطلق الدور الفعال والمؤثر للقيادة في مسيرة تطوير المصارف الإسلامية أوصى مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي في دورته المخصصة لدراسة مشكلات البنوك الإسلامية بضرورة اهتمام البنوك الإسلامية بتأهيل القيادات والعاملين فيها بالخبرات الوظيفية الواعية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة بالتعاون مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وسائر الجهات المعنية بالتدريب المصرفي الإسلامي⁽³⁾.

إن أساس التوجيه وجود القائد الفعال، وفي المصرف الإسلامي القائد عليه أدوار متعددة تقتضيها طبيعة العمل المصرفي الإسلامي ومكانته وأنشطته وأعماله، كلها تتطلب مواصفات قيادية متميزة أهمها: ⁽⁴⁾

- الاهتمام بالمرؤوسين في المعاملة ومشاركتهم بالقدر الملائم في اتخاذ القرارات، حيث يعمل القائد على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكي تكتسب القرارات قوة عند تنفيذها

(1) - كمال محمد المغربي وآخرون. أساسيات في الإدارة. دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1995م، ص165.

(2) - انظر: محمد عبد الله البرعي، محمد عبد الحميد مرسى، الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1416هـ/1995م، ص508.

(3) - قرار رقم: 76 (8/7) بشأن مشكلات البنوك الإسلامية، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره الثامن ببندر

سيرى بيجوان، بروناي دار السلام من 1 - 7 محرم 1414هـ الموافق 21 - 27 حزيران (يونيو) 1993م.

(4) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص323-327.

يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة في صياغة هذه القرارات، حيث تختلف درجة المشاركة التي يراها القائد حسب القرار الذي سيتخذه، وخبرة المرؤوسين، ونتائج القرار، وغيرها من العوامل.

- الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها، وتبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.

- الحزم والموضوعية واعتماد نواحي القوة المتعددة، حيث أن القائد الفعال في المصرف هو ذلك النمط الذي يعتمد على توازن القوى التي تمكنه من قيادة فريق عمله، هذا التوازن يكون بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم التي منحت له بناء على منصبه الرسمي، ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته والتي اكتسبها بخبرته وممارساته وتجاربه العملية.

2- التحفيز: يعد التحفيز عنصراً هاماً جداً في منظومة أي منظمة أعمال، ويؤدي دور المحرك فيها، لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل، والتحفيز يمثل مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله⁽¹⁾.

وتكمن أهمية التحفيز في المسار الفردي والمؤسسي فيما يلي:⁽²⁾

- يعتبر السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد؛
- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل؛
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعّالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها؛

- يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية؛

- يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.

وبالنسبة للمصارف الإسلامية فهي بحاجة إلى نظام الحوافز كأى منظمة أعمال معاصرة، فالتحفيز المعنوي والمالي والمادي يدفع العاملين إلى المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المأمولة، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عبء تحديد حاجات الافراد والتعرف عليها، ومحاولة إشباعها بما يحقق لهم الدافعية للعمل، والمساهمة بجدية في رفع أداء المصرف الذي يعملون به⁽³⁾.

(1) - محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 04-05.

(2) - المرجع نفسه، ص 06.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 39.

3- الاتصالات: يعتبر الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتطوير عملية الاتصال على أهمية كبيرة نبينها من خلال العناصر التالية: (1)

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها؛

- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك مبني على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف في أداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بما يحقق الكفاءة.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ؛

- تعد الاتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة؛

- من خلال عملية الاتصال يطلع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، مما يجعل الاتصال وسيلة إرشادية للرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

وبالنسبة لدور الاتصالات الإدارية في البنوك الإسلامية فيتضح من خلال عمليات التأثير المتبادل بين مختلف الأطراف التي تتبادل البيانات والمعلومات، وتنتقل فيما بين الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات المختلفة، وذلك حول موضوع ما، بهدف إقناع الطرف الآخر بتقبل هذه البيانات وإرجاع الأثر عن نتيجة هذا التقبل، بحيث يقف كل طرف على نتيجة عملية الاتصال سواء كان هو المرسل أو المستقبل، ويمكن القول أن عناصر عملية الاتصال تتمثل في: (2)

- **المرسل:** ويمثل مصدر عملية الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبيدي الاقتراحات، ويعبر عن الملاحظات، ويوضح ويشرح كل ما يتعلق بموضوع الاتصال، ويعمل على أن تلقى عملية الاتصال قبولا من جانب الطرف الآخر مستقبل الرسالة.

- **المستقبل:** ويمثل الطرف الذي يتلقى رسالة المرسل، وقد يكون فرداً أو جماعة، وتتوقف فعالية الاتصال على استقباله للرسالة بالصورة التي قصدها المرسل.

(1) - زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية. كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 1428هـ/2007م، ص81-83.

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، ط1، 1417هـ/1999م، ص31-32.

- **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال الذي يتمثل في مجموعة من البيانات والمعلومات التي تعمل على استمرار سير الأعمال وسريان الأنشطة.
- **الوسيلة:** وتمثل الوسيط الناقل للرسالة عن طريق الحواس السمعية أو البصرية، فقد تكون الرسالة مكتوبة أو منطوقة باللسان، أو مسجلة على جهاز مسموع أو مرئي.
- **الهدف:** يمثل الهدف الرئيسي من عملية الاتصال بين طرفين المصرف الإسلامية، فالاتصال بغير هدف لا يمثل إلا جهداً ضائعاً لا ثمرة له.
- **الأسلوب:** ويتمثل في الطريقة التي توصل بها البيانات والمعلومات، ومدى احتوائها على العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى اقتناع المستقبل بمحتواها، وتبعث حماسه واهتمامه بشأنها.
- **الزمن والمكان:** الزمن يمثل الوقت الذي يكون فيه الاتصال مناسباً لموضوع الرسالة وللمستقبل، والمكان يمثل الجهة التي يتم فيها الاتصال، سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل.
- **مناخ الاتصال:** ويمثل الظروف والمتغيرات المحيطة بعملية الاتصال، من حيث الهدوء والبعد عن الضوضاء والتشويش الذي قد يؤدي لتغيير معالم الرسالة.
- **التغذية المرتدة:** تمثل رد فعل المستقبل، وماهي الآثار المترتبة عن عملية الاتصال.

المطلب الرابع:

الرقابة على المصارف الإسلامية

الرقابة من أهم وظائف العملية الإدارية لما لها من دور أساسي في متابعة الوظائف الأخرى، وتحديد مدى فعاليتها وكفاءتها، كما تسمح الرقابة من الوقوف على مدى الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعية بما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات في حالة وجودها.

أولاً: ماهية الرقابة وأنواعها

تعرف الرقابة على أنها إجراء أو عمل تقوم به الإدارة لضمان إنجاز الأهداف المرسومة⁽¹⁾، كما تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة تمارس حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط، والتنظيم، والقيادة،

(1) - رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص15.

واتخاذ القرارات، ذلك أن الهدف الأساسي من الرقابة التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية، ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو أن تكون بديلاً عنها⁽¹⁾.

وتستمد الرقابة أهميتها من كونها عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى، كما تعتبر عملية مستمرة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة من ذات نفسها أو بتكليف من غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية أو الاقتصادية يتم وفقاً للخطط الموضوعة، والسياسة المرسومة، والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة، ومن ثم فهي تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات، وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة.⁽²⁾

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية أنواع الرقابة التي يتضمنها الفكر الإداري على النحو التالي⁽³⁾:

- الرقابة الخارجية: هي ناتجة عن تصرفات وقوى خارجة عن المنظمة مثل التشريعات والقوانين والتقنيات.

- الرقابة الداخلية: تتضمن كافة الوسائل والطرق التي تستخدمها المنشأة بقصد حماية الأصول وضمان دقة البيانات المحاسبية، وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة.

- الرقابة التنظيمية: تتأسس على إيديولوجية المنظمة، مثل إلتزام العاملين بقواعد وآداب السلوك في المنظمة.

- الرقابة الإدارية: تختص بأفعال الموظفين والعاملين في الوصول إلى الأهداف والغايات من خلال العمل وفقاً للسياسات السلمية، مثل وظائف الأفراد المرتبطة بالعاملين، القانون، المحاسبة، التمويل، الجودة.

- رقابة التشغيل: وتهدف إلى المساعدة في إدارة الأنشطة والعمليات، مثل جدولة العمليات، نظام التكاليف المعيارية، أهداف الأداء.

- الرقابة المالية: تختص بمراقبة العمليات الواجب تسجيلها بطريقة سليمة وكاملة ودقيقة في الوقت المناسب، مثل المتحصلات، الشيكات، الفواتير.

(1) - أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن. دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1989، ص379.

(2) - حزام ماطر المطيري، هاني يوسف خاشقي. الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 10، 1417هـ/1997م، ص66.

(3) - رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية. مرجع سابق، ص14-15.

- رقابة الأمن والحماية: تختص بتأمين موارد المنشأة وحمايتها، مثل الأصول، المعدات، بيانات الأفراد، التأمين على الممتلكات.

ثانياً: أبعاد الرقابة على المصارف الإسلامية

إن الرقابة على النشاط المصرفي له أهمية كبيرة، إذ أن البنوك تتميز بطبيعة خاصة تميزها عن باقي المنظمات، لذا نجد أن الرقابة على أعمال البنوك تأخذ أبعاداً خاصة وتخضع لاعتبارات معينة، والمصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسات وساطة مالية تشترك مع البنوك التقليدية في بعض أبعاد الرقابة وتتميز عنها في أبعاد أخرى مرتبطة بالتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية المنظمة للعمل المصرفي الإسلامي، وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات والأبعاد:⁽¹⁾

- البنوك لا تتعامل في أموالها فقط، بل تتعامل في أموال الغير التي تشكل النسبة العظمى من موارد البنك، هذا الوضع يستدعي أن يكون أصحاب رأس المال البنك، إدارته العليا، والعاملون فيه موضع رقابة خارجية للتأكد من سلامة تصرفاتهم.

- اتساع وامتداد أعمال المصارف، وكبر حجم معاملاتها، ونمو أعمالها بشكل مستمر، والانتشار الجغرافي لفروعها يستوجب توفر رقابة داخلية وخارجية للتأكد من قانونية وسلامة تعاملات هذه البنوك.

- للنشاط المصرفي تأثير مباشر على مختلف الأنشطة الاقتصادية الأخرى، لذا تعتبر سلامة الوحدات المصرفية في النظام المصرفي عامل مهم لاستقرار معدل نمو وحدات النشاط الاقتصادي المختلفة، من هذا المنطلق كان لخضوع وحدات النظام المصرفي لرقابة متكاملة الجوانب والأبعاد أهمية كبيرة لاستقرار ونمو الاقتصاد ككل.

- تنطلق المصارف الإسلامية في أعمالها من أحكام الشريعة الإسلامية، ويعد الحفاظ على مشروعيتها كافة التعاملات والصيغ المستخدمة في المصارف الإسلامية من أهم مهام الرقابة الشرعية الفعالة.

- البعد العالمي للنشاط المالي والمصرفي سواء أكان بطريقة مباشرة من خلال العمل في السوق العالمية أو غير مباشرة من خلال التعامل مع مؤسسات عالمية، في الحالتين سيكون لهذا البعد انعكاسات على المعايير الرقابية المطبقة.

(1) - انظر: - حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل. إدارة المصارف الإسلامية -مدخل حديث-. مرجع سابق، ص284.

- ياسر الحوراني، مصادر التراث الاقتصادي الإسلامي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ج1/ص529.

ثالثاً: أنواع الرقابة على المصارف الإسلامية

تخضع المصارف الإسلامية لرقابة عدة هيئات وجهات، أهمها رقابة السلطات النقدية، ورقابة الهيئات الشرعية، وفيما يلي تفصيل في أهم أنواع الرقابة على المصارف الإسلامية:

1- الرقابة الشرعية على المصارف الإسلامية: هي الرقابة على جميع أعمال وأنشطة المصرف من أجل التأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية، وهذا النوع من الرقابة هو ما يميز العمل المصرفي الإسلامي عن العمل المصرفي التقليدي، وتكون هذه الرقابة داخلية وخارجية، حيث تهدف الرقابة الداخلية إلى إحكام المراقبة على أعمال المصرف الإسلامي وأنشطته من حيث توافيقها مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتقوم بأعمالها أجهزة من داخل المصرف، أما الرقابة الشرعية الخارجية فهي عملية فحص وتحليل أنشطة وأعمال وعمليات المصرف من قبل جهة مستقلة للتأكد من إجرائها وفق أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية على أساس الفتاوى الصادرة بخصوصها، وذلك باستخدام أساليب ووسائل مهنية متخصصة لبيان صحة أو أخطاء التطبيق، وتقديم التقارير للجهات المعنية بهدف إجراء التعديلات اللازمة وتطور الأداء⁽¹⁾.

2- الرقابة المالية والمصرفية على المصارف الإسلامية: المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسة مالية ضمن منظومة مؤسسات النظام المالي والمصرفي في الدول التي تعمل فيها تخضع للرقابة المالية والمصرفية تنظم العلاقة بينها وبين السلطات النقدية وباقي المؤسسات المالية الأخرى، حيث يمكن تقسيم هذه الرقابة وفق ما يلي: (2)

أ/ الرقابة الخارجية: تتعدد جهات الرقابة الخارجية على المصارف الإسلامية، ومن أهم هذه الجهات:

- الرقابة المحاسبية الخارجية: وهي تعني دور مراقب الحسابات الخارجي، أو المراجع القانوني، وهو دور مقنن ومعروف تتماثل فيه المصارف الإسلامية مع باقي المصارف الأخرى، وللمراقب الخارجي دور هام وحيوي أمام الجمعية العمومية وأمام الهيئات الخارجية، نظراً للتقارير التي يصدرها والتي تتضمن تدقيقاً مفصلاً عن أعمال المصرف، يتضمن مواطن الضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية، والتحقق من صحة البيانات المقدمة له خلال عملية التدقيق.

- رقابة البنك المركزي: يعتبر هذا النوع من الرقابة هامة وضرورية ومؤثرة، وهي رقابة سيادية تقوم عليها أجهزة حكومية مركزية ينادى بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك، وحماية أموال المودعين،

(1) - انظر: - سامر مظهر قنطقجي، صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية. مرجع سابق، ص 269-280.

- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها - مبادئها - تطبيقاتها المصرفية. مرجع سابق، ص 150-154.

(2) - انظر: أحمد صبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها. دار الفكر، الأردن، ط1، 2010م/1430هـ، ص 237-240.

وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية للمجتمع ويحقق أهدافه الإنمائية، وتشمل رقابة البنك المركزي جميع البنوك منذ التقدم بطلب التسجيل وطوال مدة عمل البنك، وحتى انتهاء عمل البنك بالتصفية أو الاندماج أو البيع، وللبنوك المركزية في كل ذلك ضوابط وشروط ومعايير وأدوات تستخدمها لتحقيق أهدافها.

وبالنسبة للمصارف الإسلامية فاختلاف طبيعة عملها عن عمل البنوك التقليدية يجعل من الضروري أن تكون العملية الرقابية متلائمة معها، بحيث لا تؤثر بالسلب على أعمالها ونشاطها من جهة ومن جهة أخرى لا تخل بأهداف الرقابة المصرفية.

ب/ الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية الجهود المنظمة التي تتم عبر المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة بغرض صياغة أنظمة المعلومات والتوجيه والتخطيط وضبطها، ومتابعة تنفيذها، والتفتيش عليها، واتخاذ قرارات بتطويرها.

وتعتمد الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية على انتقاء أفضل القادة المؤمنين بالأعمال المصرفية الإسلامية ليكون بإمكانهم توجيه الرؤوسين على اختلاف مواقعهم الإدارية في المصرف، وتستمد هذه الرقابة تأثيراتها وفعاليتها من خلال طبيعة النظام الإداري والمحاسبي في المصرف الإسلامي، وعلاقته بالأقسام الإدارية المختلفة، والارتباط بالإدارة العليا المتمثلة في مجلس إدارة المصرف، أو الهيئة العامة للمساهمين، وتشمل مهام هذه الرقابة في المصارف الإسلامية عدداً من الأهداف الرئيسية، نذكر أهمها فيما يلي: (1)

- اكتشاف مدى القصور في أنظمة المعلومات والتخطيط والتنفيذ للتمكن من معالجة أي خلل بشكل فعال؛

- اكتشاف أي قصور في الأداء التنفيذي للعاملين في المصرف، ومعرفة أسبابه ومعالجته بالطرق المناسبة سواء بالتدريب أو التطوير أو تحسين نظام العاملين من حيث طرق الاختيار والترقية وتقييم الأداء وغيرها.

رابعاً: أسس النشاط الرقابي في المصارف الإسلامية

إن وجود نظام رقابي فعال وكفؤ في المصارف الإسلامية يتوقف على توفير عدة أسس، نلخصها فيما يلي: (2)

- توفير معايير قياسية متفق عليها، لتكون أساساً موضوعياً لقياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومحاسبتهم على الانحراف عن هذه المعايير، ويعتبر وجود معايير قياسية المرحلة الأولى والأساسية في نظام

(1) - محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي. دار وائل، الأردن، ط2، 2008م، ص219.

(2) - لجنة من الأساتذة الخبراء، تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص207-221.

الرقابة وبدونها تضيع كل الجهود المبذولة في متابعة الأداء داخل المصرف، ولا يقتصر الأمر على مجرد وجود هذه المعايير بل يتعداه إلى اتفاقها مع رسالة وأهداف المصرف، وكفايتها لمتابعة مستويات الأداء في المصرف؛

- المصرف الإسلامي كمنظمة لها ارتباطات وعلاقات بالمنظمات الأخرى في البيئة المحيطة، تلك البيئة الدائمة التغير والتطور تجعل من الضروري أن يواكب المصرف الإسلامي جميع التغيرات في البيئة المحيطة من خلال إعادة النظر بشكل دوري في المعايير القياسية المطبقة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك، من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في السياسات والخطط والمعايير القياسية التي يعرفها النظام الرقابي.

- مراعاة الجانب الاقتصادي في نظم الرقابة المطبقة في المصارف الإسلامية بحيث يتحقق التوازن بين تكاليف تطبيق هذه النظم والعوائد المحققة من ورائه، وهذا يتطلب المراجعة الدورية لتكاليف نظم الرقابة لتكون أكثر اقتصادية؛

- ضرورة اهتمام نظم الرقابة المطبقة في المصارف الإسلامية بمنع حدوث الأخطاء، فإذا ما حدثت بعض الأخطاء يتم اكتشافها في الوقت المناسب بهدف اتخاذ بعض القرارات العلاجية، بالإضافة إلى العمل على الاستفادة من مخرجات النظام الرقابي في تطوير السياسات والخطط الموضوعية.

- تبسيط وتوضيح الإجراءات الرقابية المطبقة في المصارف الإسلامية من خلال إعادة النظر في الإجراءات المعقدة والمطولة لتطويرها بما يتفق والأهداف المطلوب تحقيقها.

- تدعيم وتقوية دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية، خاصة في مجال اتخاذ القرارات العلاجية للانحراف عن المعايير، وذلك من أجل ضمان الالتزام بأحكام الشريعة في جميع تعاملات المصرف.

خلاصة الفصل: يمكن إجمال خلاصة الفصل في النقاط الأساسية التالية:

- المصارف الإسلامية مؤسسات مالية تجمع مواردها من أصحاب الفوائض المالية عن طريق إتاحة عدة أنواع من الحسابات المصرفية تمكن المودعين من إيداع أموالهم على شكل ودائع تحت الطلب، أو ودائع ادخارية أو ودائع استثمارية حسب ما يلائم المتعامل، وبعدها تقوم بتوظيف هذه الأموال المدخرة وفق صيغ التمويل الإسلامي المعروفة من مشاركة ومضاربة ومراجعة واستصناع وغيرها من الصيغ التي تتيح تمويلاً في مختلف الأنشطة الاقتصادية سواء كانت فلاحية أو صناعية أو زراعية أو تجارية أو حرفية.
- عدم التعامل بالفائدة المصرفية في المصارف الإسلامية تجعل العلاقة بين هذه المصارف والمتعاملين قائمة على أساس المشاركة، والتي تختلف عما هو سائد في المصارف التقليدية، حيث تقوم علاقتها مع المتعاملين على أساس القرض بفائدة، وبالإضافة إلى عدم التعامل بالفائدة يخضع المصارف الإسلامية لجموعة من القواعد والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المالية.
- تأسيس المصارف الإسلامية يمر بعدة مراحل ويخضع لعدة شروط، تحدهما طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، والتشريعات التي تحكم النظام المصرفي الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى المعايير المصرفية الدولية.
- وظيفة التخطيط في المصارف الإسلامية تمكنها من استيعاب التطورات والعوامل والمتغيرات التي لها انعكاسات مباشرة على أعمالها وأنشطتها، وتعتبر أساس قدرة هذه المصارف على تحقيق أهدافها والوصول إلى أقصى مستوى من الأداء في المستقبل.
- وظيفة التنظيم تعتبر من الأمور المهمة والضرورية في المصرف الإسلامي شأنه في ذلك شأن أي منظمة أعمال، وتزداد الحاجة إلى التنظيم السليم في هذه المصارف في ظل التوسع الذي تعرفه أنشطتها وزيادة عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها التمويلية والاستثمارية، وتعقد أدواتها ومنتجاتها المالية، في ظل هذه التطورات سيكون لوظيفة التنظيم الدور الأساسي لتحقيق أهداف المصرف بأقل التكاليف وبأقصى كفاءة ممكنة.
- التوجيه كوظيفة إدارية تنفيذية في المصارف الإسلامية تنطوي على قيادة الأفراد، وتحفيزهم، وتبادل البيانات والمعلومات بينهم في مختلف المستويات الإدارية.
- الرقابة في المصارف الإسلامية وظيفة مكملة لوظائف العملية الإدارية، حيث تمكننا من متابعة مدى أداء الوظائف المختلفة في المصرف بالشكل المطلوب، ومعرفة أسباب القصور ومعالجتها بالطرق المناسبة.

الفصل الثاني:

مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

جامعة الأمير
عبد القادر للعلوم الإسلامية

تمهيد:

من بين أبرز التحديات التي أصبحت تعيق نمو العمل المصرفي الإسلامي ندرة الكوادر البشرية المؤهلة التي تجمع بين الخبرة المصرفية والمعرفة الشرعية والكفاءة المهنية، حيث أسندت إدارة هذه المصارف في أغلبها لموظفين كانوا يعملون في البنوك التقليدية، و دربوا على العمل في البنوك التقليدية وعلى نظام محاسبي رأسمالي، ثم طلب منهم أن يطبقوا بعض المعاملات الشرعية مما جعل المجال مفتوحاً أمام أخطاء أثرت سلباً على مسيرة المصارف الإسلامية، الشيء الذي دفعها إلى بذل جهود في البحث عن الآليات والسياسات التي تمكن هذه المصارف من رفع مستوى أداء موظفيها في مختلف الأنشطة والأعمال المصرفية والمالية والإدارية، والأمور الشرعية والقانونية والمحاسبية ذات العلاقة بطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، ولكن تبقى هناك حاجة ماسة لتأهيل القيادات للمصرفية الإسلامية، وتوفير كفاءات مصرفية وإدارية متخصصة للقيام بالدراسات والبحوث في المالية والمصرفية الإسلامية من أجل إيجاد الصيغة الشرعية الملائمة لجميع المستجدات في المعاملات المالية والمصرفية.

وتتجلى حاجة المصارف الإسلامية إلى الموارد البشرية في ظل خصوصية المعرفة الشرعية والإدارية والفنية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي الذي يقوم على توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات في ظل ضوابط ومبادئ الشريعة الإسلامية، وفهمها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، كما تتجلى أكثر هذه الحاجة في ظل وجود فجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لدراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

المبحث الثاني: الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: الخصائص والأهمية ودواعي الاهتمام

المبحث الثالث: جهود تطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية

المبحث الأول:

مفاهيم أساسية لدراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

تتطلب الدراسة الوافية في هذا الفصل عرض مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تمهد لدراسة مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وهو ما تطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال دراسة إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي.

المطلب الأول:

إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، والأنشطة الأساسية لهذه الإدارة.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها نحتاج إلى توضيح مفهوم "الموارد البشرية" باعتبارها المحور الذي يبنى عليه عمل هذه الإدارة.

1- تعريف الموارد البشرية وأهميتها:

يعتبر مصطلح "الموارد البشرية" مرادفاً أو قريباً من مدلول بعض المصطلحات المستخدمة في هذا المجال، مثل القوى البشرية، والقوى العاملة، ورأس المال الفكري، ورأس المال البشري، والعمال، والأفراد، ونظراً للأهمية الكبيرة للعنصر البشري في المنظمة أصبح الاستخدام ينحصر في مصطلح "الموارد البشرية" للدلالة على أهميتها ومكانتها في نجاح المنظمة مثلها مثل الموارد المالية والمادية، فقد استخدم مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن هذا المصطلح اتسع ليشمل أيضاً الموارد البشرية، باعتبار أنها يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات إذا تم استخدامها بطريقة فعّالة مبنية على المعارف والمهارات المطلوبة.

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع⁽¹⁾.

ويقصد بالموارد البشري كذلك جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وبالاستناد إلى مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية، وذلك لقاء تقاضي الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل جهد مبذول، ومؤهلات علمية، وخبرات، ومهارات، وغيرها من المساهمات التي تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها المحددة.

فالموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة، وتعتبر المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة، ومصدر نجاح أعمالها، خاصة عندما تكون ذات نوعية وتمتلك معرفة وقدرات تتلائم مع طبيعة أعمالها، وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع عناصر الإنتاج الأخرى (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، فبدونها لا يمكن الجمع بين عناصر الإنتاج الأخرى، كما أنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج، وتشرف على تصنيعه وإخراجه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء أعمال المنظمة بكفاءة، ولن تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.⁽²⁾

ومع تطور الفكر الإداري أصبح المورد البشري لا ينظر إليه بوصفه فرداً عاملاً داخل المنظمة فقط، وإنما أحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية التي يعرفها عصر المعلوماتية والعولمة مما هيأ الفرصة للاهتمام بهذا المورد، وذلك باعتبار أن جهده وقدراته ومعارفه سيكون لها الأثر الواضح في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع مما يساهم في تطوير المنظمة والرفع من أدائها.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1997م، ص147.

(2) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص11.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- إن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدة محددات منها: ⁽¹⁾
- كثرة المترادفات لمصطلح " إدارة الموارد البشرية" والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق؛
 - استخدام بعض الدراسات لمصطلح "إدارة الأفراد"، أو "إدارة شؤون الموظفين"، أو "إدارة شؤون العاملين"، أو "إدارة الموارد العامة" أو " إدارة القوى البشرية"؛
 - تضيق بعض الدراسات والكتاب المختصين مجالات إدارة الموارد البشرية فيقتصرورها على نشاطات محدودة، في حين نجد من يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها؛
 - تعالج بعض الدراسات إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة؛
 - التزام بعض الدراسات بالتوجه القانوني لدراسة إدارة الموارد البشرية فنجدها تتحدث عن الإطار القانوني، وحقوق وواجبات الموظف العام، وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة؛
 - بعض الدراسات ذات التوجه السلوكي، نجدها تتحدث عن سلوك الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للمنظمة؛
 - حطت إدارة الموارد البشرية خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة والبحث حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في كليات ومعاهد الإدارة، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات ومداخل لإدارة الموارد البشرية؛
 - الانفصال الكبير بين ما يدرس نظرياً حول موضوع إدارة الموارد البشرية في الكليات والمعاهد، وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، لا سيما في الدول النامية بصفة عامة والدول العربية والإسلامية بصفة خاصة.
- ومن أجل الإلمام بمعظم التوجهات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية سنورد بعض التعريفات المختلفة لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من الكتاب المختصين في مجال الموارد البشرية:

⁽¹⁾ - انظر: عبد الباري إبراهيم دارة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م، ص17.

- إدارة الموارد البشرية هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية⁽¹⁾، أو هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً من أجل تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾.

- هي الإدارة التي تتولى القيام بنشاطات مختلفة تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بما يمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير⁽³⁾.

- الجهة المسؤولة عن الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها بالشكل الصحيح⁽⁴⁾.

- هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم، وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين، وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم، وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد⁽⁵⁾.

- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها⁽⁶⁾.

- إدارة الموارد البشرية هي عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وتنفيذ مختلفة الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها⁽⁷⁾.

- تعرف على أنها أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، والجمع بين الشركة

(1)- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص134.

(2)- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غريب، القاهرة، ط3، 1985م، ص21.

(3)-Daft, Richard L , **New Era of Management**. Thomson South- Western, Australia, 2nd Edition, 2008, p379.

(4)-Gary Dissler , **Human Resource Management**. Prentice Hall, New jersy, 9th Edition, 2003, p34.

(5)- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي. مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974م، ص36.

(6)- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006م، ص12.

(7)-Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13th Edition, Pearson Education, USA, 2013, p4

والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها⁽¹⁾.

- تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بتمكين الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من تحديد الأهداف والاتفاق على طبيعة علاقة العمل التي تربطهم، بالإضافة إلى تنفيذ الأهداف المحددة وتطبيق الأنشطة المتفق عليها⁽²⁾.

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁽³⁾.

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التصميم التنظيمي والتوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء⁽⁴⁾.

ما يمكن ملاحظته على التعاريف السابقة أنها تطرقت لمفهوم إدارة الموارد البشرية إنطلاقاً من ثلاثة مداخل رئيسية تتمثل فيما يلي: ⁽⁵⁾

■ المدخل الإداري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأجهزة في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

(1) - خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 1435هـ/2014م، ص14.

(2) - Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management**, 3th Edition, Pearson Education Limited, England, 2005, p6-7.

(3) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 2003.

(4) - H. John Bernardin. **Human resource Management : An Experiential Approach**. Mc Graw _ Hill, New York, 6th Edition, 2012, p7.

(5) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.

الدار الجامعية ، مصر، 2003م، ص52-53.

■ مدخل النظم:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن جهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ووفقاً لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق وغيرها من النظم، والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

■ المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة ونتائج أعمالها.

ويعتبر المدخل الأخير محور التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بالنظر لتبلور وتكوّن اقتناع لدى المنظمات بأهمية المورد البشري باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة لتحقيق أهدافها.

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها المعاصر ليست حديثة النشأة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي أظهرت الحاجة إلى وجود إدارة مختصة في الموارد البشرية تقوم بتغطية كل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، ومع استمرار التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي وخاصة اقتصاديات الدول الكبرى تطورت إدارة الموارد البشرية، وزاد الاهتمام بها وبدورها في المنظمة، ولهذا التطور من جهة، والاهتمام من جهة أخرى أسباب كثيرة تفسرها، نذكرها فيما يلي: (1)

(1) - انظر: - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008م، ص 09-10.

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1،

1417هـ/1997م، ص 09.

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة تراعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، الأمر الذي أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال، وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

- التطور الكبير الذي عرفته منظمات الأعمال وانعكاسه على جميع مواردها بما فيها الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والمعلوماتي، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تلي متطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.

هذه الأسباب كانت وراء التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نلخص أهم المراحل التاريخية البارزة في هذا التطور: ⁽¹⁾

- مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

سادت هذه المرحلة خلال القرن السابع عشر والثامن عشر حيث تميزت ببروز الثورة الصناعية التي كان لها أثر كبير في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج، وقد استتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية

⁽¹⁾-انظر: - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-. مرجع سابق، ص 20-29.

- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35-41.

- جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 26-30.

- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع،

الأردن، ط2، 2010، ص 63-64.

والاتحادية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال في ظل وجود مشكلات عمالية كثيرة، الأمر الذي تطلب ضرورة وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات، ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين

كما تميزت هذه المرحلة بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، هاته الكتابات ساهمت في تطور الفكر الإداري عامة وظهرت أنشطة وظيفية متخصصة تعكس التطور الحاصل بميدان العمل على مستوى زيادة الطلب على تقليص وقت العمل، وزيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية، والتغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة، بالإضافة إلى إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين، والتوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .

لقد قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، واتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومدخلها التطبيقية .

- حركة الإدارة العلمية:

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى "فريدريك تايلور F.Taylor" بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته يقوم على أساس الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم على الأعمال، وذلك من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة.

لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري، ونظرت إلى الانسان نظرة بسيطة واعتبرته كائناً اقتصادياً يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المالية، واعتباره عنصراً كباقي عناصر الإنتاج المادية الأخرى.

- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية لتؤكد على العنصر البشري، حيث بنت نتائجها على مجموعة من الدراسات كان هدفها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة والرطوبة وظروف العمل على إنتاجية العمل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين تلك العوامل والإنتاجية، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة على نتائج أخرى تتعلق بدور الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك

الفرد، وأن المنظمة كيان اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، كما كشفت الدراسة عن أثر الحوافز المعنية بالإضافة إلى الحوافز المادية في زيادة مستوى دافعية الفرد للعمل.

و بالرغم من النجاح الذي حققته حركة العلاقات الإنسانية في مجال تحسين ظروف العمل والأجور و مناصرة التقابلات العاملة لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية، و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها بسبب الاهتمام الكبير بالجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية علي حساب الاهتمام بالفرد ذاته، والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، وعلى الرغم من ذلك تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية بحق أساساً مهماً لظهور مدرسة العلوم السلوكية و مدخلاً جديداً في إدارة الأفراد.

- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

رغم التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد، وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد، وحتى مطلع الستينات من القرن الماضي والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية، حيث عرفت فترة السبعينيات والثمانينيات تطورات متواصلة في الفكر الإداري فيما يتعلق بالإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد، واستثمار طاقاتهم الفكرية، كل هذه التطورات أدت إلى ظهور مدخل جديد لإدارة الأفراد هو مدخل إدارة الموارد البشرية، والذي ينطلق من فلسفة جديدة لدور الموارد البشرية تتجاوز الدور التقليدي المحصور في حفظ السجلات وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد، لتصبح الإدارة التنفيذية مشاركة تماماً في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى متابعة اتجاهات الموظفين، والرضا الوظيفي، وتطوير أساليب العمل وغيرها.

وفي ظل المستجدات الحديثة في الوقت الحالي في مجال التطورات العلمية والتكنولوجية واستخدام الحاسوب والدراسات الأكاديمية الحديثة، عرفت إدارة الموارد البشرية تطوراً وتحديثاً وتجديداً من حيث أنظمة التوظيف، و تنمية المواهب والقدرات، والتحفيز، وتقييم الأداء، وذلك بما يحقق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد العمل بكفاءة في ظل بيئة عمل مناسبة تتيح لهم التطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم.

4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تحدد أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية من إمكانية مساهمتها في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، وتتعدد هذه الأهمية لتشمل عدة نواحي، وبما أن دراستنا محصورة على منظمات الأعمال سنذكر المزايا المرتبطة بالجانب الاقتصادي لهذه الإدارة والتي تتمثل أساساً فيما يلي: (1)

- إدارة الموارد البشرية الفعالة قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر، مما يزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز من مركزها التنافسي ومكانتها الاقتصادية.

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تمكن المنظمة من توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من العمل، وهو ما سينعكس أولاً على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم، ثم على زيادة فعالية المنظمة.

- الإدارة الناجحة للموارد البشرية تمكن من المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات، الأمر الذي يساعد على تقليص تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وخفض الإنتاجية.

- إدارة الموارد البشرية توفر على المنظمات الوقت والضائع والتكاليف الباهظة في القضايا القانونية التي قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (2)

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة في تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة والاستفادة القصوى منها عن طريق تدريبها وتطويرها، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

■ التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة؛

(1) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص22.

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل-. الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006م، ص45-46. وانظر: صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص11-13.

- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها؛
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير؛
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها لدى المتعاملين؛
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ب- الأهداف على مستوى المجتمع:

- تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:
- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم؛
 - إتاحة الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
 - غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين؛
 - وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية والمعنوية؛
 - تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية؛
 - تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

ج- الأهداف على مستوى الأفراد:

- تتمثل أهداف الموارد البشرية على مستوى الأفراد فيما يلي:
- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم، وتوفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
 - توفير شروط وظروف العمل المناسبة لتمكين العاملين من العمل بفعالية بما يزيد من دخلهم من جهة، ويسهم في تطوير المنظمة من جهة أخرى؛
 - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع، بالإضافة إلى صحة وسلامة العمال؛

■ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة؛

■ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية؛

■ تكيف وإدماج الأفراد العاملين، وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تأخذ إدارة الموارد البشرية أشكالاً ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات حيث لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت تتبعه المنظمات في تنظيمها لإدارة الموارد البشرية، ويتم وضع هيكل تنظيمي لهذه الإدارة وتحديد موقعه في هيكل المنظمة إنطلاقاً من مجموعة من الاعتبارات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أهميتها داخل المنظمة باعتبارها المحرك الأساسي لنشاطاتها وأعمالها تعتبر حلقة وصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية التي تعمل فيها، وبصفة عامة يتأثر الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:⁽¹⁾

- حجم المنظمة:

يرتبط حجم المنظمة بحجم نشاطاتها، وأعمالها، ورأس مالها، وعدد العاملين فيها، وغيرها من العوامل التي تحدد الحجم الذي تأخذه المنظمة، ويؤثر هذا الحجم بدوره في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطها يفرض استحداث أنظمة ووحدات تنظيمية جديدة، لذا فإن كبر وصغر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية، فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة والأسواق الواسعة إلى وجود دائرة متخصصة للموارد البشرية.

- نظرة أصحاب المنظمة لدور وأهمية إدارة الموارد البشرية:

قد تكون المنظمة كبيرة الحجم ونشاطها واسع مما يجعل إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، لكن في حالة عدم وجود قناعة لدى أصحاب المنظمة بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية ستكون هذه الإدارة في وضع أدنى مما يجب أن تكون عليه وسيكون نطاق سلطتها ضيقاً، وممارستها ومشاركتها في اتخاذ القرارات محدودة.

⁽¹⁾- انظر: - خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل، عمان، ط2، 2005م، ص46-48.

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص106-107.

أما عندما تكون نظرة المنظمة إلى الموارد البشرية على أنها أهم عنصر من عناصر العمل، وهي أساس نجاحها، ومن خلالها يتم تحقيق رضا عملائها وسعادتهم، سنجد وبشكل تلقائي لإدارة الموارد البشرية دور هام وموقع تنظيمي عالي المستوى في المنظمة.

- كثافة المورد البشري:

تباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فقد يتركز نشاطها في الحقل السلعي المادي أو حقل الخدمات، وكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بعنصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها وقيادتها ومراقبة أدائها.

- مستوى التفانة:

تؤدي التفانة دوراً أساسياً في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل القوى البشرية، ذلك الإحلال يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- خصائص سوق العمل:

إن التغيرات في خصائص سوق العمل تنعكس على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية من الناحية الكمية والتنوع، نجد أن المنظمات تميل إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية وحصره في الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء، أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار والوضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، نجد منظمات الأعمال تتنافس للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف، وهو ما يدفع هذه المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه الحالات تزداد أهمية وقيمة إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة.

- توفر الإطارات الإدارية الكفاءة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل فعال وكفؤ إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة، وتستطيع تنفيذها باعتماد إجراءات ونظم عمل مناسبة، لذلك يعتبر توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية محدد لإمكانية استحداث إدارة متخصصة تكون المنظمة بحاجة إليها، ففي الكثير من الحالات تفشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة يرجع

إلى عدم توفر الإطار المتخصص الذي يتوفر على الكفاءة التي تمكنه من تخطيط نشاطاتها وتنفيذها والرقابة على نتائجها.

– أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة تنافسية، وتوجها متزايداً نحو العولمة، لذا نجد المنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل، والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم هذه الأدوار فيما يلي: (1)

- **دور الأعمال (دور طويل المدى):** ويتمثل هذا الدور في مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال، وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة قدرتها على المنافسة، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.
- **الدور التشغيلي (دور قصير المدى):** يعتبر هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية لإدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وعلى هذا المستوى يتم اتخاذ قرارات التوظيف والإستقطاب ومعايير تقويم الأداء للعاملين والتدريب والمتابعة، وهو ما يساعد على ربط إدارة الموارد البشرية بحاجات أعمال ونشاطات المنظمة من خلال أخذ المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال عند استقطاب العمالة أو وضع برامج التدريب.
- **الدور الإداري (دور متوسط المدى):** تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الدور في تخطيط التنمية الإدارية، ودراسة معايير الاختيار، وتطوير خطط استقطاب الموارد البشرية المناسبة وأماكن توافرها، والتأكد من دقة فاعليتها، إضافة إلى وضع أنظمة الأجور والتعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة.

مما سبق نجد أن حجم المنظمة، ونظرة أصحابها لدور وأهمية إدارة الموارد البشرية، وكثافة المورد البشري فيها، ومستوى التقانه الذي وصلته المنظمة، بالإضافة إلى خصائص سوق العمل، ومدى توفر

(1) - انظر: - خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - مرجع سابق، ص 44-45.

الإطارات الإدارية الكفأة، والأدوار المختلفة المحددة لإدارة الموارد البشرية، كلها عوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

ثالثاً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

ترتبط الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالحصول على الموارد وإدارتها وتنظيمها، وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي: ⁽¹⁾

1- الحصول على الموارد:

تمثل العملية الأولى لإدارة الموارد البشرية في تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية، من حيث الكم والنوع والكيفية والجودة، وبشكل عام تتطلب هذه العملية ما يلي:

- تحديد نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة، والكيفية التي ينبغي أن يتم من خلالها ضم الأنشطة معا في مجموعات، وكل الأمور المتعلقة بتنظيم إدارة الموارد البشرية.

- تحديد عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتقليل التكاليف، ويشتمل ذلك على الموارد البشرية التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة.

- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى إيجاد الطرق الأكثر فعالية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة.

- ضمان أن تكون عملية الاختيار والانتقاء منصبة على توفير الموارد البشرية ذات المهارات والمعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنه من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير المناسبة.

2- إدارة الموارد:

بمجرد أن يتوفر لدى المنظمة كل الموارد البشرية التي تحتاجها، تكون أولوياتها التالية ضمان أن يؤديوا وظائفهم بالشكل المطلوب و الأداء الجيد، ومن أجل تحقق ذلك يجب القيام بالإجراءات التالية:

- تصميم عمليات إدارة الأداء والذي من شأنه مساعدة الأشخاص في معرفة ما هو متوقع منهم، كما سوف يساعد في زيادة إمكانية تحقيق هؤلاء الأشخاص للأهداف المحددة.

⁽¹⁾ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 13-15.

- تصميم وتشغيل برامج تدريبية لضمان أن الموظفين لديهم المنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.

- تصميم وتشغيل برامج تطوير وتأهيل الموظفين حتى يتمكنوا من تحمل المزيد من المسؤوليات والمهام، وللمساعدة في إدارة المنظمة وتغطية احتياجاتها الوظيفية في حالة فقدان أي إطار ذو كفاءة وخبرة.

- وضع استراتيجيات للمكافآت التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل، والعمل على إيجاد مستوى من المكافأة يكفي لجذب والإبقاء على الموارد البشرية ذوي الكفاءة الجيدة (ذوي المستوى الذي يتناسب مع العمل).

- تنظيم الأمور المتعلقة بالتظلمات والمسائل التأديبية، وإيجاد الوسائل الأكثر فعالية للتواصل مع الموظفين وإشراكهم في عمليات صنع القرار في المنظمة.

- المراجعة والضبط الدوري للمهام الموكلة للموظفين، والمسائل المتعلقة بتحويل الالتزامات، وتحويل الأماكن، وغيرها من الأمور التي تمس الموظفين، بالإضافة إلى تنظيم متطلبات سلامة وصحة ورفاهية فريق العمل.

- الاهتمام بكل العمليات القانونية والإدارية الضرورية المرتبطة بالتشغيل، مثل عقود العمل، وسجلات شؤون الأفراد والملفات الشخصية وغيرها.

- ضمان أن تقوم المنظمة بكل مسؤولياتها المتعلقة بمواردها البشرية، وأن تفي بكل بالتزاماتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية اتجاههم.

3- التخلص من الموارد:

كل علاقة عمل تربط بين الموظف والمنظمة تصل إلى مرحلة يكون فيها لزاماً إنهاء هذه العلاقة، قد يرجع السبب في ذلك إلى التقاعد أو الاستقالة أو انتهاء العقد أو الفصل من العمل وغيرها من الأسباب، وفي مثل هذه الأوضاع يكون على إدارة الموارد البشرية تحمل مسؤولية الوظيفة الشاغرة، وذلك من خلال:

- إدارة مقابلات مع الموظفين الذين يقدمون استقالاتهم لمعرفة أسباب الاستقالة، وإمكانية تأثيرها على باقي الموظفين.

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين وضمان حقوقهم المادية والمعنوية في حالة إنهاء العقد أو الفصل من العمل.

المطلب الثاني:

إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي

يستند الفكر الإداري الإسلامي في نظريته للموارد البشرية وكيفية إدارتها إلى مجموعة من المبادئ والأسس المستمدة من مصادر التشريع الإسلامي، ومختلف التطبيقات الإدارية التي وردت في كتب علماء وفقهاء المسلمين، يضاف إلى ذلك المستجدات التي فرضها التطور المستمر لمختلف العلوم وخاصة ما تعلق بالفكر الإداري المعاصر.

أولاً: ماهية الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي

يعرف الفكر الإداري الإسلامي على أنه مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبّر العصور والأزمنة، ويُعدُّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية⁽¹⁾.

وفي محاولة لإيجاد صياغة إسلامية لمفهوم الإدارة عُرفت على أنها أي نشاط مشروع ومقصود فردي أو جماعي يتم من خلاله تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور في فترة زمنية معينة بغية تحقيق أهداف مباحة تتمثل في أقصى قدر ممكن من الأرباح المشروعة⁽²⁾.

كذلك نجد طرحاً آخر استخدم مصطلح الإدارة من منظور إسلامي، وذلك من منطلق أن الفكر الإداري الإنساني منذ البداية هو المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، على أن يتم التحاكم إلى الشريعة للوقوف على مدى توافق عناصر وأسس ومبادئ الإدارة التي انتهى إليها الفكر الإنساني مع غايات ومقاصد وأصول وقواعد الشريعة الإسلامية⁽³⁾.

وبالنسبة لتعريف الموارد البشرية فقد عرفها مجمع الفقه الإسلامي⁽⁴⁾ على أنها "طاقات الإنسان وخبراته باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية (الاستخلاف الإلهي للإنسان في

(1) - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن. دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990م، ص07.

(2) - أحمد بن داود المزحاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ط1، 1421هـ/2000م، ص45.

(3) - عبد الله الشافي محمد أبو الفضل، الإدارة من منظور إسلامي (الأساليب والمبررات). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1428هـ/2007م، ص03-04.

(4) - قرار رقم 164 (18/2) بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي، الدورة الثامنة عشرة، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، ماليزيا، 24-29 جمادى الآخرة 1428هـ/9-14 تموز (يوليو) 2007م.

الأرض)، قَالَ تَعَالَى: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ هود: 61 ، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ البقرة: 30.

والموارد بصفة عامة في النظام الإداري وفق الرؤية الإسلامية هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للإنسان، حين استخلفه في الأرض، وسخر له كل ما يمكنه من الحياة والعمل في الأرض، حيث استخلف الله الإنسان ليعمر الأرض، كما تدل على ذلك العدد من آيات القرآن الكريم، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ البقرة: 30، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرٍ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ﴾ إبراهيم: 32، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ﴾ إبراهيم: 33، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الْآيِلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ بِأَمْرٍ﴾ النحل: 12، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ﴾ الجاثية: 13، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿هُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حَبْلًا مَّوَدُّونَهَا وَنَخِي الْفُلْكَ مَوَازِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ النحل: 14، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا أَنَّهُ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ وَالْفُلْكَ تَجْرِي فِي الْبَحْرِ﴾ الحج: 65، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا أَنَّهُ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ﴾ لقمان: 20.

ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله سبحانه وتعالى للإنسان، والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته باعتباره مورداً بشرياً هو أهمها على الإطلاق، والذي تركز عليه التعاملات في كل المجالات بصفة عامة ، وفي المجال الإداري في منظمات الأعمال بصفة خاصة.⁽¹⁾

واعتبار الإنسان أعلى وأثمن مورد في هدي القرآن، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ الإسراء: 70، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ التين: 4، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ الرحمن: 3-4. والله سبحانه وتعالى يعطينا المثل في كيفية احترام قدرات الإنسان وتمكينه من العمل والأداء، ثم محاسبته على نتائج عمله، قَالَ تَعَالَى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمُ﴾ العلق: 5، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَبْعَهُ فِي

(1) - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غرب، القاهرة، 2002م، ص352.

عَنْقِهِ ﴿الإسراء: 13﴾، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ النجم: 39، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ﴾ القيامة: 14. كل هذه الآيات البينات تهدينا على الطريق الصحيح للتعامل مع المورد البشري، وتوظيف طاقاته فيما يعود بالنفع عليه وعلى غيره، وتبدو الصورة في تمامها إذا ما تأملنا الهدى القرآني حيث يكون تعليم الإنسان وتدريبه وتوضيح ما يجب عليه عمله هو نقطة البدء في استخدامه، ثم يحمل الإنسان المسؤولية وتحدد له المهام التي يكون له حرية الحركة والمرونة في تنفيذها، وبعدها يتحمل النتائج سلباً أو إيجاباً. (1)

ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلّمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وبتأهيله والنهوض بقدراته، وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية. ومن أجل تحقيق تنمية الموارد البشرية في الفكر الإسلامي لأهدافها تستند على عدة مقومات، نذكر أهمها فيما يلي: (2)

- 1- إن تنمية "العنصر البشري" من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل، والأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:
 - صياغة الموضوعات والمقررات التعليمية في إطار التصور الإسلامي، مع العمل على إبراز الرؤية الإسلامية (عقيدة وشرعية ومنهاج حياة)؛
 - تنقيح المناهج التعليمية والتربوية السائدة في العالم الإسلامي وتطويرها بما يجمع بين الأصالة الإسلامية والمعاصرة؛
 - تنقية العلوم في مختلف المجالات من المفاهيم الدخيلة على المبادئ الإسلامية؛
 - إلزامية ومجانبة التعليم الأساس في جميع الدول الإسلامية لمكافحة الأمية، وتزويد النشء بمبادئ الإسلام والثقافة المعاصرة؛
 - العمل على إزالة الازدواج في النظم التعليمية الحالية بما يجعل انطلاقة التعليم والتربية من المعطيات الإسلامية دون إخلال بمتطلبات العصر وحاجات التخصص، وتمكين المتعلمين من مجابهة التحديات الحالية والمستقبلية؛

(1) - المرجع نفسه، ص353.

(2) - قرار رقم 164 (18/2) بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي، الدورة الثامنة عشرة، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، ماليزيا، 24-29 جمادى الآخرة 1428هـ/ 9-14 تموز (يوليو) 2007م.

- عقد ندوة خاصة للنهوض بمناهج التعليم والتربية في الدول الإسلامية، مع الاستفادة من الجهود السابقة في هذا المجال، لوضع تصور شامل (إستراتيجية) لتطوير مناهج التعليم في العالم الإسلامي، ورفع نتائجها إلى منظمة المؤتمر الإسلامي لوضعها تحت أنظار وزراء التربية والتعليم في البلاد الإسلامية
- 2- عدم اقتصار مفهوم العلوم النافعة على العلوم الدينية وحسب، وإنما يشمل العلوم الدينية والعلوم الدنيوية للأمة وللإنسان، وأنها واجبة على سبيل فرض الكفاية بقدر ما تحقق من النفع للأمة.
- 3- أن تتضمن مناهج التعليم الموجهة لتأهيل الطاقات البشرية القيم والمنطلقات الحضارية النابعة من عقيدة الأمة وثوابتها التي تُنمي في الإنسان المسلم الحرص للعمل الصالح، وتبعث فيه الأمل، وعلى رأس هذه المنطلقات القيم الإسلامية التي منها علو المهمة، والإحساس بالمسؤولية، والمبادرة بالعمل، والتربية على الشورى، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والثقة بالنفس، والحوار البناء، واحترام الرأي الآخر، والنقد الهادف، واحترام التخصص، وتقدير المعرفة، وتشجيع الاجتهاد، وإطلاق الطاقات الإبداعية، والحرية المسؤولة، والعدل، والأمانة، ومواكبة العصر، واستشراف المستقبل، واحترام قيم العمل.
- 4- أن تعنى المؤسسات القائمة على التعليم بالتخطيط للعملية التعليمية، وربط المناهج بحاجات المجتمعات الإسلامية وفق رؤية استشرافية للمستقبل يتم من خلالها الوصول إلى تنمية متوازنة متكاملة للعنصر البشري؛ لتحقيق أهداف التنمية الشاملة وفق المنظور الإسلامي.
- 5- ضرورة العناية بتأهيل قيادات فاعلة قادرة على النهوض بمؤسسات التعليم والتدريب في مختلف المجالات المطلوبة للأمة، مؤسسين ذلك على ركني الولاية وهما: "القوة والأمانة"، " قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ القصص: 26، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ يوسف: 55، وقوله ﷺ لأبي ذر «يَا أَبَا ذرٍّ إِنَّكَ لَصَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَنَدَامَةٌ وَحَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا»⁽¹⁾.
- 6- العناية بالبحث العلمي، وتشجيع الإنفاق عليه لدعم هذا المجال الضروري للنهوض بالعنصر البشري الفاعل النافع للأمة، ولتلبية جميع حاجات الأمة وآفاق العمل فيها.
- 7- نظراً لتفشي الأمية في جانب المرأة في مناطق من العالم الإسلامي يؤكد الجمع بوجه خاص على وجوب العناية بتعليم المرأة وتثقيفها وتأهيلها لأداء دورها في تنمية المجتمع المسلم.

(1) - أخرجه مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم. دار الجيل، دار الأفاق الجديدة، بيروت، ج6/ص06.

8- إن من أنجح وسائل النهوض بالعنصر البشري، لتيسير تحقيق أهداف برامج التعليم والوصول إلى التنمية الشاملة، الحرص على تكامل النهوض بهذا العنصر مع غيره من العناصر الأساسية، ومن أهمها: أ- تطبيق الشريعة الإسلامية في مختلف المجالات، وإشاعة الحرية المسؤولة، والعدل، والأمن بمفهومه الشامل، ونبذ الاستبداد، وتطبيق مبادئ حقوق الإنسان انطلاقاً من مقاصد الشريعة الإسلامية وكلياتها التي انبثقت عنها اللائحة الإسلامية لحقوق الإنسان التي أقرها المجمع.

9- تشجيع محاولات النهوض الحضاري، وحالات تحقيق النجاح في مستويات تنمية الموارد البشرية، وتمييزها في العديد من الدول الإسلامية، كما هو الحال في ماليزيا وبعض الدول الإسلامية.

10- إجراء دراسات متخصصة، وعقد ندوات لبحث ظاهرة هجرة الكفاءات المسلمة وانتقالها من البلاد الإسلامية إلى غيرها من حيث أسباب هذه الظاهرة، واقتراح سبل مواجهتها وعلاجها والتدابير التي تخفف من آثارها

11- التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الإسلامية في مجالات التربية والتعليم والثقافة والتدريب، واكتساب الخبرات المفيدة والتجارب النافعة، انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ المائدة: 2 .

12- تشجيع إيجاد معاهد متخصصة، ومراكز أبحاث علمية، تُعنى بالعنصر البشري وتنميته، والعناية بالموهوبين والمبدعين، بالإضافة إلى عقد ندوة متخصصة حول موضوع نقل التقنية (التكنولوجيا) وتوطينها واستنباطها في البلاد الإسلامية، والعناية بالتعليم الإلكتروني.

14- الاستفادة من خبرات بعض الدول الإسلامية وغيرها في مجال مكافحة الأمية والتعليم المهني والتقني، وبناء جسور التعاون والتواصل بين العالم الإسلامي وعلماء المسلمين وكفاءاتهم في المهجر.

ثانياً: مبادئ الفكر الإداري الإسلامي في إدارة الموارد البشرية

يستند الفكر الإداري الإسلامي على مجموع من المبادئ والأسس المتعددة والمستمدة من مصادر التشريع الإسلامي المعروفة، ومختلف التطبيقات الإدارية التي عرفتها فترة الخلافة الإسلامية، والتي وردت في كتب علماء وفقهاء المسلمين، وهي بمثابة قواعد عامة تتصف بالمرونة التي تسمح للفكر الإداري الإسلامي بإيجاد التطبيقات الإدارية في صور وأساليب تتناسب مع ما تقتضيه الظروف المتعلقة بالمكان والزمان من جهة، ومن جهة أخرى تتفاعل مع التغيرات التي يفرضها التطور المستمر لمختلف العلوم وخاصة ما تعلق بتكنولوجيات التواصل والاتصال، ومن بين تلك الأسس والمبادئ ما نوضحه فيما يلي:

— مبدأ الوسطية:

تقوم أحكام الشريعة الإسلامية على قاعدة الوسطية في الأمور، أي التوازن بلا إفراط ولا تفريط، وأساس هذه الخاصية هو قول الله تبارك وتعالى: ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا ﴾ البقرة: 14. وقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴾ الفرقان: 67. وفي مجال الإنفاق يقول الله تبارك وتعالى ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴾ الإسراء: 29.

والوسطية مبدأ إسلامي عام يبيّن عليه كل الفكر الإسلامي في جميع المجالات بما فيها المجال الإداري، وبهذا المبدأ يمكننا تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع وأهداف العاملين فيها، كما يمكننا الاعتدال في تقويم الأفراد في ظل تفاوت مواهبهم وقدراتهم، كذلك مبدأ الوسطية مرغوب فيه في مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة.⁽¹⁾

— مبدأ الشورى:

مبدأ أساسي من مبادئ الفكر الإداري الإسلامي. يختلف مستوياته، وقد نص القرآن الكريم عليه في قوله تعالى: ﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ الشورى: 38. وقوله تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ آل عمران: 159. وفي السيرة النبوية وقائع تؤكد هذا المبدأ فقد شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في الكثير من المواقف وسار على هذا النهج الخلفاء من بعده.

والشورى في الفكر الإداري الإسلامي تقابل في الإدارة الحديثة الخدمات الاستشارية التي تكمل التنظيم وتقدم النصح والإرشاد من المختصين في كل ما يخص الإدارة من رسم للسياسات وطرق تنفيذها ومعالجة للمشكلات الناتجة عن التنفيذ وغيرها، بهذا المعنى والشورى تضمن مشاركة جميع أعضاء الفريق التنظيمي وتعاونهم بما يحقق الفعالية الكاملة للوظائف، ويعظم الأداء والإنجاز في إطار المنظومة الإدارية.

— مبدأ الاستطاعة و الأيسرية:

من أهم قواعد الإسلام العامة الواقعية، ومراعاة القدرات والإمكانات، والقابلية للتنفيذ في ضوء الظروف والملاسات، فلا يمكن أن يكلف فرد بأكثر مما يطيق ولا يطالب بأكثر مما يتحمل، قال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: 286، وقال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءً آتِنَاهَا ﴾ الطلاق: 07.

(1) - انظر: - يوسف القرضاوي، دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. مؤسسة الرسالة، ط1، 1422هـ/2002م، ص87.

- رفعت السيد العوضي، الوسطية الاقتصادية في الإسلام. دار السلام، القاهرة، ط1، 1434هـ/2013م، ص18-21.

لذلك يلزم أن يكون مبدأ الاستطاعة أساس الفكر الإداري الإسلامي بأن يراعى في الوظائف والمسؤوليات المرتبطة بقدرات وطاقات من سيقومون بعملية التنفيذ.

وترتبط الاستطاعة بالأيسرية ويقصد بها في الفكر الإسلامي أداء العمل من غير تعسف، فأحياناً قد يكون أداء العمل مستطاعاً ولكن بشق الأنفس، لذا يجب مراعاة ما يعترض العمل من صعوبات ومعوقات، فمن القواعد الأساسية في الإسلام "المشقة تجلب التيسير".

ودليل هذه الخاصية من القرآن الكريم قول الله تبارك وتعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ البقرة 185، ومن هدي النبي ﷺ في مجال التيسير في أداء الأعمال سواء، يروى عنه « مَا خَيْرَ رَسُولٍ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَيْنَ أَمْرَيْنِ إِلَّا أَخَذَ أَيسَرَهُمَا مَا لَمْ يَكُنْ إِثْمًا »⁽¹⁾، ومن ناحية أخرى أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بضرورة العمل حسب ما هو ويستعين بما يسره الله له من أساليب العمل ولا يجب التراخي والاتكال، فقال ﷺ «اعْمَلُوا فِكْلٌ مُيسِرٌ لِمَا خَلِقَ لَهُ»⁽²⁾.

نخلص من الفقرات السابقة أنه يجب أن يكون أداء العمل ميسراً ومستطاعاً ومتى توافر فيه ذلك أصبح واجباً يعاقب من يقصر في أدائه.⁽³⁾

— مبدأ الفهم والوضوح:

الإسلام اهتم بأن إدراك يفهم الفرد طبيعة العمل الذي يؤديه، وعلى صاحب العمل أن يوضح له أسلوب الأداء ويعلمه ويدربه على ذلك، لأن إحسان الأداء وفقاً للقواعد والمعايير الإسلامية مقرون بالفهم الصحيح، والتنفيذ الدقيق، ودليل خاصية الوضوح من القرآن الكريم، هو قول الله تبارك وتعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾ يوسف: 55، فمن المبررات التي اعتمد عليها سيدنا يوسف ليتولى أعمال الخزانة هي قدرته على إدارة الأمور وعلمه بطبيعة السلع وشئون التخزين، كما يستنبط من هذه الآية أن من يتولى عملاً يلزم أن يكون فاهماً لطريقة أدائه.

ومن هدي تعاليم الإسلام في مجال ضرورة أن يفهم العامل طبيعة العمل ويتدرب عليه، ففي الأثر «أَنَّ عَائِشَةَ، زَوْجَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كَانَتْ لَا تَسْمَعُ شَيْئًا لَا تَعْرِفُهُ، إِلَّا رَاجَعَتْ فِيهِ حَتَّى تَعْرِفَهُ»⁽⁴⁾،

(1) - أخرجه البخاري، كتاب العلم، باب من سمع شيئاً فراجع حتى يعرفه، صحيح البخاري. دار ابن كثير، اليمامة، بيروت، ط3، 1407هـ/1987م، ج1/ص51.

(2) - أخرجه مسلم، كتاب القدر، باب كَيْفِيَّةِ الْخُلُقِ الْأَدْمِيِّ، صحيح مسلم. مصدر سابق، ج8/ص47. وأخرجه البخاري، كتاب التفسير، باب تفسير سورة البيل، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج4/ص1891.

(3) - حسين شحاتة، أصول معايير التكليف في الإسلام. مطبوعات كلية التجارة، جامعة الأزهر، 1405 هـ، صفحة 16-17.

(4) - أخرجه البخاري، كتاب الرقاق، باب باب رَفَعِ الْأَمَانَةَ، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج5/ص2382.

ويستنبط من هذا الحديث أن الفرد ينبغي له أن لا يقدم على العمل حتى يفهمه، ويجيده وحذر ولي الأمر من إعهد عمل ما إلى شخص ويوجد من هو أكفأ منه فقال عليه الصلاة والسلام عن الساعة، « إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ ». قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ « إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ، فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ »⁽¹⁾.

وفي مجال المعاملات، أكد فقهاء المسلمين أن المتعاملين يجب أن يكونوا على علم بالقواعد الشرعية وبالموازين والمكاييل والحلال والحرام حتى تكون المعاملات صحيحة، ومما يروى في هذا الخصوص أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه، أنه كان يطوف في السوق، ويضرب بعض التجار بالدرة ويقول «لَا يَبِيعُ فِي سُوقِنَا إِلَّا مَنْ قَدْ تَفَقَّهَ فِي الدِّينِ»⁽²⁾.

استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن الفرد في المنظمة أن الفرد يكلف بالأعمال المعروفة والمفهومة لديه⁽³⁾، أي الأعمال التي يدركها، وحتى يتحقق الإدراك لا بد من معلومات كافية، وحتى تكون المعلومات كافية لا بد من بيانات سليمة وصادقة وكاملة وحديثة ومناسبة، يتم جمعها خصيصاً من أجل العمل باتقان، واتخاذ القرار المناسب، ويتم تصنيفها وفرزها وتحليلها واستخراج المؤشرات والنتائج منها وتقديمها إلى متخذ القرار، ليتبين حقيقة الموقف الإداري الذي عليه أن يتخذ القرار بشأنه، ويتعين على متخذ القرار من جهته أن يبين لمن يعمل معه وينفذ قراراته حتى تكون كل من هم على بيّنة من المهمة المكلف بها، وبهذا يمكن أن يحقق الهدف المسطر بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وفي الفكر الإداري الإسلامي يجب على كل مسؤول إداري، وكل فرد في المنظمة البحث عن المعرفة وتوجيه سلوكه الإداري وفق هذه المعرفة، قال تعالى: ﴿ فَسَلِّطُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ الأنبياء:07، ومن هنا فإن تحري المعرفة والبحث عن المعلومة أمر لازم لتحسين القرار الإداري واتقان الأعمال.⁽⁴⁾

— مبدأ المسؤولية وتفويض السلطات والصلاحيات:

الفكر الإداري الإسلامي يقوم على تحمل كل فرد في المنظمة قسط من المسؤولية، فكل مسؤول عن عمله، وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والانتماء، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «كُلُّكُمْ

(1) - أخرجه البخاري، كتاب الرقاق، باب رَفَعِ الْأَمَانَةَ، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج/5 ص/2382.

(2) - أخرجه الترمذي، أبواب الوتر، بَابُ مَا جَاءَ فِي فَضْلِ الصَّلَاةِ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، الجامع الصحيح سنن الترمذي.

تحقيق: أحمد شاكر وآخرون، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، ط2، 1395 هـ / 1975 م، ج/2 ص/357.

(3) - حسين شحاتة، أصول معايير التكليف في الإسلام. مرجع سابق، صفحة 17-18.

(4) - محمد رأفت عثمان، بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام. وقائع الندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي

للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1416 هـ / 1995 م، ص 159-160.

رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ، عَنِ رَعِيَّتِهِ»⁽¹⁾، المسؤولية لا تنتهي بقرار اتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج القرار وآثاره، وهو ما عبر عنه عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه في حديثه حين سأل الناس: «أَرَأَيْتُمْ إِنْ اسْتَعْمَلْتُ عَلَيْكُمْ خَيْرَ مَنْ أَعْلَمُ، وَأَمَرْتُهُ بِالْعَدْلِ، أَقْضَيْتُ مَا عَلَيَّ؟»، قَالُوا: نَعَمْ، قَالَ: «لَا، حَتَّى أَنْظُرَ فِي عَمَلِهِ، أَعْمَلَ مَا أَمَرْتُهُ أَمْ لَا»⁽²⁾.

وقد أعطت الشريعة الإسلامية أهمية كبيرة للمسؤولية، حيث أوضح الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه إلى أبي ذر حين طلب أن يوليه وظيفة عامة «يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ لَضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَنَدَامَةٌ وَحَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ لِأَنَّ مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا»⁽³⁾، فحسن اختيار المسؤول من الأمور ذات الأهمية، ذات التأثير المباشر على حسن انتظام العمل وحسن قيام المنظمات الإدارية بأعمالها.

كذلك اختيار الأفراد لتولي المناصب والوظائف ينبغي أن يبنى على معايير الكفاءة، والمعرفة، والعلم، والخبرة، وغيرها من المعايير التي تمكن المنظمة من اختيار الأصلح لشغل كل وظيفة، وإسناد كل أمر إلى أهله⁽⁴⁾، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ القصص: 26.

أما بالنسبة لمبدأ تفويض السلطات والصلاحيات فهو واضح في ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة الإسلامية الناشئة ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام، وقد ترسخ هذا المبدأ عبر ممارسات الخلفاء الراشدين، وكذا عبر عصور الحكم الإسلامي المختلفة فقد كتب هارون الرشيد إلى رئيس وزرائه يحيى بن خالد البرمكي قلدتك أمر الرعية، وأخرجته من عنقي إليك، فاحكم بما ترى من الصواب واستعمل من رأيت، واعزل من رأيت وامض الأمور على ما ترى.⁽⁵⁾

— مبدأ القدوة الحسنة

من مبادئ الفكر الإداري الإسلامي القدوة أن يكون المسؤول الإداري أو أي موظف قدوة للعاملين معه، وقد نعى القرآن الكريم على أولئك الذين يتاجرون ببضاعة الكلام: ﴿يَتَأْتِيهِمُ الَّذِينَ آمَنُوا لَمْ يَقُولُوا مَا

(1) - أخرجه مسلم، كتاب الأمانة، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر، صحيح مسلم. مصدر سابق، ج/6 ص/07. وأخرجه البخاري، كتاب الجمعة، باب باب الجمعة في القرى والمدن، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج/1 ص/303.

(2) - أخرجه البيهقي، باب طاعة أولي الأمر، فصل في فضل الإمام العادل، شعب الإيمان. تحقيق: محمد السعيد بسيوني زغلول. دار الكتب العلمية، بيروت، ط 1، 1410هـ، ج/6 ص/24.

(3) - أخرجه مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم. دار الجليل، دار الأفاق الجديدة، بيروت، ج/6 ص/06.

(4) - محمد أحمد الخضير، الفكر الإداري في الإسلام. وقائع الندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 164-167.

(5) - انظر: محمد بن حسن مسفر الغامدي، توجهات إدارية في ضوء سورة البقرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص/44.

لَا تَفْعَلُونَ ﴿ الصف: 02، وقد كان رسول الله صلى الله وسلم قدوة في البذل والتضحية، وقدوة في التواضع والحلم وأدب الحديث، وقدوة في الشجاعة والصبر.

ومن نماذج القدوة الحسنة في الإدارة ما يؤثر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان إذا أصدر أمراً للرعية جمع أهله وأولاده وأعلن عليهم الأمر وحذرهم من مخالفته لئلا يكون للناس عليه حجة. (1)

— مبدأ القيم الإسلامية

ارتبطت القيم بالمفاهيم الإدارية المعاصرة منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، وظهرت هذه القيم لدى علماء الإدارة على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة، ويحتوي هذا المنهج على افتراض أن للجميع قيمة متأصلة وأن كل الناس لديها الإمكانية والرغبة في التطوير .

والنظام الإداري باعتباره جزءاً من الأنظمة في أي مجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع، كما تمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك، وهي في الكيان الإداري تعد جزءاً لا يتجزأ من السلوك الإنساني داخل المنظمة، ومن ثقافة المنظمة. (2)

وقد تعدد واختلفت تعاريف القيم نظراً لاختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم، ومن هذه التعاريف من عرف القيم على أنها الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما، مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك.

وتفرق بعض المفاهيم بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، حيث تعرف القيم الشخصية على أنها المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال (3)، أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية (4).

(1) - المرجع نفسه، ص 44-45.

(2) - مشاغل بين ذباب العتبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 13-16 ذو القعدة 1430هـ - الموافق ل1-4 نوفمبر 2009م، ص 05.

(3) - موسى عبد الفتاح حافظ وآخرون، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997، ص 209.

(4) - ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2013، ص 44.

وتصنف القيم إلى تصنيفات مختلفة من أهمها وأكثرها انتشاراً واستخداماً في مجال الدراسات والبحوث العلمية، التقسيم على أساس النوع، حيث يشمل: (1)

القيم النظرية أو العلمية: - وهي القيم المتعلقة بالمعرفة والعلم، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة، والسعي وراء القوانين التي تحكم الواقع.

القيم الجمالية: هي التي تهتم بالنواحي الشكلية والجمالية والتناسق، ويعبر عنها باهتمام الفرد بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق.

القيم الدينية: هي التي تهتم بالدين والعقيدة، ويعبر عنها اهتمام الفرد باكتشاف ما وراء العالم الظاهري الذي يعيش فيه، فهو يرغب في التوصل إلى معرفة أصل الإنسان ومصيره.

القيم السياسية: وهي التي تهتم بنواحي السلطة والقوة والمكانة، ويعبر عنها الفرد بالنشاط السياسي وحل مشاكل الجماهير وحب السلطة والنفوذ.

القيم الاقتصادية: ويهتم فيها الفرد بكل ما هو نافع ومفيد، ويمتاز أصحابها بنظرة عملية تقوم على أساس منفعة كل شخص، وعادة ما تتوافر هذه القيم عند رجال الأعمال أو المال.

القيم الاجتماعية: ويهتم فيها الفرد بغيره من الناس فيحبهم ويسعى إلى خدمتهم، وينظر لغيره على أنه غاية وليس وسيلة، ويمتاز أصحاب هذه القيم بالعطف والإيثار والحنان.

ومما يجدر الإشارة إليه أن القيم السابقة الذكر تتوافر عند جميع الأشخاص، لكنها تختلف في أهميتها النسبية من شخص لآخر، لذا يختلف تأثيرها على السلوك الإداري للأفراد داخل المنظمة، وهو ما حاول الفكر الإداري المعاصر توظيفه لصالح تطور المنظمة وتحقيق أهدافها.

وبالنسبة للفكر الإسلامي فإنه يستطيع الاستفادة من القيم الناشئة لدى أفراد المجتمع مما قدمته الشريعة الإسلامية من توجيهات مست جميع نواحي الحياة، والتي يمكن جعلها أساس القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة، ويمكن تحديد القيم والأخلاقيات من منظور إسلامي في عناصر ثلاثة، أولها القيم الأخلاقية العامة في الإسلام، ثم القيم التي ترتبط بالمعاملات، ثم القيم التي ترتبط ببعض المهن دون أخرى، ومن هذه القيم على سبيل المثال لا الحصر نذكر: (2)

(1) - انظر:- محمد جلال سليمان صادق، دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، ص31-32.

(2) - المرجع نفسه، ص32-33. وانظر:- أحمد يوسف، القيم الإسلامية في السلوك الاقتصادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1410هـ/1990م، ص102-107.

- عز الدين محمد حوجة، المبادئ والقيم الإسلامية في المعاملات المالية، مجموعة دلة البركة، جدة، 1414هـ/1994م، ص11-16.

– **القيم الاقتصادية والمالية:** إن القيم والسلوكيات التي أحيط بها الاقتصاد والمعاملات في الإسلام سيكون لها الأثر الواضح على السلوك الاقتصادي والإداري والاجتماعي للفرد، ونذكر هذه القيم بمجملتها وموجزة فيما يلي: المال نعمة من الله، استخلاف الإنسان في المال، تملك المال ليس غاية وإنما هو وسيلة للتمتع بالطيبات من الرزق، استثمار المال وعدم اكتنازه، توثيق المعاملات المالية، الكسب الحلال للمال، منع الربا وأكل أموال الناس بالباطل، الاعتدال في انفاق المال، الصدق والأمانة في المعاملات المالية، حرمة التعدي على أموال الغير.

– **القيم السياسية:** ومنها: القدوة الحسنة، الشورى، العدل، الأمن والأمان، المسؤولية.

– **القيم الاجتماعية:** هي التي تدعو الفرد بأن يسلك سلوكاً سوياً في تعاملاته مع الآخرين، ومن هذه القيم التي تنشأ عن التوجيه الشرعي الاجتماعي نذكر: التعاون، التواضع، الصداقة، النصيحة.

– **القيم العلمية:** جاءت العديد من النصوص الشرعية التي تحث على السعي في طلب العلم، وتحري العلم النافع، والتجديد والابتكار، ونشر العلم.

– **القيم الروحية:** إن القيم الروحية في الإسلام لا يمكن إنكار دورها في التأثير على سلوك الفرد وتوجيه تصرفاته وأفعاله، ومن أهم هذه القيم: حسن الخلق، إخلاص النية لله، الرضا والقناعة، الحياء، العزة والكرامة.

– **القيم الجمالية:** نظمت الشريعة الإسلامية هذا الجانب بالكثير من التوجيهات والأحكام المتعلقة بالنظافة، والطهارة، وآداب الحديث، والاهتمام بالصحة، لذا نجد الكثير من القيم الجمالية التي ترسخت عند الأفراد مثل: النظافة والتجمل والصحة، حسن المظهر، نظافة البيئة، ممارسة الرياضة، أدب الحديث.

كل هذه القيم التي سيكتسبها الفرد من منظومة المجتمع الذي يعيش فيه، ومن التزامه بتوجيهات وتعاليم الشريعة الإسلامية سيكون لها تأثير مباشر وغير مباشر على عمله داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالقرارات التي يتخذها، أو بعلاقاته مع باقي العمال، أو بتنفيذه للأعمال الموكلة إليه، لذا يعتبر الأخذ بهذه القيم في إدارة المنظمة من بين أهم عوامل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

– **مبدأ العلاقات الإنسانية:** يرسخ الفكر الإداري الإسلامي مبدأ العلاقات الإنسانية كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة، باعتباره أسلوباً أصيلاً ومميزاً وصالحاً لكل زمان ومكان إذا أحسن استخدامه، فقد أوضحت الدراسات والتطبيقات الإدارية أن التطبيق العادل للمبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

وتؤدي العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في الإدارة، لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل عامل وتنمية مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة في حد ذاته، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المدربين والمنفذين وبين العاملين بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء إلى المنظمة. (1)

والعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي ترتكز على أسس كثيرة من بينها: (2)

— بنيت أحكام الشريعة الإسلامية على تكريم الإنسان وتمييزه بما لم يميز به غيره من المخلوقات، وفق ما جاء في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ الإسراء: 70، وفي قوله تعالى ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ التين: 04. ففي الآيتين ما يمكن أن يكون أساس العلاقات الإنسانية من منطلق التكريم الإلهي للإنسان بما يمدّه بالشعور بالاحترام والتقدير والمكانة في أي مكان يتواجد فيه، سواء تواجد في المجتمع أو في مكان عمله أو غير ذلك.

وهذه الكرامة الإنسانية التي نص عليها القرآن إذا نقلناها إلى التعاملات الإدارية في المنظمة فإنها تفرض على المدير الإداري مراعاة الإنسان الذي يعمل معه ومعاملته معاملة إنسانية والاهتمام بمشاعره وميوله، حتى ينعكس ذلك على أدائه في العمل بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

— الأسس الأخلاقية السليمة هي التي تقوم على العلاقات الإنسانية السوية، جاء في قوله تعالى وهو يخاطب رسوله صلى الله عليه وسلم: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: 159. ففي هذه الآية مبادئ سلوكية تقوم على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية الطيبة، وهي ترسخ منهاجاً وأسساً علمية سليمة للعلاقات بين الأفراد.

— عنيت الشريعة الإسلامية عناية كبيرة بحقوق العمال ووضعت القواعد التي تنظم العلاقات بين العامل وصاحب العمل بما يضمن الحقوق والحياة الكريمة والأوضاع المستقرة، ومن أمثلة الهدي النبوي في هذا

(1) - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1426 هـ/2005م، ص 03-04.

(2) - انظر: - المرجع نفسه، ص 93-94.

- حناشي لعلي بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي -دراسة مقارنة-. دار اليازوري، عمان، ط1، 2014م، ص 375-377.

المجال قوله صلى الله عليه وسلم «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ»⁽¹⁾، وقوله صلى الله عليه وسلم «مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيُعَلِّمَهُ أَجْرَهُ»⁽²⁾، وبرواية «مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيُبَيِّنْ لَهُ أَجْرَهُ»⁽³⁾.

ومن النماذج التطبيقية التي ترسخ مبدأ العلاقات الإنسانية ما جاء في سيرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقد روى أبو يوسف في كتابه الخراج أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه مر بباب قوم وعليه سائل يسأل - شيخ كبير ضير البصر- ف ضرب عضده من خلفه وقال: من أي أهل الكتاب أنت ؟ فقال يهودي. قال فما ألك إلى ما أرى ؟ قال: أسأل الجزية والحاجة والسنن. قال: فأخذ عمر بيده وذهب به إلى منزله فرضخ- أي فرض- له بشيء من المتزل ثم أرسل إلى خازن بيت المال فقال: أنظر هذا وضربائه- أي أمثاله- فو الله ما أنصفناه أن نأكل شبيبته ثم نخذله عند الهرم (الصدقات للفقراء والمساكين) والفقراء هم المسلمون وهذا من المساكين من أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية وعن ضربائه⁽⁴⁾.

وهذه النماذج وغيرها كثيرة في السنة النبوية وسيرة الخلفاء مما يرسخ الحق في الكرامة للعامل الذي له القدرة على العمل أوحى من فقد القدرة على العمل، وتحفظ هذه الكرامة الإنسانية لأي عامل بغض النظر عن أي اعتباره آخر.

— الالتزام بمكارم الأخلاق في التعامل مع الناس أساس العلاقات الإنسانية، وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم «إِنَّ مِنْ خِيَارِكُمْ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا»⁽⁵⁾، وقوله صلى الله عليه وسلم «الْبِرُّ حُسْنُ الْخُلُقِ، وَالْإِثْمُ مَا حَاكَ فِي صَدْرِكَ، وَكَرِهْتَ أَنْ يَطَّعَ النَّاسُ عَلَيْهِ»⁽⁶⁾، فالرسول صلى الله عليه وسلم حرص في بناءه للإنسان على الضمير الأخلاقي في السلوك، هذا الضمير إذا فعلناه في المجال الإداري فسنجد الخلق الحسن لدى أفراد المنظمة يدفع صاحبه للتحلي بالعلاقة الحسنة في معاملة من يتعامل معهم، وهو ما يحقق الاستقرار داخل المنظمة.

(1) - أخرجه ابن ماجه، كتاب الرهن، باب أجر الأجراء، سنن ابن ماجه. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت، ج/8ص817.

(2) - أخرجه ابن أبي شيبة، كتاب البيوع والأفضية، باب مَنْ كَرِهَ أَنْ يَسْتَعْمَلَ الْأَجِيرَ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُ أَجْرَهُ، الكتاب المصنف في الأحاديث والآثار، تحقيق: كمال يوسف الحوت، مكتبة الرشد، الرياض، ط1، 1409هـ، ج/4ص366.

(3) - أخرجه ابن أبي شيبة، كتاب البيوع والأفضية، باب مَنْ كَرِهَ أَنْ يَسْتَعْمَلَ الْأَجِيرَ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُ أَجْرَهُ، الكتاب المصنف في الأحاديث والآثار، مصدر سابق، ج/4ص366.

(4) - أبو يوسف الأنصاري، الخراج. تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، سعد حسن مُحَمَّد، المكتبة الأزهرية للتراث، القاهرة، دت، ص139.

(5) - أخرجه مسلم، كتاب الفضائل، باب كَثْرَةَ حَيَاتِهِ -صلى الله عليه وسلم-، صحيح مسلم. مصدر سابق، ج/7ص87. وأخرجه البخاري، كتاب المناقب، بابُ صِفَةِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج/3ص1305.

(6) - أخرجه مسلم، كتاب البر والصلة والآداب، باب تَفْسِيرِ الْبِرِّ وَالْإِثْمِ، صحيح مسلم. مصدر سابق، ج/8ص06. أخرجه الترمذي، أبوابُ الرُّهْدِ، بابُ مَا جَاءَ فِي الْبِرِّ وَالْإِثْمِ، الجامع الصحيح سنن الترمذي، مصدر سابق، ج/4ص597.

ثالثاً: محددات سلوك منظمات الأعمال في الفكر الإداري الإسلامي

إن سبب تخصصنا لعنصر لدراسة منظمات الأعمال في الفكر الإداري الإسلامي يعود لسببين: الأول يتمثل في كون المصارف الإسلامية التي يتركز عملها في مجال المعاملات المالية والمصرفية هي قبل كل شيء منظمة أعمال تشترك مع أي منظمة أخرى في الكثير من عناصر إدارة الموارد البشرية. أما السبب الآخر فيتمثل في كون المصارف الإسلامية أو أي مؤسسة مالية أو أي منظمة أعمال تستند في عملها على أحكام الشريعة الإسلامية فهي ملزمة أن يكون الفكر الإداري الإسلامي أساس إدارتها، ومرتكز وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعرف المنظمة في النظريات التقليدية على أنها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، والقوة أو السلطة، والأهداف، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والهيكل التنظيمي، والعوامل الأخرى التي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضها رسمياً، وقد أعطت المدرسة السلوكية للمنظمة مفهوماً ينسجم مع منطلقاتها الفكرية التي استندت إلى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم، على أساس أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة، أما المدرسة الحديثة فقد اعتبرت المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها⁽¹⁾.

ويمكن تعريف منظمة الأعمال في الاقتصاد الإسلامي على أنها التجمع البشري الذي يهدف إلى تحقيق العائد الاقتصادي والاجتماعي باستغلال مجموعة من الموارد، من خلال تقديم منتج معين يحقق منفعة للأفراد تشبع نوعاً ما من احتياجاتهم في ظل قواعد ومبادئ المنهج الإسلامي في المعاملات.⁽²⁾

ترتكز المنظمة التي تعمل وفق مقتضيات الشريعة الإسلامية على أربعة مرتكزات رئيسية تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

- مجموعة الأفراد الذين يجتمعون بمكان معين وبطريقة ما وتنشأ بينهم مجموعة من العلاقات؛
- هدف أو مجموعة من الأهداف تعمل المنظمة على تحقيقها وتتمثل في الهدف التشغيلي المتعلق بتحقيق الربح، والهدف الاستثماري والتنموي؛

(1) - خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، الأردن، ط3، 1427هـ/2007م، ص20.

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1425هـ/2004م، ص22.

(3) - انظر: المرجع نفسه، ص21-22.

- مزيج من الموارد المالية والبشرية والمعنوية المتاحة؛

- منهج تلتزم به المجموعة لتحقيق أهدافها، وهو مجموعة المبادئ والتعاليم والقيم التي تقتضيهما الشريعة الإسلامية، وتستقى من مصادر التشريع الإسلامي المعروفة.

ينضبط سلوك منظمات الأعمال في الفكر الإداري الإسلامي بمجموعة من المبادئ وتوجهه مجموعة من المحددات المشتقة من المبادئ الشرعية كما وردت في القرآن الكريم وفي السنة النبوية، ويعتبر احترام منظمات الأعمال للمبادئ والمحددات المتعلقة بالسلوكيات الحسنة للعمل ليس مرغوباً فيه فحسب من الناحية الاجتماعية، بل إن عدم احترامها قد يكون له نتائج غير مقبولة، لأن ذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال المستندة في أعمالها لمبادئ الشريعة الإسلامية يعتبر واجباً شرعياً، ويمكن القول إن احترام مبادئ سلوكيات العمل الحسنة أمر ضروري لأخلاقيات المهنة فيما يتعلق بجميع المدراء والعاملين في الإدارة، ومن هذه المبادئ والمحددات نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

1- الصدق والأمانة والمعاملة العادلة:

على منظمات الأعمال التي تتبنى الأحكام الشرعية أن تطمح لبلوغ أعلى معايير الصدق، والأمانة والمعاملة في كل تصرّياتها وتعاملاتها، ويجب أن تتعامل مع عملائها بعدالة، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بوضع إجراءات يمكن أن تكون واضحة أمام الجمهور، وتنص على أن الموظفين والممثلين مُلزَمون بحسب العقد بتأدية واجباتهم والقيام بمسؤولياتهم وفقاً لميثاق سلوكيات العمل الذي يُطالبهم بالأمانة والمعاملة العادلة.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على منظمات الأعمال الإسلامية أن تضع سياسة فيها ما يتعلق بشجع الموظفين على تقديم تقارير عن أي إخلال واقع أو محتمل لمبادئ سلوكيات العمل، وذلك من خلال توضيح الإجراءات التي يمكن للموظف أن يقرر أيّاً من السلوكيات تعتبر إخلالاً بنظام العمل، والتزامات الإدارة بشأن اتخاذ التدابير اللازمة لمنع الإخلال في المستقبل.

2- العناية والحرص الواجب:

يجب على مؤسسة أو منظمة أعمال إسلامية أن تولي العناية الكافية والحرص الواجب لجميع عملياتها وفيما يتعلق بالطريقة التي تُهيكل بها منتجاتها وتوفر وسائل تمويلها، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية.

⁽¹⁾ - مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لسلوكيات العمل للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية. ماليزيا،

وهذا الأمر يتطلب أن تعمل منظمات الأعمال الإسلامية بما هو مطلوب من عناية وحرص لمصلحة أصحاب المصالح فيها، ويشمل ذلك في معناه جميع مهام التنفيذ الأفضل، وفي المقابل يجب أن تكون هناك وقاية مناسبة ضد حدوث السلوكيات التي تشكل عدم الحرص الواجب والعناية، وتشمل هذه الوقاية تدريباً مناسباً للموظفين.

3- القدرات:

المطلوب هنا التأكد من أن الأنظمة والإجراءات اللازمة وأن الموظفين لديهم المعارف والمهارات اللازمة للالتزام بالمبادئ والحدود المعروفة التي تضع سلوك المنظمة في الطريق الصحيح، والتي تصدرها الهيئات الدولية والوطنية الداعمة للنظام الاقتصادي والمالي الإسلامي.

وهذا يتطلب أن يكون مجلس الإدارة، والموظفين قادرين على أداء واجباتهم بكفاءة، ويجب أن تشمل القدرات المطلوبة فهم أحكام الشريعة ومبادئها المتعلقة بمسؤولياتهم، كما يجب أن تضمن منظمة الأعمال حاجتها إلى القدرات في الوصف الوظيفي والخصائص الوظيفية لأغراض تعيين الموظفين المناسبين.

إضافة إلى تأهيل الكفاءة المهنية اللازمة يتطلب فهم القوانين ذات الصلة بنشاط المنظمة، وقواعد وتنظيمات أي حكومة أو سلطة رقابية، أو وكالة ترخيص، أو مؤسسة مهنية ذات علاقة بطبيعة النشاط الممارس، كما من الأهمية التأكد من أن الأشخاص المؤتمنين على التصرف نيابة عنها مزودين بدرجة كافية من المعارف المتعلقة بخصائص المنتجات والخدمات المقدمة المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

4- المعلومات المتعلقة بالعملاء:

يجب أن تتخذ منظمات الأعمال الإسلامية الخطوات لفهم طبيعة عملائها وظروفهم، كي تقدم لهم منتجات وخدمات أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم، ومن بين الطرق المستخدمة عادة لتقدير احتياجات العملاء الاستبانات والمقابلات مع العملاء، مع ضرورة توفير تقارير كتابية عن طبيعة هذه الاحتياجات.

5- المعلومات المقدمة للعملاء:

يجب على منظمات الأعمال الإسلامية أن تقدم لعملائها الحاليين والمحتملين المعلومة الواضحة والصادقة عن أية وثيقة عمومية تصدرها طوال إجراءات البيع والاتصال والتقارير اللاحقة، ويتعلق هذا المبدأ بالشفافية في التعامل مع العملاء، وبالتوازي مع المبدأ الأول (الأمانة والمعاملة العادلة)، يتطلب تقديم المعلومات المناسبة والواضحة على العملاء الحاليين والمحتملين فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها، وبالحدود والواجبات والمخاطر التي يتعرض لها العميل.

لقد أصبحت قوانين حماية المستهلك والمستثمر معروفة في اقتصاديات السوق المتقدمة، ومن شأنها أن تُوفر للعملاء أو المستثمرين حق الرجوع مثلاً بجعل البائعين مسؤولين عن أية عيوب لا تكون ظاهرة للمشتري الفطن أو باعطاء فترة الخيار التي يمكن للعميل خلالها إعادة النظر أو إبطال اتفاق الشراء، وهنا يجب على منظمات الأعمال أن تستوفي كل وسائل الشفافية تجاه الأطراف المقابلة فيما يتعلق بأية عيوب متعلقة بالمنتج أو الخدمة المعروفة لديها.

6- تعارض المصالح والواجبات:

منظمات الأعمال الإسلامية مطالبة بأن تتعرف على حالات تعارض المصالح بينها وبين عملائها الناجمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، وعليها أن تفعل كل ما بوسعها لتجنب حالات تعارض المصالح، وعندما لا يمكن تلافيها يجب على المنظمة أن تضمن المعاملة العادلة لأصحاب المصالح، وتتطلب الإدارة السليمة للتأكد من هذه المعاملة الإفصاح عنها.

ومن الممارسات التي ترتبط بها الأعمال الجيدة ما يتعلق بالإدارة الملائمة لتعارض المصالح والواجبات، ويجب عدم إخفاء هذا التعارض، بل يجب أن تكون منظمة الأعمال شفافة بشأنه مع إيضاح الآليات المتوفرة لمعالجته بالطريقة الصحيحة.

المبحث الثاني:

إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: الخصائص والأهمية ودواعي الاهتمام

إن طبيعة عمل المصارف الإسلامية تتطلب وجود موارد بشرية بمواصفات وخصائص تجعلها قادرة على أداء مهامها بالآليات والأدوات التي تتناسب مع الأعمال والخدمات المصرفية الإسلامية، وتزداد الحاجة إلى هذه الموارد في ظل المتغيرات الحديثة التي يعرفها النظام المصرفي العالمي.

المطلب الأول:

المواصفات والخصائص النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية

نتطرق في هذا المطلب لثلاثة جوانب تبين المواصفات والخصائص النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وهي خصوصية المعرفة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، والقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى الأخلاق المهنية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية.

أولاً: خصوصية المعرفة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي

يتطلب العمل المصرفي الإسلامي الإلتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على العقيدة والأخلاق والفقهاء، هذا الإلتزام يجب أن ينعكس في تصرفات العاملين في المصارف الإسلامية، فالعمل المصرفي الإسلامي له خصوصية وأسس تختلف عن تلك التي يقوم عليها النظام المصرفي التقليدي كتحریم التعامل بالفائدة المصرفية، ومبدأ المشاركة في الربح والخسارة، وبالتالي يجب على المصارف الإسلامية أن تحرص جاهدة على ضمان توافر المعرفة بالضوابط الشرعية والآليات التي تضمن توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات في ظل هذه الضوابط، وفهمها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها⁽¹⁾، وعليه ينبغي أن يتوفّر لدى الموارد البشرية في المصرف الإسلامي على المعارف التالية:⁽²⁾

– **المعرفة الشرعية:** يقصد بها المبادئ والقواعد الشرعية التي وردت في فقه المعاملات الإسلامية، والتي يعتمد عليها النشاط التمويلي والاستثماري والخدمي في المصارف الإسلامية، فهي بمثابة ضوابط شرعية تحكم هذا النشاط، ويندرج تحتها استيعاب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مراجعة وبيع بالأجل وسلّم

(1) – دربابي سهام ، زيتوني عبد القادر ، رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة. المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي " النمو، العدالة، الاستقرار: من منظور إسلامي "، اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013، ص12.

(2) – المرجع نفسه، ص18-19.

واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، لأن العمل المصرفي الإسلامي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، لذلك ينبغي توافر العلم بها وفهمها على نحو يسهل تطبيقها على أرض الواقع.

- **المعرفة الفنية:** وهي المعرفة المتعلقة بقواعد العمل المصرفي البعيدة عن التعامل بالفوائد الربوية، وهي التي تمكن الموظف وتجعله قادراً على تقديم الخدمات المالية والمصرفية للعملاء، واعياً بكافة الأسس والآليات المعتمدة لأدائها، ومدركاً لمختلف معايير الجودة والأداء التي يجب على المصرف توفير معلومات حولها وجعلها في متناول مقدمي الخدمة، ومن بين المعارف الفنية المطلوبة نجد القدرة على تقييم المشروعات الاستثمارية وإجراء دراسات الجدوى الخاصة بها ليسهل على المصرف اتخاذ القرار المناسب، وذلك بمتابعة العمليات الخاصة بذلك، إضافة إلى كل ذلك من الطبيعي فهم طريقة العمل اليومي والتي لا يتم الأداء بدونها من كيفية انتقال المعلومات واستخدام الأجهزة والتكنولوجيات، وفنون تقديم الخدمات، ودراسة احتياجات العملاء وغيرها من المعرفة الضرورية لأداء العمل.

- **المعرفة الإدارية:** تعتبر جزء من نظام العمل في المصرف، وينبغي أن يدرك الموظفون فيه كل ما يتعلق بإدارة المصرف، وكيف تتم العملية من خلال التعرف على أهداف وخطط المصرف، الإجراءات الإدارية وما يتعلق بالقرارات بكافة مستوياتها، إضافة إلى أن آلية الرقابة الشرعية على العمليات المصرفية يجب أن تكون معلومة المسؤولين والأسس، وفائدة هذا النوع من المعرفة أن معالم العمل تكون واضحة بالنسبة للموظف، وبذلك يعرف مع من يتعامل وإلى من يتجه إذا واجهته مشكلة أو استفسار حول فتوى أو منتج مالي معين، ومن المهم جداً أن يدرك الموظف الثقافة التنظيمية، ومجموع القيم والعادات السائدة في المصرف.

ثانياً: القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية

يجب على المصارف الإسلامية أن تعمل على أن يكون لمواردها البشرية المعارف والمهارات اللازمة التي تتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، وأن يكون مجلس إدارتها والموظفون فيها والممثلون عنها قادرين على أداء واجباتهم بكفاءة، ويجب أن تشمل القدرات المطلوبة فهم أحكام الشريعة ومبادئها المتعلقة بمسؤولياتهم، والكفاءات اللازمة لإنجاح أنشطة المصرف مثل إدارة المخاطر التي تشمل إدارة الموجودات والمطلوبات، وإدارة السيولة، وإدارة التأمين التكافلي، والإيداع وإدارة الصناديق.

إن غياب القدرات اللازمة يمكن أن يؤدي إلى منتجات رديئة، وعقود ووثائق معيبة، وقرارات ائتمانية خاطئة، واتخاذ قرارات في الاكتتاب غير صائبة ومكلفة، ومنتجات لا تلبي المتطلبات القانونية أو الرقابية، وخسائر تشغيل أو عجز في صندوق التكافل أو منتجات مباعرة بصورة غير جيدة.⁽¹⁾

ويجب أن تكون الموارد البشرية في المصارف الإسلامية مزودة بدرجة كافية من المعارف المتعلقة بخصائص المنتجات والخدمات المالية المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فوجود الموظفين ذوي القدرات اللازمة أمر ضروري لتجنب مستويات عالية من مخاطر التشغيل في الأعمال المصرفية.

كذلك من المهم جداً أن يكون العاملون في المصارف الإسلامية قادرين على فهم صيغ التمويل التي تعتمد هذه المصارف والمنتجات المالية التي قدمها، وعلى وجه الخصوص العمليات والمنتجات الأكثر تعقيداً، وعلى بيان خصائصها والمسائل الشرعية المتعلقة بها للعملاء المحتملين بوضوح، لكي يتمكن المعنيون من اتخاذ القرار الصائب بشأن ما إذا الصيغة التمويلية مناسبة لهم، وما إذا كان منتج معين هو المناسب لهم.⁽²⁾

ثالثاً: الأخلاق المهنية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية

إن ارتباط الأخلاق بنظام المعاملات في الاقتصاد الإسلامي هو من المسائل الجوهرية التي يتميز بها التشريع الإسلامي، لذا نجد الغش والتدليس والتغريب وتطيف الكيل والميزان، وعدم الوفاء بالعقود من عيوب المعاملات ومنكراتها الأخلاقية التي يجب البعد عن الوقوع فيها، ولما كان منطلق المصارف الإسلامية أحكام الشريعة الإسلامية وجب إلزام العاملين فيها بالقيم الأخلاقية، باعتبار أن الأخلاق معايير التصرف والسلوك ومن ثم فإن أخلاقيات نشاط الأعمال المهنية عموماً يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن اتجاه المنظمة وتصرفها تجاه العاملين والمتعاملين معها، وتصرفات العاملين وسلوكياتهم تجاه المنظمة والمتعاملين معها، هذه السلوكيات الملتزمة بالقيم الأخلاقية تبني الثقة العامة في المصارف الإسلامية، وتجذب المتعاملين معها وخاصة الذين يقدرّون سياسات هذه المصارف، كما تساعد على الاحتفاظ بالعاملين أصحاب التميز وذوي الصفات الخلفية الرفيعة، كذلك تدعم تطوير البنية الاجتماعية والاقتصادية الفكرية التي تعمل فيها المصارف الإسلامية.⁽³⁾

(1) - مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لسلوكيات العمل للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية. ماليزيا، ديسمبر 2009م، ص 13-14.

(2) - المرجع نفسه، ص 15.

(3) - عبد الحميد محمود البعلي، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي. المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 17-18 شوال 1426هـ/19-20 نوفمبر 2005م، ص 24، 61-62.

ومن أجل أن يكون لأخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية إطار واضح مستمد من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ومن الموثيق الأخلاقية المعاصرة لمهنة العمل المصرفي والمالي مما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، وميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية باعتبارهما مرجع لجميع العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية. يختلف مستوياتهم، وتهدف هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية من خلال هذه الخطوة أن يؤدي التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية أثناء مزاولتهم المهنة إلى تحقيق مايلي: (1)

- تنمية الوعي الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية؛
- أداء الحقوق لأصحابها؛
- اتقان العمل المصرفي والمالي والإسهام في تطويره؛
- تجسيد مبدأ التعاون على البر والتقوى.

وتستند الأخلاق المهنية للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية على أسس شرعية مستمدة من القرآن الكريم، وفيما يلي أهم هذه الأسس الواردة في ميثاق هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: (2)

- الأمانة: قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ القصص: 26.
- الاستخلاف: قَالَ تَعَالَى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْخَلِيفَةَ فِي الْأَرْضِ﴾ الأنعام: 165.
- الإخلاص: قَالَ تَعَالَى: ﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ الأنعام: 162.
- التقوى: قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا﴾ الطلاق: 2.
- الإحسان وإتقان العمل: قَالَ تَعَالَى: ﴿وَاحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ البقرة: 195.
- مراقبة الله تعالى: قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ النساء: 1.
- محاسبة الله تعالى للعباد (المحاسبة الذاتية): قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا﴾ النساء: 86.

(1) - عبد البارى مشعل، الإطار العام المتكامل لحوكمة الصناعة المالية الإسلامية. مؤتمر الهيئات الشرعية الرابع عشر للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 22-23 مارس 2015م، ص70.

(2) - المرجع نفسه، ص72.

وتتمثل المبادئ الأخلاقية وما يترتب عليها من قواعد مهنية تضبط سلوك العاملين في المصارف الإسلامية فيما يلي: ⁽¹⁾

- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن مبدأ الثقة:

- تقديم المعلومات والآراء بصدق وأمانة وشفافية؛
- المحافظة على سرية المعلومات المتاحة؛
- تجنب استغلال المعلومات من أجل نفع شخصي أو لمصلحة الغير؛
- الامتناع عن أي سلوك يهدد تحقيق أهداف المصرف الإسلامي.

- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن مبدأ المشروعية:

- الوفاء بالمسؤولية أمام الله أولاً قبل المسؤوليات الأخرى؛
- الإمام بأحكام فقه المعاملات بالقدر الكافي لعمله؛
- التثب من مشروعية كل ما يقوم به؛
- الإلتزام بأحكام الشريعة وقرارات هيئة الفتوى.

- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن مبدأ الموضوعية:

- عدم قبول الهبات والعطايا؛
- تجنب الموقف الذي تتعارض فيه مصالحه مع مصالح من يقدم لهم الخدمة؛
- عدم تقديم خدمات غير مهنية للعميل.

- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن مبدأ الكفاية المهنية وإتقان العمل:

- اكتساب مستوى ملائم من التأهيل العلمي والعملية والتفقه الديني في المعاملات المالية؛
- عدم القيام بأعمال ليس لديه القدرة على أدائها بالمستوى الملائم من الكفاية والاتقان؛
- أداء الواجبات وفقاً للشريعة ولوائح المصرف الإسلامي.

- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن مبدأ السلوك الإيماني:

- استشعار مراقبة الله (المراقبة الذاتية)؛
- استشعار الحساب الأخروي أمام الله (المحاسبة الذاتية)؛

⁽¹⁾ - عبد الباري مشعل، الإطار العام المتكامل لحوكمة الصناعة المالية الإسلامية. مرجع سابق، ص 72-73.

- الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاة الله؛
 - الوفاء بالعهود والعقود؛
 - المحبة والأخوة في الله لتحقيق التعاون والثقة بين زملاء وعملاء؛
 - السماحة والرفق؛
 - القدوة الحسنة.
- قواعد السلوك الأخلاقي المنبثقة عن المبدأ المهني والمعايير الفنية:
- تطبيق المعايير المعتمدة في العمل؛
 - بدل الحرص التام؛
 - عدم التصرف بما يسيء إلى الاستقلالية والموضوعية أو السمعة المهنية.

المطلب الثاني:

أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

بعد أن عرفنا في المطلب الأول المواصفات والخصائص النظرية التي يجب أن تتوفر في القوى البشرية العاملة في المصارف الإسلامية، ستركز الدراسة في هذا المطلب على عنصرين أساسيين، الأولى نحاول من خلاله تبيين مدى الوعي بأهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، أما العنصر الثاني فنبين أهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة.

أولاً: الوعي بأهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

يتجلى الوعي والإدراك بأهمية الموارد البشرية للمصارف الإسلامية فيما عبرت عنه الكثير من توصيات الملتقيات العلمية وأكدت عليه عدة جهات تنظيمية ومؤسسات علمية حيث اعتبرت الموارد البشرية مكون رئيسي في تعزيز مسيرة التطور والتوسع الذي تعرفه هذه المصارف، وفيما يلي أهم هذه التوصيات:

1- توصيات مجمع الفقه الإسلامي الدولي سنة 1993:

نص المجمع في إطار مقترحاته لمعالجة مشكلات البنوك الإسلامية بأنواعها من شرعية وفنية وإدارية ومشكلات علاقاتها بالأطراف المختلفة على اهتمام البنوك الإسلامية بتأهيل القيادات والعاملين فيها

بالخبرات الوظيفية الواعية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة بالتعاون مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وسائر الجهات المعنية بالتدريب المصرفي الإسلامي.⁽¹⁾

وبخصوص موضوع تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي بصفة عامة قرر المجمع ما يلي:⁽²⁾

- يقصد "بالموارد البشرية" طاقات الإنسان وخبراته باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية (الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض)، لقوله سبحانه: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ هود: 61، وقوله عز وجل: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ البقرة: 30، ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وتأهيله والنهوض بقدراته، وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية.

- إن تنمية "العنصر البشري" من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل.

كما رأى المجمع تأكيد قراره رقم 138 (15/4) بشأن إسلامية مناهج التعليم، والذي جاء من ضمنه التوصية بأمر من أهمها:

- ضرورة العناية بتأهيل قيادات فاعلة قادرة على النهوض بمؤسسات التعليم والتدريب في مختلف المجالات المطلوبة للأمة، مؤسسين ذلك على ركني الولاية وهما: "القوة والأمانة"، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ أَسْتَجَبْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ القصص: 26، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ يوسف: 55، وقوله ﷺ لأبي ذر «يَا أَبَا ذرٍّ إِنَّكَ لَضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَنَدَامَةٌ وَحَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا»⁽³⁾.

- العناية بالبحث العلمي، وتشجيع الإنفاق لدعم هذا المجال الضروري للنهوض بالعنصر البشري الفاعل النافع للأمة، وتلبية جميع حاجات الأمة وآفاق العمل فيها.

(1)- قرار رقم: 76 (8/7) بشأن مشكلات البنوك الإسلامية، دورة المؤتمر الثامن، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، بروناي دار السلام، 1-7 محرم 1414هـ/ 21-27 حزيران (يونيو) 1993م.

(2)- قرار رقم 164 (18/2) بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي، الدورة الثامنة عشرة، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، ماليزيا، 24-29 جمادى الآخرة 1428هـ/ 9-14 تموز (يوليو) 2007م.

(3) - أخرجه مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم. دار الجيل، دار الأفاق الجديدة، بيروت، ج 6/ص 06.

2- التوصيات الصادرة عن الملتقى السنوي الإسلامي السابع بالأردن سنة 2004: من ضمن التوصيات الصادرة عن هذا الملتقى نجد توصية نصت على دعوة المصارف الإسلامية إلى العمل على دعم وجود الخبرات الفنية الكاملة والمهارات الخاصة بالحللين الماليين للأسواق المالية والاستثمارات المباشرة بشكل عام، بغرض التخفيف من العقبات الفنية المرتبطة بالتصنيف المالي والمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية وأن تعمل أيضاً على تأهيل وتثقيف جميع العاملين فيها بصيغها الخاصة وأعمالها ونشاطاتها المستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك بشكل دائم وعلى نحو مستمر لتطوير مهاراتهم في هذا الخصوص.⁽¹⁾

3- التوصيات الصادرة عن مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية بدبي سنة 2005: تضمنت توصيات هذا المؤتمر الدعوة لتنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة للعمل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المؤمنة برسالتها والمزودة بالمعارف العلمية والمهارات العملية، وبروح الابتكار والإبداع ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وتتطلب تعاوناً وثيقاً مع الجامعات ومراكز البحث والتدريب، كما دعى المؤتمر مختلف وسائل الإعلام والهيئات التعليمية إلى الاهتمام بنشر ثقافة العمل المالي الإسلامي بين جماعات المستثمرين وجماهير المتعاملين مع المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.⁽²⁾

4- توصيات مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي سنة 2011: خصص هذا المؤتمر محورا منفردا لدراسة الموارد البشرية وأثرها على مستقبل الصيرفة الإسلامية، وقد أوصى المؤتمر بما يلي:⁽³⁾

أ – التوظيف والمسؤولية الأخلاقية: نظراً للارتباط الوثيق بين العمل المصرفي وبين الالتزام الديني والسلوكي للأشخاص المتعاملين معه والقائمين عليه على حد سواء، فإن نجاحه في تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والدينية تتوقف على تولية أموره للمؤمنين برسائله المتتزمين سلوكياً بمراعاة الأحكام الشرعية من القوى العاملة فيه ويتجلى ذلك في ثلاثة أمور:

– الالتزام بالمظهر السلوكي والأخلاقي الديني اللائق من قبل القوى العاملة في المصارف الإسلامية، لأن تهاونهم في مراعاة الأحكام الشرعية في أداء العبادات الظاهرة وفي السلوك والمظهر العام يشكك في مصداقية

⁽¹⁾ – توصيات الملتقى السنوي الإسلامي السابع: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2004/9/27-25م.

⁽²⁾ – توصيات المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر: المؤسسات المالية الإسلامية - معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 7-9 ربيع الآخر 1426هـ / 15-17/5/2005م.

⁽³⁾ – توصيات مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، بيت المشورة للاستشارات المالية، الدوحة، 2011/10/10.

المؤسسة المالية الإسلامية، ويزعزع الثقة بالتزاماتها. بمراعاة أحكام الشريعة في سائر أعمالها وأنشطتها. وذلك معوّق لانتشارها وتوسعها وأدائها للدور الاقتصادي والاجتماعي والديني المأمول منها.

- الالتزام بالسلوك الأخلاقي والوظيفي على وجه الاتقان وبصورة تنسم بجودة الأداء مع حسن الخلق ورعاية أصول المهنة وآدابها، كلُّ فيما أو كل إليه من اعمال المصرف.

- الالتزام بأداء الأمانة في الجانب المهني وخاصة بالنسبة لمدراء الاستثمار ومعاونيهم، ويتجسد ذلك في

جانبيين:

الجانب الأول: حماية الأصول المودعة لديهم لاستثمارها وفق أحكام الشريعة- من التلف أو الخسارة - مع تحقيق أفضل ربحية ممكنة بحسب الفرص المتاحة والممكنة في السوق.

والجانب الثاني: اجتناب أي تعدّ أو تفریط في عمليات استثمارها، وذلك لأهمّ مؤتمنون على استثمارها على الوجه الذي يحقق مصلحة المودعين.

وعلى ذلك فإن صدر منهم شئ من ذلك، صاروا ضامين لكل ما ينشأ عن تعديهم أو تفریطهم من هلاك أو خسارة.

والمراد بالتعدي: مجاوزة الحدّ المأذون فيه في عمليات الاستثمار وأساليبه وأنشطته. بموجب شرط أرباب رأس المال أو بدلالة العرف التجاري السائد وأما المراد بالتفریط : فهو عدم التعاون والتقصير في حمايتها من التلف أو الخسارة وكذا تفويت الفرص المتاحة لربحية أعلى بدون عذر أو سبب معتبر.

ب - التأهيل والإعداد:

— تخصيص المزيد من التمويل لإدارة الموارد البشرية بشكل متناسب لموائمة النمو الحالي والمتوقع؛

— مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات من خلال لجنة عامة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية؛

- الاستثمار في البرامج الاستراتيجية الخاصة بالتعليم والتطوير؛

- الاستثمار في برامج تطوير القادة لإعداد قادة العقد القادم؛

- إهتمام الموارد البشرية بتقديم تدخلات استراتيجية بدلا من القيام بالعمليات اليومية؛

- قيام الموارد البشرية بدور اتصال أكثر مع الإدارات المختلفة لضمان الحصول على المعرفة ونقلها.

ج — الانضباط وحفظ الحقوق : تأسيس كيان حكومي يكون على غرار ديوان المحاسبة المالية، يكون من بين أهدافه ومهامه ، التدقيق على موضوع أسباب استقالة الكوادر الوطنية من ذوي الكفاءات العلمية والمهنية من المؤسسات والأجهزة المثلة لكافة القطاعات الحكومية والخاصة، والنظر في إعادة توزيع هذه الكفاءات على المؤسسات المالية وغيرها، عن طريق رفع التقارير والترشيحات المناسبة بهذه الأسماء ليتمكن المجتمع من الاستفادة الكاملة لكافة الطاقات الوطنية وتشجيعها.

على أن يتم تشكيل مجموعة من الفرق الوطنية، ذات الاختصاصات المتنوعة ، تهدف إلى ربط مختلف الكفاءات المهنية مع بعضها كلاً بحسب القطاع، كأن يتم تشكيل فرق عمل من محامين ومصرفيين وماليين وتنفيذيين معينين بحسب حاجة القطاع، يتم تأهيلهم ليكونوا على أعلى مستوى مهني مطلوب، وأن يتم سن التشريع الملائم الذي يفرض على كافة الشركات والخبرات الأجنبية والقطاع المحلي العام والخاص التعاون معهم، تدعياً لثقافة العمل الجماعي. ومن ثم إعادة توزيعهم على مؤسسات الدولة المتنوعة ولكن بخبرات وفيرة، ليتم معاملة هذه الفرق تماماً كبيوت الخبرة والاستشارات.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة

تتجلى أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة من عدة حيثيات، فالموارد البشرية مكون أساسي لنجاح المصارف الإسلامية في القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، كما أن لها دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية، وتمكينها من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومن مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتكيف مع المتغيرات التي تتطلب مواكبتها باعتبار أن هذه المصارف لا تستطيع العمل في معزل عن النظام المصرفي العالمي.

1- الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح المصارف الإسلامية في القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها:

قيام المصارف الإسلامية بأعمالها بالصورة التي تكفل لها تحقيق أهدافها والقيام بدورها التمويلي والاقتصادي بفعالية يتوقف على مستوى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية المتاحة لها، وهذه الكفاءة والفعالية تتطلب أن يتمتع العمال والموظفون بمجموعة من المواصفات التي تتطلبها عمليات وأنشطة المصرف الإسلامي الذي تتميز عن غيرها من المصارف، فالأنشطة المختلفة للمصارف الإسلامية تؤسس وفق قواعد وضوابط المعاملات المالية في الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يوحد مجموعة من القواعد والضوابط بالإضافة

إلى الآليات التي لم يعتاد النظام المصرفي التقليدي العمل وفقها، وهو ما يستلزم توافر المعرفة والخبرة الضرورية لدى العاملين بالمصارف الإسلامية.⁽¹⁾

كما أن صيغ التمويل المعتمدة في المصارف الإسلامية لها علاقة مباشرة بالنشاط الاستثماري، وهو ما يفرض عليها التعامل مع المشاريع الاستثمارية بطريقة مباشرة ودراسة جدواها وتقييمها ومتابعتها، مما يتطلب موارد بشرية ذات كفاءات متخصصة ومتنوعة وفق ما تتطلبه النظم الحديثة، وتوفر هذه الكفاءات يتيح للمصارف الإسلامية تحقيق أهدافها التشغيلية ويمكنها من القيام بدورها الاستثماري والتمويلي بما يسهم في دعم مختلف القطاعات الاقتصادية.

2- الموارد البشرية مكون رئيسي لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية:

وضعت المتغيرات المصرفية العالمية المصارف الإسلامية أمام تحديات تنافسية كبيرة، فتحرير القطاع المالي والمصرفي أدى إلى إزالة التنظيمات والإجراءات التي تحد من المنافسة والتي تمنع قوى العرض والطلب في السوق من تحديد أسعار وكميات الخدمات المالية، كما أن عوامة التجارة في الخدمات المالية تهدف إلى إزالة التمييز في المعاملة بين الموردين للخدمات سواء كانوا أجنبياً أو محليين.

وحيث أن تحرير تجارة الخدمات المصرفية سوف يؤدي إلى تسهيل حركية رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء، وإزالة أية عقبات أمام تملك الأجانب للمصارف المحلية، أو إنشاء فروع للمصارف الأجنبية داخل أية دولة، هذا الأمر يمثل تحدياً لنشاطات المصارف الإسلامية أمام المصارف التقليدية لما لها من ميزة كبيرة عليها من حيث الحجم والخبرة وتغطية الأسواق، لذلك فإن بقاء المصارف الإسلامية في ظل عوامة النشاط المصرفي وتحرير الأسواق المالية مرهون بقدرتها على زيادة كفاءتها وتحسين أدائها.⁽²⁾

كذلك تعتبر قدرة المصارف الإسلامية على المنافسة والتوسع في السوق المصرفي العالمي بقدرتها على إيجاد الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات التي تناسب طبيعة عمل هذه المصارف، وتكون قادرة على منافسة المؤسسات المالية الأخرى في مجال توفير الموارد اللازمة وجذب المودعين، ومن جهة أخرى تقديم خدمات مصرفية تنافسية تمكنها من كسب حصة أكبر في الأسواق المصرفية.

(1) - محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، 96.

(2) - عبد المنعم محمد الطيب، أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية. المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي،

3- الموارد البشرية عنصر أساسي للتحويل نحو الصيرفة الإسلامية:

تمكنت الصيرفة الإسلامية خلال السنوات الأخيرة من تأسيس صناعة حديثة تستقطب اهتمام العديد من البنوك والمؤسسات المالية الدولية، والأطراف الفاعلة في النظام المالي العالمي، ويرجع ذلك إلى النمو المستمر الذي ميز تطور المصارف الإسلامية، وتنامي الطلب على المنتجات الإسلامية والمعاملات المالية التي تراعي أحكام الشريعة الإسلامية.

لقد عملت بعض البنوك في البلدان العربية والإسلامية على مواكبة هذا التطور من خلال تكييف خدماتها وتطوير نشاطاتها لتلبية الطلبات على الخدمات المالية الإسلامية، وذلك بهدف استقطاب ما أمكن من رؤوس الأموال المتاحة، فلدجات هذه البنوك إلى التحويل لبنوك إسلامية من أجل تلبية الاحتياجات المتنامية للتمويل المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

إن تحول المصارف التقليدية للعمل المصرفي الإسلامي يتطلب منها الالتزام بمبادئه وأسسها، فالاختلاف في عمل المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية تجعل عملية التحويل تواجه العديد من المتطلبات القانونية والشرعية والإدارية والعملية، ومن أهم هذه المتطلبات تدريب وإعداد الموارد البشرية بشكل يؤهلها لإنجاح عملية التحويل نحو الصيرفة الإسلامية، وضمان قدرة المصرف على مواصلة نشاطه بعد التحويل دون إخفاق، فنجاح التحويل مرهون بنجاح هذه المصارف في تأهيل وإعداد الموارد البشرية بما يتلائم وطبيعة العمل الجديد، والأهداف الجديدة⁽¹⁾.

- الموارد البشرية أساس مواكبة المصارف الإسلامية لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تأثر النشاط المصرفي المعاصر كثيرا بالتطور الكبير الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى تحول جذري في أنماط العمل المصرفي، حيث استفادت المصارف من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية في تطوير كفاءتها وابتكار خدمات مصرفية مستحدثة، وتطوير أساليب تقديمها، مما يكفل انسياب الخدمات المصرفية من المصارف إلى العملاء بدقة وسهولة ويسر، ولعل من أهم ملامح هذه المنظومة الحديثة هو الانتقال التدريجي من البنوك التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع ومعاملات إلى "البنوك الافتراضية Virtual Banks" والتي تعتمد على شبكة الإنترنت في تقديم خدماتها للعملاء وهي ما تسمى "Internet Banks" لتضيف أبعاداً غير مسبقة للعمل المصرفي⁽²⁾.

(1) - انظر: عادل عبد الله الكيلاني، إعداد وتأهيل الموارد البشرية استعداداً لعملية التحويل نحو الصيرفة الإسلامية في ليبيا. النشرة المصرفية العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، يونيو 2014، ص30.

(2) - إدارة البحوث الاقتصادية، النشرة الاقتصادية. بنك الإسكندرية، المجلد الخامس والثلاثون، 2003، ص10.

والمصارف الإسلامية باعتبارها جزء من المنظومة المصرفية العالمية عملت على مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبدأت في الاستفادة من مجالات الصيرفة الإلكترونية، حيث عملت هذه المصارف على نشر قنوات التوزيع الإلكتروني، لتهيئة الأسواق التي تعمل بها للتعامل بالبطاقات الإلكترونية، كما قامت بعض المصارف الإسلامية بتقديم خدمات التحصيل الإلكتروني للشيكات، وتركيب وتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء، فضلاً عن تقديم خدمات مصرفية عبر شبكة الإنترنت.

ورغم الجهود المبذولة لا تزال الفجوة التكنولوجية بين المصارف الإسلامية ومثيلاتها من المصارف التقليدية العربية والأجنبية كبيرة حسب دراسة مسحية ميدانية أعدّها المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية شملت عيّنة من المؤسسات المالية الإسلامية من كافة أرجاء العالم.⁽¹⁾

إن قدرة المصارف الإسلامية على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب عدة مقومات، من أهمها جعل مواكبة تطور هذه التكنولوجيا من أولوياتها وضمن استراتيجياتها المستقبلية، بالإضافة إلى تنمية مواردها البشرية وتدريبها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تصميم المنتجات المالية وتقديم خدمات مصرفية مستحدثة، وفي كل أوجه النشاط المصرفي التي يمكن أن تحتاج إلى تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية التي تضمن الكفاءة العالية والخدمة المتميزة المقدمة للمتعاملين.

– الموارد البشرية مقوم أساسي لتمكين المصارف الإسلامية من الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المخاطر:

تختلف جوانب تعرض المصارف الإسلامية لمختلف أنواع المخاطر عما هو سائد في المصارف التقليدية، فالتعرض لمخاطر الائتمان يختلف باختلاف طبيعة الديون ومنشؤها في المصارف التقليدية عنها في المصارف الإسلامية، كما أن كل صيغة من صيغ التمويل الإسلامي تتضمن عدة مخاطر تنشأ من طبيعة عقود هذه الصيغ، ومن التطبيق المصرفي لها في تمويل مختلف المشاريع والاستثمارات.

فتنشأ عن صيغ التمويل القائمة على المشاركة عدة مخاطر متعلقة بالمتعاملين، ومخاطر أخرى ترجع أسبابها إلى عملية التمويل أو إلى الظروف المحيطة أو إلى المصرف في حد ذاته، أما صيغ التمويل القائمة على الدين فتنشأ من احتمال تعرض المصرف لخسارة ناتجة عن عدم وفاء المتعامل الممول بأحد هذه الصيغ (مراجعة، سلم، استصناع، إجارة) لعدم قدرته أو مباطلته بالتزامات مديونيته في الآجال المحددة بصفة مطلقة أو جزئية.

(1) - عز الدين خوجة، الرؤية المستقبلية للمصارف الإسلامية. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ص 4-5.

ورغم هذا الاختلاف في طبيعة المخاطر التي تتعرض لها المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف التقليدية، إلا أن الاندماج في النظام المصرفي العالمي وضع المصارف الإسلامية أمام التفاعل والتعامل المستمر مع المعايير المصرفية العالمية، وخاصة ما تعلق بمعايير إدارة المخاطر.⁽¹⁾

إن استجابة العمل المصرفي الإسلامي للمعايير المصرفية العالمية المتعلقة بإدارة المخاطر والسلامة المصرفية يجب أن تكون ضمن برنامج متكامل يتطلب توفير عدة مقومات، من أهمها تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، لأن الالتزام بمتطلبات هذه المعايير يتطلب نوعية متميزة من الكفاءات البشرية في مجال التحليل المالي والنظم المحاسبية، والنظم التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى مجال المراجعة الرقابية الذي تسمح بتقدير مستوى رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر بشكل كاف، ولذلك فإن المصارف الإسلامية مطالبة بإعداد وتنمية كفاءاتها البشرية وتمكينها من فهم طبيعة المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية، وتدريبها على تطبيق المعايير المصرفية التي تراعي طبيعة هذه المخاطر، وتطبيق الأدوات والآليات المتاحة لإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية مما هو سائد في المنظومة المالية والمصرفية العالمية ولا يتعارض مع مبادئ التمويل الإسلامي، وبهذا تكون هذه المصارف قادرة على التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها، ومسايرة للمعايير العالمية لإدارة المخاطر والسلامة المصرفية.

المطلب الثالث:

دواعي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية تفرضه مجموعة من الدوافع يبنيتها ممارسة أنشطة هذه المصارف في التطبيق العملي وفق الإطار النظري الذي بنيت عليه تجربة العمل المصرفي الإسلامي، وكانت هذه الدوافع في الحقيقة انعكاس لأهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية، فطبيعة الموارد البشرية المتوفرة في النظام المالي والمصرفي المعاصر لا تسمح بتوافر الموارد البشرية الملائمة لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، كما أن تغطية الفجوة بين المطلوب والمتاح من الموارد البشرية في ظل نمو الصيرفة الإسلامية وتوسعها يعتبر من أهم الدوافع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، صف إلى ذلك دوافع أخرى مهمة سنفصل فيها في هذا المطلب والتي نذكر منها:

- حاجة هيئات الرقابة الشرعية لكفاءات ذات المعرفة الواسعة بالجوانب المالية للشرعية الإسلامية؛

(1) - انظر: ميلود زكري، كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، 2015/2014.

- عدم اكتمال الإطار المؤسسي اللازم لتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- غياب المعايير الموحدة التي تحكم إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية؛
- تحجب الآثار السلبية لعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة؛

أولاً: طبيعة الموارد البشرية المتوفرة في النظام المالي والمصرفي المعاصر

من المعروف أن المصارف الإسلامية ظاهرة حديثة إذا ما قورنت بالمصارف التقليدية، فمنذ تأسيس مصرف "برشلونة" سنة 1017 م كأول مصرف تجاري، ثم "مصرف البندقية" سنة 1157م، كمصارف حديثة تمارس الأعمال المصرفية من قبول الودائع من الأفراد والهيئات وتقديم القروض للتجار والمستثمرين، أخذت القوى البشرية العاملة في مجال الصيرفة في التكون والتطور التدريجي. بما يناسب التطورات التي عرفتها عمليات المصرف التجاري ووظائفه باعتباره وسيط مالي يقوم بدفع الفوائد للمودعين، ويستخدم ودائعهم في منح القروض إلى أصحاب العجز من الأفراد والمؤسسات بسعر فائدة أعلى، والفرق بين سعري الفائدة يمثل أرباح المصرف.

ومع انتشار المصارف التجارية الحديثة في مختلف المدن الأوروبية بعد الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر، وقيام عدة مصارف كبيرة الحجم على شكل شركات مساهمة لتلبية الاحتياجات التمويلية لقطاعي الصناعة والتجارة بشكل خاص، والقطاعات الأخرى بشكل عام، تخصصت عدة مؤسسات أكاديمية وتعليمية في توفير الاحتياجات من القوى البشرية لهذه المصارف، بالإضافة إلى تراكم الخبرة في تأدية مختلف الوظائف والمهام التي تحتاجها عمليات وأنشطة المصرف التقليدي القائمة على الائتمان ومنح القروض مقابل فائدة.⁽¹⁾

في ظل البيئة المصرفية التقليدية القائمة والمتكاملة فيما بينها تأسست المصارف الإسلامية وانتشرت في عدة مناطق من العالم بداية من ستينيات القرن العشرين، هذه المصارف القائمة على أسس ومتميزة بخصائص تجعل أعمالها تعتمد على أساليب وصيغ مختلفة عن ما هو معمول به في المصارف التقليدية، وفي المقابل كل الظروف مهيئة لتتماشى مع العمل المصرفي التقليدي. مما في ذلك الموارد البشرية المتوفرة.

لذلك نجد أن البيئة المصرفية الحالية مهيأة لإعداد وتكوين موارد بشرية ملائمة لتغطية احتياجات المصارف التقليدية، سواء تعلق الأمر بمفاهيم ووظائف إدارة الموارد البشرية السائدة، أو بنوعية المؤسسات القائمة والمختصة في الموارد البشرية، أو البرامج التدريبية المتوفرة.

(1) - انظر: - ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي. دار الفكر، الجزائر، 1417هـ/1993م، ص 214-243.

ثانياً: عدم توافر الموارد البشرية الملائمة لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي

تعتبر المصارف الإسلامية حديثة النشأة إذا ما قورنت بالمصارف التقليدية التي تعود جذورها إلى بداية القرن الحادي عشرة كما رأينا في العنصر السابق، الأمر الذي انعكس سلباً على توفر الموارد البشرية اللازمة للقيام بالعمليات التمويلية والاستثمارية في المصارف الإسلامية.

هذا النقص قابله وجود قوى بشرية ذات كفاءة عالية، وخبرة متراكمة في تأدية مختلف عمليات وأنشطة المصارف التقليدية على أحسن وجه، الأمر الذي دفع المصارف الإسلامية إلى الاعتماد على خبرات وكفاءات الموارد البشرية العاملة في المصارف التقليدية، ومع تطور المصارف الإسلامية، وزيادة عددها، وتوسع أنشطتها تدرجت تلك الكفاءات في السلم الوظيفي للبنوك الإسلامية حتى أصبحت تغطي جل الاحتياجات الإدارية في مختلف هياكل المصرف، بل ووصلت مستويات تمكنها من وضع سياسات المصرف واستراتيجياته، واتخاذ القرار.

هذا الواقع جعل أغلب الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية على مستوى الإدارات المختلفة تفتقر في الكثير من الحالات إلى المعرفة الفنية والشرعية التي تتطلبها طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وقد كان لذلك عدة انعكاسات سلبية على أعمال هذه المصارف، فنجد بعض العاملين ليست لهم القدرة على شرح طبيعة المعاملات الشرعية التي يرغب بعض العملاء في التعامل بها، وعدم تفرقة بعض العاملين بين الربح والفائدة، أو بين المراجعة والقرض بفائدة، وبين العقود الشرعية والعقود التقليدية من حيث المفهوم وأسلوب التطبيق، وغيرها من أساسيات قيام عمل مصرفي إسلامي.

ويعتبر ابتعاد المصارف الإسلامية القائمة حالياً عن النموذج النظري الذي قامت عليه في بداية تأسيسها وتوجهها نحو اعتماد صيغ التمويل القائمة على الدين على حساب صيغ التمويل القائمة على مبدأ المشاركة وتفضل أسلوب المراجعة عن بقية صيغ التمويل الإسلامية يرجع إلى عدة أسباب أهمها سهولة إجراءات تطبيق صيغة المراجعة واقترابها من الناحية العملية من إجراءات تطبيق أسلوب التمويل التقليدي، لذلك كان أكثر ملائمة للخبرة المتوافرة لدى الموارد البشرية المتاحة للمصارف الإسلامية، حيث أن عملية المراجعة تقترب من حيث التنفيذ مما تعود عليه العاملين أثناء عملهم السابق بإدارات الائتمان بالبنوك التقليدية عند منحهم القروض بالفائدة لعملائهم⁽¹⁾.

(1) - انظر: عادل عبد الله الكيلاني، إعداد وتأهيل الموارد البشرية استعداداً لعملية التحول نحو المصرفية الإسلامية في ليبيا. مرجع سابق،

كان من نتيجة عدم توافر الموارد البشرية الملائمة لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي عدم توافر القدرة الابتكارية المستندة على طبيعة المصارف الإسلامية لدى العاملين المتشبعين بالأساليب والوسائل التقليدية التي تمرسوا عليها لفترة طويلة في المصارف التقليدية، وهي ضرورية لاستحداث أساليب ونظم عمل جديدة ومتطورة تتفق مع طبيعة هذه المصارف وتلي متطلبات الواقع العملي، وهو عنصر أساسي وضروري لإثراء التجربة في هذه المرحلة التي تتميز بنمو وتوسع انتشار هذه المصارف، الأمر الذي أوجد صعوبة في إيجاد الحلول المناسبة واستحداث البدائل الملائمة، مما كان له الأثر في تحجيم دور هذه المصارف في دعم الاقتصاد وتحقيق أهدافها التشغيلية.

ونستطيع أن نلمس ذلك في أكثر من جانب لعل منها جانب تعبئة الموارد، حيث أدى عجز هذه المصارف عن ابتكار واستحداث أدوات وأساليب جديدة تساهم في تعبئة الموارد طويلة الأجل، ذات الطبيعة المخاطرة الأكثر ملاءمة لتمويل التنمية إلى اتجاه نظم وأساليب تعبئة الموارد في هذه المصارف نحو الاقتراب من مثيلتها في البنوك التقليدية، وإن اختلفت عنها في جوانب التكيف الشرعي.⁽¹⁾

ثالثاً: تغطية الفجوة بين المطلوب والمتاح من الموارد البشرية في ظل نمو الصيرفة الإسلامية

تشكل الصيرفة الإسلامية على المستوى الواقعي الجزء الأهم من النظام المالي الإسلامي المعاصر، وهي واحدة من أسرع القطاعات نمواً في الصناعة المصرفية العالمية حيث بلغ نمو أصولها معدل يتراوح بين 15 و25٪ سنوياً على مدى العشر سنوات الماضية، وبلغ إجمالي أصول المالية الإسلامية 1025 مليار دولار سنة 2010، و ما قيمته 2000 مليار سنة 2014.

في ظل التطور الإيجابي للصيرفة الإسلامية، المتمثل في نمو أصولها بوتيرة أسرع، ونمو الطلب على المنتوجات المالية الإسلامية في الكثير من دول العالم الإسلامي، وفي ظل زيادة عدد المؤسسات المالية الإسلامية في الكثير من الدول، ازدادت الحاجة إلى المزيد من العناصر البشرية المؤهلة التي تحتاجها هذه المؤسسات، ونظراً لنقص العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة في المجالات المصرفية والاستثمارية والفنية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فقد يؤدي ذلك إلى وجود فجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي مما يؤدي إلى عرقلة نمو وتوسع الصيرفة الإسلامية.

(1) - رفعت السيد العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، دار السلام، القاهرة/ ط1، 1430هـ/2009م، ج4/ص510-511.

رابعاً: حاجة هيئات الرقابة الشرعية لكفاءات ذات المعرفة الواسعة بالجوانب الاقتصادية والمالية للشرعية

الإسلامية

إن وجود هيئة شرعية في المصارف الإسلامية نابع من التزامها بالضوابط والأحكام الشرعية في جميع أنشطتها ومعاملاتها، وحتى يكون هذا الالتزام حقيقياً وليس مجرد دعاية يجب على جهاز الرقابة الشرعية في هذه المصارف أن يتميز بالكفاءة والقدرة على التدقيق في شرعية جميع العمليات التي يقوم بها المصرف.

ومن أكبر التحديات التي تواجه الصيرفة الإسلامية على مستوى الرقابة الشرعية هي ندرة الكفاءات وكيفية إدارتها، خاصة وأن الفرد يحتاج سنين عديدة من الدراسة والخبرة لكي يصبح عالماً بأحكام المعاملات المالية، الأمر الذي أدى إلى قلة عدد علماء الشريعة المختصين، وعمل العدد المتوفر منهم بأكثر من هيئة للرقابة الشرعية مما قد ينتج عنه تعارض المصالح⁽¹⁾.

الرقابة الشرعية بالمفهوم الشامل تعني وضع ضوابط شرعية مستمدة من الأدلة الشرعية، ثم متابعة تنفيذها للتأكد من صحة التنفيذ، وبهذا المفهوم هي أوسع من مفهوم الاستشارة الشرعية، أو التدقيق (المراجعة) الشرعية، وتشمل وظيفتين:⁽²⁾

الوظيفة الأولى: وضع المعايير الشرعية لضبط عمل المؤسسة المالية، وهذه الوظيفة تأخذ حكم الفتوى، لأن ما يصدر عن الهيئة بهذا الخصوص يعد أحكاماً شرعية، فيجب الأخذ بضوابط الفتوى والمفتي فيها.

الوظيفة الثانية: التأكد من سلامة تنفيذ المصرف للمعايير والأحكام الصادرة من هيئة الرقابة، وفحص مدى التزامه بتلك الأحكام في جميع أنشطته وتعاملاته.

وأداء هاتين الوظيفتين بكفاءة يتطلب أن تكون الرقابة الشرعية في المؤسسة مهيكلة بشكل مؤسسي داخل بناء المؤسسة المالية، وأن يتحقق في عضو الهيئة الشرعية الصفات العلمية والعملية اللازمة لهذه المهمة، بحيث يكون قادراً على الاستنباط في القضايا المستجدة، متمكناً من فهم كلام المجتهدين، عالماً بالأعراف السائدة في الأوساط المالية، أما التأهيل الشرعي والعلمي للمراقب الشرعي يكون بالإمام بأصول المعاملات المالية في الشريعة وضوابطها، وأن يكون لديه الخبرة المناسبة للعمل في مجال التدقيق الشرعي.

(1) - أحمد عبد الله الكواري، التحديات التي تواجه العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، 10 ديسمبر 2012، الدوحة، ص 123.

(2) - يوسف بن عبد الله الشيبلي، أهمية وجود ثقافة مؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، مرجع سابق، ص 90-91.

ومن المهم كذلك أن لا توجد فجوة بين الهيئة الشرعية والعاملين في المصرف، لأن ذلك يؤدي إلى حدوث خلل كبير في التطبيق، فمن غير المناسب أن تصدر القرارات من الهيئة الشرعية ولا يعرف العاملون مضامينها أو آلية تنفيذها، فمن الضروري أن يتضمن مهام الهيئة الشرعية برامج تدريب و تثقيف العاملين في المصرف بالمفاهيم والضوابط الشرعية، وآليات تنفيذ القرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية.⁽¹⁾

خامسا: عدم اكتمال الإطار المؤسسي اللازم لتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن إيجاد إطار مؤسسي متكامل للصناعة المصرفية الإسلامية يلبي جميع متطلبات العمل والنشاط المصرفي الإسلامي يعتبر من بين أهم الأولويات المعاصرة، فالمصارف الإسلامية باعتبارها أحد مؤسسات النظام الاقتصادي الإسلامي لا يمكن أن تقوم بمفردها بتوفير جميع متطلباتها، خاصة ما تعلق بتوفير الموارد البشرية اللازمة للقيام بمختلف الأعمال المصرفية والأنشطة التمويلية، ومن هنا تظهر الحاجة الملحة إلى إقامة مؤسسات تعمل على تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية.

لقد شهدت الفترة الأخيرة قيام العديد من المؤسسات الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي بتقديم خدمات الدعم والتدقيق وتحقيق التكامل بين الهيئات والمؤسسات المالية الإسلامية، بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمصارف الإسلامية، وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات تشكل بيئة داعمة للعمل المصرفي الإسلامي إلا أنها ليس بالقدر الكافي الذي يساير النمو والتوسع الذي تعرفه المؤسسات المالية الإسلامية، كما أن معظمها غير مختصة في إيجاد وتطوير الموارد البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي.

سادسا: غياب المعايير الموحدة التي تحكم إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية

من المعروف أن المصارف الإسلامية حين تأسست كانت المعايير التي تحكم الموارد البشرية فيها من تعيين وتطوير العاملين وغيرها لا تختلف جوهرياً عنها في المصارف التقليدية، وذلك لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل المصرفي التقليدي، والخبرة المكتسبة في المصارف التقليدية هي المعايير المعتمد عليها في إسناد الوظائف والتكليف بالمهام، وذلك نظراً للحاجة القائمة في ذلك الوقت المرتبطة بمزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية، بالرغم من اختلاف طبيعة العلاقة بين أطراف العملية التعاقدية في المصارف الإسلامية عن ما هو موجود في واقع المصارف التقليدية، هذا الوضع انعكس على واقع الصناعة المصرفية الإسلامية وجعلها تشهد في السنوات الأخيرة تطورا في مجال تحديد المعايير اللازمة التي يستند إليها المصرف الإسلامي في إدارته لموارده البشرية⁽²⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 93.

(2) - انظر: نوال بن عمارة، تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية (الواقع والآفاق). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، ع7، 2009، ص171.

كذلك أدى غياب معايير موحدة وواضحة تحكم إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية إلى عدم توافر الدافع تجاه إنجاز هذا العمل، وإلى وجود بعض العاملين مما لا تتوفر لديهم القناعة بأهمية ودور ما يقومون به، وانعدام الولاء لتجربة المصارف الإسلامية مما أدى إلى سيطرة عامل الربح والضمان والأمان على عقلية هؤلاء في تسيير وإدارة أنشطة هذه المصارف، دون أن يكون لاعتبارات نجاح هذه التجربة أو سلوكها المسلك الصحيح أهمية كبيرة عند غالبية هؤلاء العاملين، ومن ثم كان من المنطقي أن يكون الدور الاقتصادي والتنموي لهذه المصارف غير واضح في سياسات هذه المصارف أو على المستوى التشغيلي لها⁽¹⁾.

سابعاً: تجنب الآثار السلبية لعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة

من دواعي الاهتمام بالموارد البشرية في المصارف الإسلامية تجنب الآثار السلبية التي ستحملها المصارف الإسلامية في ظل غياب المورد البشري الفعال ذو الكفاءة اللازمة، ومن هذه الانعكاسات السلبية نذكر: (2)

- **عدم المصداقية مع العملاء:** مصداقية العمل المصرفي الإسلامي لدى المتعاملين تتأثر بمدى اقتناع العاملين بفكرة المؤسسات المالية الإسلامية، كذلك عدم إلمام العاملين بالضوابط الشرعية للمعاملات المصرفية والاستثمارية والتمويلية الإسلامية يؤدي إلى عدم قدرتهم على الرد على تساؤلات المتعاملين المختلفة، ومن ثم عدم القدرة على إقناع العملاء بالفرق بين المنتجات المصرفية الإسلامية والتقليدية، وتوضيح الرؤية الشرعية للخدمات المصرفية الإسلامية، الأمر الذي سيكون له تأثير مباشر كذلك على مصداقية العمل المصرفي الإسلامي.

- **عدم القدرة على تطوير آليات وأدوات العمل في المصارف الإسلامية:** من النتائج السلبية لعدم تنمية الموارد البشرية وتأهيلها عدم إمكانية ابتكار وتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية، التي تلي احتياجات المتعاملين المتزايدة من المنتجات المصرفية الإسلامية من جهة، ومن جهة أخرى مواجهة المنافسة مع البنوك التقليدية .

- **انخفاض مستوى الخدمات المقدمة:** من النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين انخفاض مستوى الخدمة المقدمة للمتعاملين، وهذا الأمر مرتبط بمدى تدريب العاملين على الخطوات العملية والشرعية لتطبيق المنتجات المصرفية الإسلامية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للمتعاملين.

(1) - رفعت السيد العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج4/ص511.

(2) - انظر: - محمد البلتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 27-28/04/2010م، ص11-12.

- رفعت السيد العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج4/ص507.

- عادل عبد الله الكيلاني، إعداد وتأهيل الموارد البشرية. مرجع سابق، ص28.

- انخفاض ربحية المؤسسات المالية الإسلامية: من النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين انخفاض الأرباح نتيجة لعدم كفاءة التمويلات الممنوحة والاستثمارات المشارك فيها، وكذلك نتيجة وقوع مخالفات شرعية عند التطبيق، مما يؤدي إلى قيام الهيئات الشرعية باستبعاد الإيرادات الناتجة عن تلك المخالفات من أرباح المصرف الإسلامي.

- عدم القدرة على تسويق المنتجات: إن عدم وجود موارد بشرية متوفرة على متطلبات الكفاءة المهنية يؤدي إلى عدم القدرة على تسويق المنتجات، ومن ثم انخفاض حجم الأعمال مما ينعكس على الربحية، حيث يتطلب تسويق تلك المنتجات الاستيعاب الكامل لها شرعياً ومصرفياً من جانب من يقوم بتسويقها.

- انعدام الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية: من بين النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية انعدام الثقة بتلك المؤسسات، نتيجة شعور المتعاملين بعدم جدية الالتزام بالضوابط الشرعية. - عدم الالتزام بالضوابط الشرعية: عدم تأهيل الشرعي اللازم للعاملين في المصارف الإسلامية والمعرفة الحقيقية بمتطلبات العمليات المصرفية يؤدي إلى عدم الالتزام بالضوابط الشرعية نتيجة عدم الإلمام بالخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات.

- عدم القدرة على القيام بالدور التنموي والاقتصادي: إن تحقيق المصارف الإسلامية لدورها التنموي والاقتصادي بفاعلية يتوقف على مستوى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية المتاحة لها، وهذه الكفاءة والفاعلية تتطلب أن يتمتع هؤلاء العاملون بمجموعة من المواصفات الخاصة، وذلك لأن الأنشطة التي سيقومون بها ذات طبيعة خاصة ومميزة، فالأنشطة المختلفة للمصارف الإسلامية تؤسس وفق قواعد وضوابط فقه المعاملات في الشريعة الإسلامية، وهو ما يعني أن هناك مجموعة من القواعد والضوابط الجديدة التي تنظم وتحكم عمل هذه المصارف، وهو ما يستلزم ضرورة توافر العلم بها لدى العاملين.

هذه هي مجموعة من الآثار السلبية التي يمكن أن تتحملها المصارف الإسلامية كنتيجة حتمية لعدم وجود الموارد البشرية بالعدد المطلوب، والكفاءة والنوعية الملائمة، ويعتبر تجنب هذه الآثار من دواعي إهتمام المصارف الإسلامية بمواردها البشرية، وجعلها قادرة على جذب المدخرات وتقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى استثمار الفرص الملائمة لتوظيف المدخرات ومتابعتها في إطار ضوابط صيغ التمويل الإسلامي والأهداف التشغيلية للمصرف الإسلامي.

المبحث الثالث:

جهود تطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية

تبين لنا فيما سبق الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على عدة مستويات، وبعد أن عرفنا حاجة هذه المصارف للمورد البشري المؤهل، والآثار السلبية التي يمكن أن تتحملها في ظل غياب المورد البشري الفعال ذي الكفاءة اللازمة، من هذا المنطلق نحاول أن نتطرق في هذا المبحث للجهود المبذولة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية لتغطية احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية في هذا المجال.

المطلب الأول:

واقع تطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية

إن الجهود المبذولة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية يمكن تتبعها من خلال الوقوف على حجم احتياجات هذه الصناعة من الموارد البشرية المؤهلة، وواقع المؤسسات والهيئات القائمة على تغطية هاته الاحتياجات.

أولاً: تطور حجم الصيرفة الإسلامية

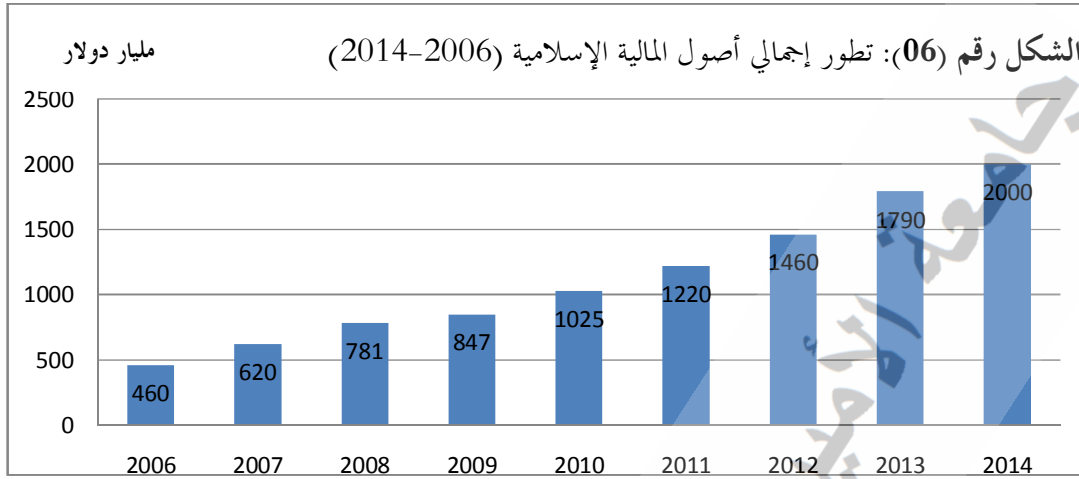
هناك عدة مؤشرات التي يمكن أن تعطي لنا صورة عن مدى نمو وتوسع المؤسسات المالية الإسلامية، ومن بين أهم هذه المؤشرات تطور إجمالي الأصول المالية الإسلامية، وإجمالي الأصول المصرفية الإسلامية. لقد عرفت إجمالي أصول المالية الإسلامية على مستوى السوق العالمية نمواً سريعاً، حيث بلغت 2000 مليار دولار سنة 2014 مقابل 1790 مليار دولار سنة 2013، بما يعادل زيادة بـ 12%، وقد بلغ متوسط النمو السنوي ما يقرب من 20% بين عامي 2007 و 2014، هو ما يدل على أن حجم أصول المالية الإسلامية قد تضاعف ثلاث مرات منذ بداية التباطؤ الاقتصادي في عام 2007.

وتشمل الاتجاهات الرئيسية في هذه الصناعة في 2014 إصدارات الصكوك لأول مرة والتوسع في التمويل الإسلامي في أوروبا، وهو ما يعكس أهمية المنطقة باعتبارها مركزاً للنشاط المالي العالمي.

وقد شكلت دول مجلس التعاون الخليجي النسبة الأكبر من حجم الأصول المالية الإسلامية في نهاية 2014، حيث استحوذت على 38% من الأصول المالية الإسلامية العالمية، وتليها منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) المنطقة (باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي) بنسبة 35%، وآسيا بنسبة 22%.⁽¹⁾

⁽¹⁾ - thecityuk, Islamic Finance, november 2015, P17. www.islamicfinance.com. 13/12/2015.

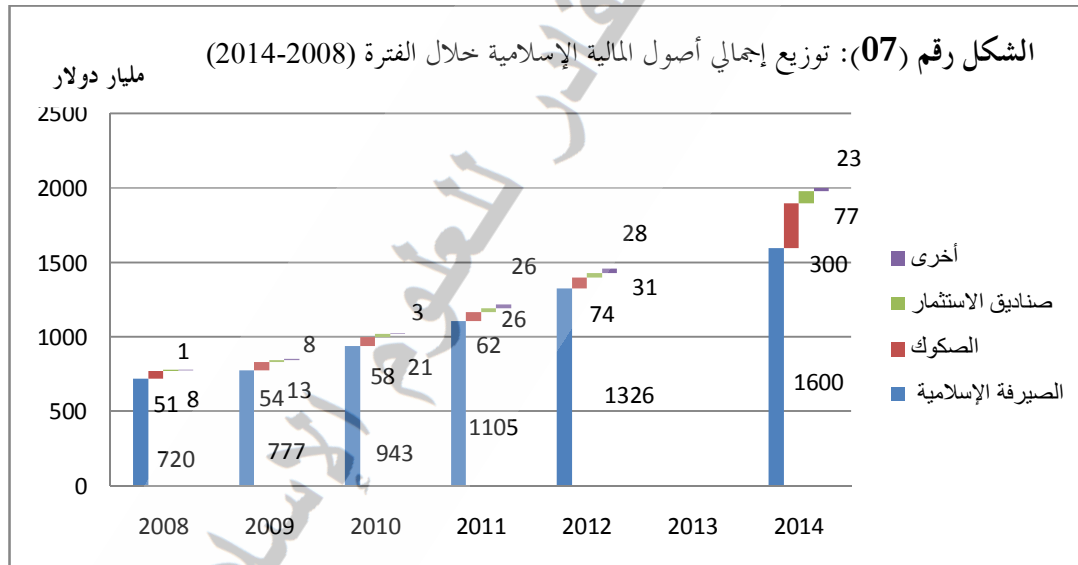
ومن خلال الشكل الموالي نبيّن تطور قيمة هذه الأصول خلال الفترة (2006-2014)



Source: - thecityuk*, **Financial markets series, Islamic finance**. March 2012, p1. www.thecityuk.com. 11/02/2014.

-thecityuk, **Islamic Finance, november 2015**, P17. www.islamicfinance.com. 13/12/2015.

تشكل أصول الصيرفة الإسلامية على المستوى الواقعي الجزء الأكبر من إجمالي أصول المالية الإسلامية مقابل أصول الصكوك، وأصول التأمين التكافلي، وأصول صناديق الاستثمار.



Source: - thecityuk, **Financial markets series, Islamic finance**, october 2013, p1. 15/02/2013.

-thecityuk, **Islamic Finance, november 2015**, P17-22. www.islamicfinance.com. 13/12/2015.

-Ernst & Young, **the World Islamic Banking Competitiveness Report, 2011- 2012** , London, P63-65.

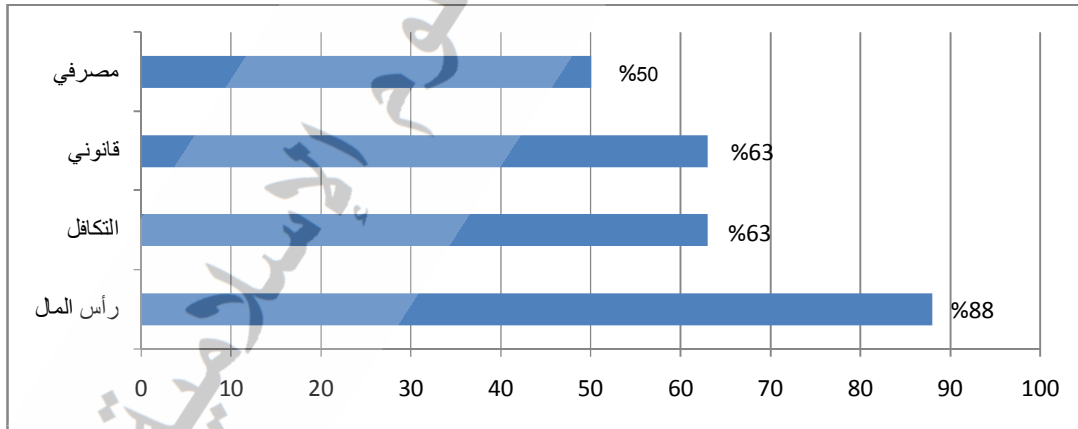
* - TheCityUK هي هيئة مستقلة العضوية مقرها المملكة المتحدة، يتمثل دورها في تعزيز صناعة الخدمات المالية، وبتركّز عملها على دعم وتشجيع صناعة الخدمات المالية في المملكة المتحدة، وتقديم خدماتها وخبراتها لشركاتها في جميع دول العالم، بالإضافة إلى إعداد البحوث والإحصائيات والتحليلات تلبية لاحتياجات أعضائها.

لقد بلغت قيمة إجمالي أصول الصيرفة الإسلامية سنة 2014 ما قيمته 1600 مليار دول بما يعادل 80% من إجمالي أصول المالية الإسلامية، مقابل 15% لإجمالي الصكوك بقيمة تقارب 300 مليار دولار، وفي مقابل 4% لإجمالي أصول صناديق الاستثمار بقيمة 77 مليار دولار، أما إجمالي أصول التكافل وباقي الأصول فمثلت نسبة 1% بما يعادل قيمة 23 مليار دولار.

ثانيا: احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة

تبين من خلال دراستنا في النقطة السابقة أن نمو الصناعة المصرفية الإسلامية عرف تطورا كبيرا على عدة مستويات، فقد نمت أصولها بوتيرة أسرع، وازداد الطلب على منتجاتها، كما ارتفع عدد المؤسسات المالية الإسلامية في الكثير من الدول، وفي ظل نقص الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في المجالات المصرفية والاستثمارية والفنية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، اتسعت الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، خاصة وأن التوقعات تشير إلى حاجة المؤسسات المالية الإسلامية بحلول سنة 2020 إلى مليون مختص لشغل وظائف مختلفة على المستوى العالمي، أما على المستوى القطري، وفي آفاق 2020 كذلك تحتاج ماليزيا لوحدها إلى 22400 مهني مختص في المالية الإسلامية، وفي منطقة الخليج والشرق الأوسط يصل عدد احتياجات قطاع المالية الإسلامية إلى 200 ألف وظيفة، ومن خلال الشكل الموالي نبين حجم احتياجات مختلف قطاعات الصناعة المالية الإسلامية من الموارد البشرية المختصة.

الشكل رقم (08): احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة حسب القطاع

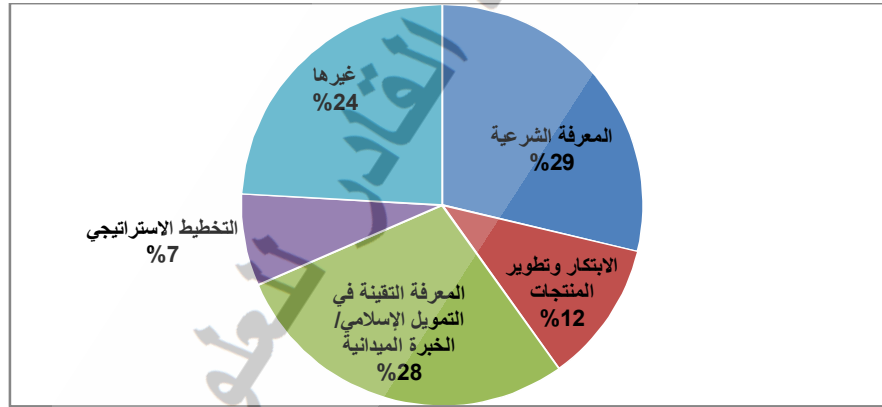


Source: Report of the Islamic Finance Task Force of the COMCEC Capital Market Regulator 2013, The Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of the Islamic Cooperation (COMCEC), Ankara-TURKEY, September 2013, p21.

إن القراءة الأولية في الشكل السابق تبين النقص الكبير في احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية من الموارد البشرية المختصة، ففي مجال الأعمال المصرفية تعاني هذه الصناعة من نقص في هذه الموارد يقدر بحوالي 50%، أما النقص في المختصين في الجانب القانوني والتشريعي الذي ينظم أعمال المصرفية والمالية الإسلامية فقد بلغ 63%، ولا تغطي الموارد البشرية المؤهلة في مجال التكافل إلا 27% من احتياجاته، أما سوق رأس المال الإسلامي فيعرف نقصاً كبيراً في المختصين حيث بلغ هذا النقص نسبة 88%، إذ أن الموارد البشرية المختصة المتوفرة لا تغطي إلا نسبة 22% من احتياجاته.

كذلك يمس نقص الموارد البشرية المؤهلة في المصارف الإسلامية المعرفة الشرعية، والمعرفة الفنية والتقنية التي تتطلبها الأنشطة والأعمال المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى المهارات العامة، والقدرة على الابتكار وتطوير المنتجات، وغيرها من الاحتياجات المعرفية والتقنية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (09): احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة حسب طبيعة المعرفة والمؤهلات سنة 2014.



المصدر: مركز المالية الإسلامية الدولية. ماليزيا، زيادة الحاجة إلى المهوبة في التمويل الإسلامية. بنك نيجارا، ماليزيا، 30 أبريل 2015، ص 03.

رأينا في المبحث الأول أن العمل المصرفي الإسلامي يتطلب موارد بشرية ينبغي أن تتوفر لديها المعرفة الشرعية والفنية والإدارية، فالمعرفة الشرعية تتمثل في المبادئ والقواعد الشرعية التي وردت في فقه المعاملات الإسلامي، والتي يعتمد عليها النشاط التمويلي والاستثماري والخدمي في المصارف الإسلامية، والمعرفة الفنية المتعلقة بقواعد العمل المصرفي البعيدة عن التعامل بالفوائد الربوية، وهي التي تمكن الموظف وتجعله قادراً على تقديم الخدمات المالية والمصرفية للعملاء، أما المعرفة الإدارية، فهي التي تمكن الموظف من أن يدرك كل ما يتعلق بإدارة المصرف، وكيف تتم العملية من خلال التعرف على أهداف وخطط المصرف، والإجراءات

الإدارية وما يتعلق بالقرارات بكافة مستوياتها، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية.

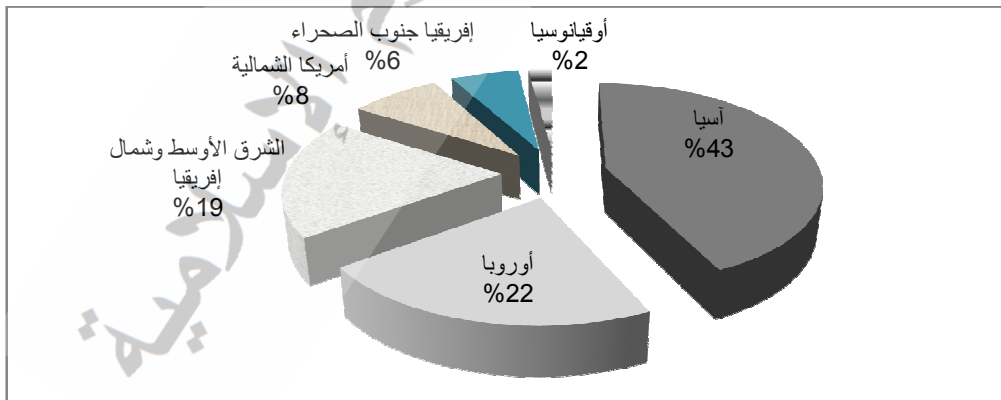
ومن خلال الشكل السابق تتضح أن نسبة النقص في الموارد البشرية المؤهلة شرعياً تمثل 29% من إجمالي احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية، واحتياجها للمعرفة التقنية في التمويل الإسلامي تمثل نسبة 28%، أما احتياجاتها من الابتكار وتطوير المنتجات فيمثل نسبة 12%، أما من ناحية النقص في المعرفة الإدارية بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي فيبلغ نسبة 7%، ويمثل النقص في باقي المعارف والمهارات والكفاءات مانسبته من 24%.

هذا النقص في الموارد البشرية المختصة في مختلف مجالات الصناعة المصرفية الإسلامية يمكن أن يكون سبباً لإعاقة نمو هذه الصناعة وتوسعها، أو يمكن أن يؤثر سلباً على الدور المأمول منها، وعلى قدرة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية على المساهمة في توفير التمويل اللازم لمختلف القطاعات في الدول التي تنشط بها.

ثالثاً: توزيع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة للصناعة المالية الإسلامية

بعد أن عرفنا في العنصر السابق حجم الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية في الصناعة المالية الإسلامية، نحاول من خلال هذا العنصر معرفة توزيع مقدمي خدمات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية حسب المناطق.

الشكل رقم (10): توزيع مقدمي خدمات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية حسب المناطق سنة 2013.



من أجل تغطية النقص التي تعرفه الصناعة المالية الإسلامية في الموارد البشرية المؤهلة، وذات الكفاءات والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية، قامت الكثير من المبادرات وبذلت العديد من الجهود من طرف مؤسسات وجهات مختلفة سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية، قدمت من خلالها خدمات وأنشطة تعليمية وتدريبية، بهدف اكساب الموارد البشرية للمعرفة والقدرات المرتبطة بمختلف أنشطة العمل المصرفي الإسلامي، ويتوزع مقدمي هذه الخدمات والأنشطة في مناطق مختلفة، حيث أن معظمهم يوجد بآسيا بنسبة 43%، وأوروبا بنسبة 22%، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة 13%.

أما من حيث توزيع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية حسب الدول فيبينها الشكل التالي:

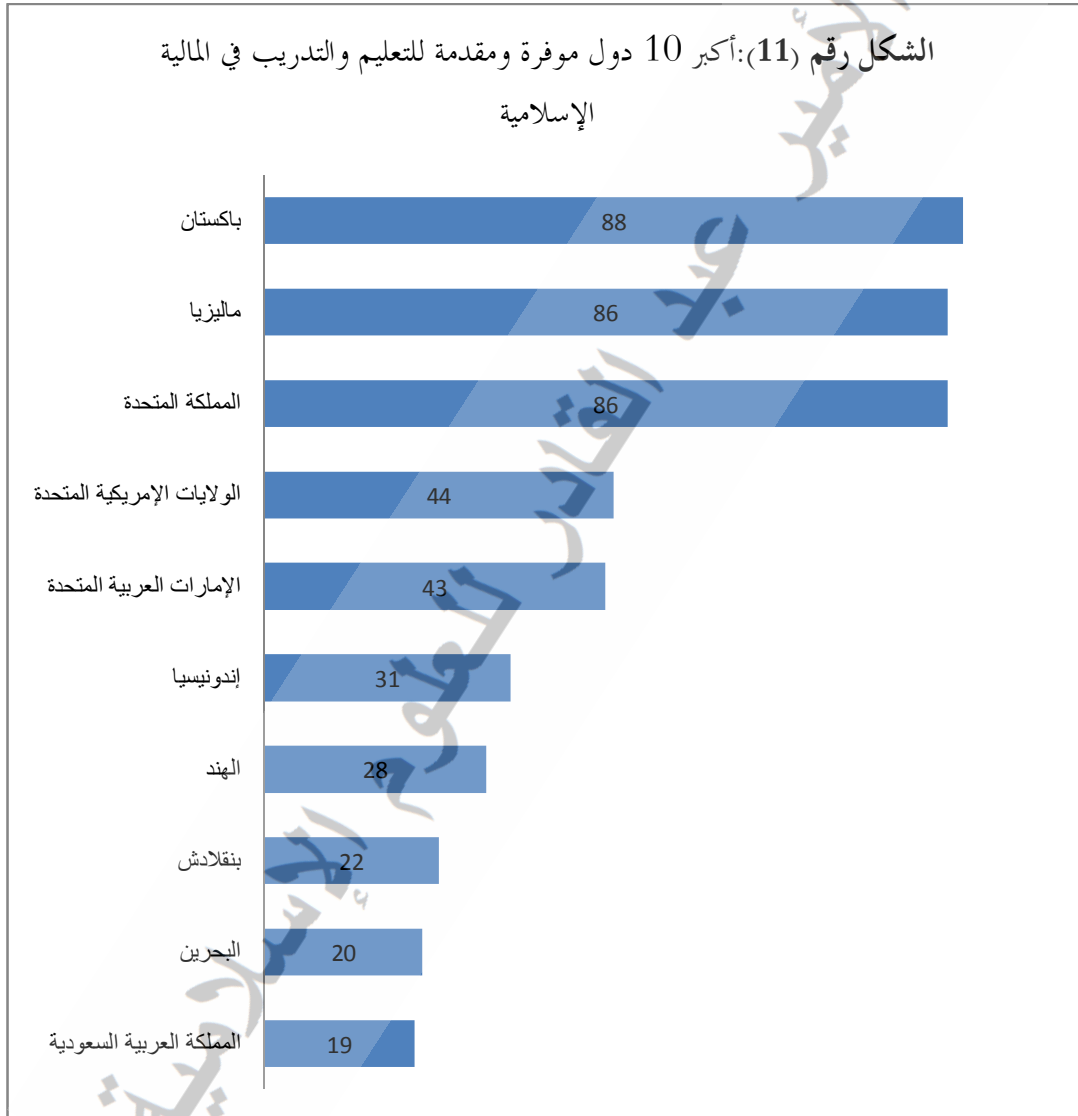
الجدول رقم (02): توزيع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية حسب الدول (سنة 2013)

العدد	البلد	العدد	البلد	العدد	البلد
5	الفلبين	28	الهند	3	أفغانستان
4	قطر	31	أندونيسيا	1	الجزائر
6	روسيا	2	إيران	16	أستراليا
19	المملكة العربية السعودية	1	العراق	1	أذربيجان
1	سيشيل	8	أيرلندا	20	البحرين
15	سنغافورة	5	إيطاليا	22	بنغلاديش
8	جنوب أفريقيا	4	اليابان	2	بلجيكا
5	إسبانيا	6	الأردن	3	البوسنة والهرسك
8	سيرلانكا	1	كازاخستان	4	روني
5	سودان	6	كينيا	1	كمبوديا
3	السويد	7	الكويت	15	كندا
6	سويسرا	9	لبنان	1	الصين
2	تايوان	3	ليبيا	1	قبرص
3	تتانيا	5	لوكسمبورغ	3	الدنمارك
2	هولندا	86	ماليزيا	9	مصر
4	تونس	3	جزر المالديف	1	فنلندا
12	تركيا	6	موريشيوس	12	فرنسا
1	أوغندا	3	المغرب	2	غامبيا
43	الإمارات العربية المتحدة	1	نيبال	7	ألمانيا
86	المملكة المتحدة	11	نيجيريا	2	غانا
44	الولايات المتحدة الأمريكية	7	عمان	8	هونغ كونغ
3	اليمن	88	باكستان	2	هنغاريا

Source: Yurizk, Global Islamic Finance Education 2013, Op. Cit, p11

من خلال الجدول السابق أكثر من 66 دولة تتوفر على جهة أو مؤسسة معينة تقدم الخدمات التعليمية والأنشطة التدريبية في مجال المالية الإسلامية، ويعتبر وجود مثل هذه الجهات والمؤسسات هو انعكاس طبيعي لتوسع الصناعة المصرفية الإسلامية وانتشارها في الكثير من الدول.

كذلك ما يمكن ملاحظته من الجدول هو تباين الاهتمام بتقديم الخدمات التعليمية والأنشطة التدريبية في مجال المالية الإسلامية بين دولة وأخرى، و الشكل التالي يبين أكبر 10 موفرة ومقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية.



Source: Yurizk, Global Islamic Finance Education 2013, Op. Cit, p12

تأتي باكستان في المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات والجهات الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية بـ 88 مؤسسة وجهة، ثم تليها ماليزيا والمملكة المتحدة بـ 86 مؤسسة وجهة، ثم تأتي الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة بأكثر من 40 مؤسسة وجهة مقدمة لخدمات تطوير

وتنمية الموارد البشرية في مجال التمويل والمالية الإسلامية، وبلغ عدد هذه المؤسسات والجهات في إندونيسيا أكثر من 31 مؤسسة، وفي الهند وبنغلادش أكثر من 20 مؤسسة وجهة المقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية.

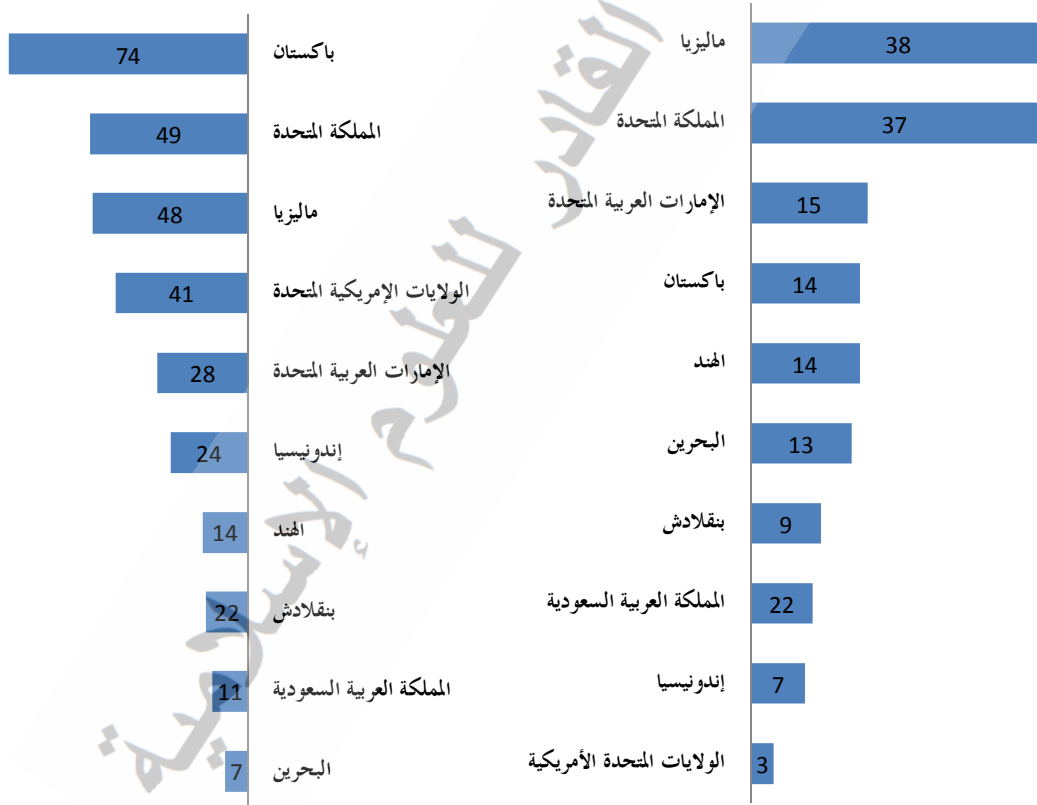
رابعا: توزيع المؤسسات والهيئات الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية

يتوزع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية بين المؤسسات والجهات الأكاديمية مثل الجامعات والكليات والمعاهد، وبين المؤسسات والجهات غير الأكاديمية، والتي توفر التدريب والتأهيل من خلال الدورات والأنشطة التي تقيمها.

الشكل رقم (12): توزيع المؤسسات والجهات (الأكاديمية وغير الأكاديمية) الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية سنة 2013.

التعليم غير الأكاديمي (التدريب، التأهيل...)

التعليم الأكاديمي (الجامعات والكليات)



Source: Yurizk, Global Islamic Finance Education 2013, Op. Cit, p12

قامت الكثير من الجامعات والكليات باعتماد عدة تخصصات في مجال المالية والتمويل الإسلامي، وهو ما أثرى سوق العمل بالخريجين من المؤسسات الأكاديمية الذين تلقوا تكوين وتعليم مناسب لمطالبات العمل المصرفي الإسلامي، ويعتبر هؤلاء المتخرجين بالنسبة للمؤسسات المالية الإسلامية موارد بشرية مستهدفة بالاستقطاب والتعيين باعتبارها تمتلك المعرفة الشرعية والفنية اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية.

وتعتبر ماليزيا رائدة في مجال توفير التعليم الأكاديمي المتخصص في المالية والتمويل الإسلامي حيث الكثير من الجامعات الماليزية توفر التعليم والبحث في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي، وتمنح شهادات الدكتوراه، والماجستير، والليسانس في تخصصات المالية الإسلامية.

واستطاعت ماليزيا أن تحتل الصدارة في عدد الهيئات الأكاديمية الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية، والمرتبة الثالثة عالميا في عدد الهيئات والمؤسسات غير الأكاديمية المقدمة لخدمات التدريب والتأهيل في مجال التمويل والمالية الإسلامية، هذا التفوق راجع لسياسة التي تبنتها الحكومة الماليزية، فقد اتخذت عدد من المبادرات لتلبية احتياجات رأس المال البشري في صناعة التمويل الإسلامي العالمية، ففي 18 سبتمبر 2012، أطلقت ماليزيا مشروع نقطة الدخول 7 (هو أحد مشاريع نقاط الدخول الـ 16 ضمن برنامج التحول الاقتصادي للحكومة الماليزية)، والذي يركز بصفة أساسية على تعليم التمويل الإسلامي، بهدف تحويل ماليزيا إلى مركز عالمي لتعليم التمويل الإسلامي، وتضمن هذا المشروع النقاط الرئيسية التالية:⁽¹⁾

- يهدف المشروع إلى بناء قدرات البلاد كمركز للتمويل الإسلامي وتعليم الأعمال والمساهمة في تطوير الشهادات المهنية ذات الصلة المعترف بها عالميا؛

- يستهدف المشروع زيادة تسجيل الطلاب والتحاقهم بقطاع تعليم التمويل الإسلامي الماليزي من 6000 طالب حالياً إلى 54000 طالب بحلول 2020.

- تشير التقديرات إلى أن مساهمة التمويل الإسلامي وقطاع تعليم الأعمال التجارية ذات الصلة إلى إجمالي الدخل القومي الماليزي ستبلغ نحو 1.2 مليار رينجيت ماليزي بحلول 2020، وسيوظف نحو 4365 موظف.

يعتبر تطوير الجيل المقبل من التنفيذيين والخبراء في مجال التمويل الإسلامي أحد المجالات الرئيسية التي تحظى بكونها من أولويات الحكومة الماليزية، وبصفة عامة تعد تنمية رأس المال البشري واحدة من الركائز الأساسية لخطط الحكومة الماليزية الاقتصادية في إطار جهودها الرامية إلى زيادة المهارات الفنية والإبداع

(1) - مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا، بناء القدرات وتنمية المواهب في التمويل الإسلامي. بنك نيجارا، ماليزيا، 27 نوفمبر 2014،

والابتكار التقني الضروري لتحفيز الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن أجل تنفيذ هذا المشروع اتخذت ماليزيا عدة خطوات، ونفذت عدة إجراءات، وفيما يلي توضيح ذلك: (1)

- قيام بنك نيجارا ماليزيا (البنك المركزي الماليزي) والجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا باعداد فريق منوطة به تحديد المقاييس الدولية ووضع المعايير والمناهج للتمويل الإسلامي، وتعليم الأعمال التجارية ذات الصلة.

-أحرز فريق العمل تقدماً ملحوظاً حيث تمكن من النجاح في استكمال أول مستودة من مناهج تعليم التمويل الإسلامي، وقد تمت صياغة هذه المناهج بالتعاون مع عدد من البنوك الإسلامية وبنك نيجارا الماليزي الذي قام بمراجعة المناهج الدراسية.

- تمكن فريق العمل من وضع قاعدة بيانات للمواهب في محاولة لمواصلة تطوير مجموعة مواهب التمويل الإسلامية؛

- أطلق فريق العمل المشكل المجلس الدولي لمعلمي التمويل الإسلامي، وهو هيئة عالمية لاعتماد الشهادات المهنية المعتمدة في تدريس التمويل الإسلامي، ويهدف المجلس إلى زيادة الكفاءة المهنية للمعلمين في مجال التمويل الإسلامي والحفاظ عليها على المستوى الوطني أو الدولي.

ومن أهم المؤسسات والهيآت التي توفر وتقدم التعليم والتدريب في مجال التمويل والمالية الإسلامية نذكر ما يلي:

— معهد العلوم المصرفية والتمويل الإسلامي بالجامعة الإسلامية العالمية يتخرج منه كل سنة عدد من الطلاب المتخصصين في المالية الإسلامية، والتخصصات الشرعية ذات الصلة بمجالات التمويل والإدارة والمحاسبة. (2)

— الجامعة العالمية للتمويل الإسلامي (INCEIF) لها دور أساسي في تنمية وتطوير الموارد البشرية المؤهلة في مجال التمويل الإسلامي من خلال توفير المقررات الدراسية وفتح المجال التعليمي في مختلف برامج الدراسات العليا وإجراءات البحوث في التمويل الإسلامي. (3)

— الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية (isra): هي عبارة عن مؤسسة بحثية عالمية للأبحاث الشرعية المطبقة في التمويل الإسلامي، ولها أنشطة فعالة لسد الفجوات بين البحوث الشرعية والتطبيقات المهنية،

(1) - المرجع نفسه، ص6-7.

(2) - الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، www.iium.edu.my، 2014/01/14.

(3) - الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية بماليزيا، www.inceif.org، 2014/01/14.

وتقوم بإجراء العديد من الدورات لدعم تطبيق الشريعة في المصرفية والتمويل الإسلامي، كما تفتح الأكاديمية المجال لطلاب مرحلة الدراسات العليا بدوام منتظم خلال سنتين، ويشتمل هذا البرنامج على التدريب والتجهيزات الميدانية والمشاركة المباشرة في المشاريع البحثية بقصد تهيأتهم للعمل مباشرة في التمويل الإسلامي⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ماليزيا تعتبر المملكة المتحدة دولة رائدة في مجال التعليم والتدريب في المالية الإسلامية، حيث يبين الشكل رقم (12) أن بريطانيا احتلت سنة 2013 المرتبة الثانية من حيث البرامج الأكاديمية التعليمية المتخصصة في مجال المالية والتمويل الإسلامي بـ 37 برنامج تعليمي، والمرتبة الثانية كذلك من حيث عدد البرامج التدريبية والتطويرية المعتمدة في مجال المالية الإسلامية بـ 49 برنامج.

واستطاعت بريطانيا أن تكون في مرتبة متقدمة في تقديم خدمات التعليم والتدريب في مجال التمويل والمالية الإسلامية، متقدمة في ذلك على كل الدول العربية، والكثير من الدول الإسلامية، والسبب يعود إلى أن بريطانيا أصلاً تعتبر من بين الدول الرائدة في الخدمات المالية بصفة عامة، وقد احتلت نهاية سنة 2014 المرتبة الثانية في ترتيب المراكز المالية العالمية⁽²⁾، كما تعتبر بريطانيا بوابة التمويل الإسلامي في أوروبا، وقد احتضنت التمويل الإسلامي في وقت مبكر سنة 1978م، بل إن ظهور المصارف الإسلامية فيها كان سابقاً لظهورها في كثير من الدول العربية والإسلامية، وبها أكبر نسبة من المصارف الإسلامية في أوروبا حيث بلغ عدد المصارف الإسلامية فيها 22 مصرف، ستة منها مصارف كاملة تعمل وفق الشريعة الإسلامية وستة عشر عبارة عن نوافذ إسلامية⁽³⁾.

تقدم المملكة المتحدة خدمات التمويل الإسلامي منذ أكثر من ثلاثين سنة، وتعد في طليعة الدول على المستوى العالمي التي تعنى بتقديم البرامج التعليمية والتدريبية في التمويل الإسلامي وفق ما أظهره الشكل السابق، وقد تبوأَت المملكة المتحدة هذه المكانة نظراً لاعتمادها عدة مبادرات لتكون لندن بوابة التمويل الإسلامي والمعاملات المالية الإسلامية، فخلال المنتدى الاقتصادي الإسلامي التاسع المنعقد في لندن في 29 أكتوبر 2013م، بعنوان "عالم متغير وعلاقات جديدة" تبنت لندن مبادرة تضمنت النقاط التالية:⁽⁴⁾

(1) - مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا، زيادة الحاجة إلى المهوبة في التمويل الإسلامية. بنك نيجارا، ماليزيا، 30 أبريل 2015، ص4.

(2) -The Global Financial Centres Index, Qatar Financial Centre, Qatar, MARCH 2015,p4.

(3) - فضل عبد الكريم محمد البشير، تطبيقات دولية معاصرة في التحول نحو الاقتصاد والتمويل الإسلامي. منتدى فقه الاقتصاد الإسلامي،

دبي، 22-24 مارس 2015، ص23.

(4) - المرجع نفسه، ص26-27.

- رغبة الحكومة البريطانية بأن تصبح المملكة المتحدة أول بلد خارج العالم الإسلامي يطرح الصكوك الإسلامية؛

- الرغبة في فتح بورصة لندن باباً جديداً للتعرف على فرص التمويل الإسلامي بإطلاقها مؤشر الأسواق الإسلامية الرائد عالمياً؛

- تشكيل أول فريق عمل وزاري معني بالتمويل الإسلامي، من بين أهم أعماله وضع إطار تنظيمي يناسب الخدمات المالية الإسلامية، والتعريف بالخدمات المالية الإسلامية والتدريب عليها وإجراء الأبحاث المتعلقة بها.

وتوسع نطاق نمو البرامج التعليمية والتدريبية للمالية الإسلامية في المملكة المتحدة شمل الجامعات الرئيسية في المملكة مثل جامعة كامبردج، وجامعة دورهام، وجامعة نيوكاسل، وبرامج التمويل الإسلامية المتاحة في هذه الجامعات تشتمل على الدراسات العليا المنتظمة وعلى الدورات القصيرة⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ماليزيا والمملكة المتحدة توجد الإمارات العربية المتحدة من بين أكثر الدول الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب المالي الإسلامي، حيث احتلت سنة 2013 المرتبة الثالثة في عدد برامج التعليم الأكاديمي في مجال التمويل والمالية الإسلامية، واحتلت المرتبة الخامسة في عدد البرامج والأنشطة التدريبية التي تغطي متطلبات المؤسسات المالية الإسلامية من الموارد البشرية.

وقد كانت الإمارات العربية المتحدة من بين الدول الأولى التي احتضنت العمل المصرفي الإسلامي بتأسيس بنك دبي الإسلامي سنة 1975م، والذي يعتبر أول بنك إسلامي في منطقة الخليج العربي، وبعدها توسعت آفاق المالية الإسلامية في هذه الدولة من خلال تأسيس عدة مصارف ومؤسسات مالية إسلامية، بالإضافة إلى توفير برامج التعليم والتدريب في المؤسسات الأكاديمية ومختلف الهيئات المختصة، وقد تعززت مكانة الإمارات العربية المتحدة كأحدى أكبر الدول المقدمة لخدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية في مجال التمويل والمالية الإسلامية بعد تأسيس مركز دبي لتطوير الاقتصاد الإسلامي في عام 2013 الهادف لتدعيم وترسيخ مكانة دبي كعاصمة عالمية للاقتصاد الإسلامي، حيث يكون المركز على الركن السابع لعالم المال، وهي الصناعات "الحلال"، والسياحة، والبنية التحتية الرقمية، والفن، والمعرفة، والمعايير الإسلامية، ويهدف المركز إلى إنشاء بنية تحتية متينة وإطاراً شاملاً للإشراف على تنفيذ المبادرات التي تساعد على إرساء قواعد ومبادئ الاقتصاد الإسلامي، ويلتزم بالتعاون مع الجهات المعنية من أجل التأسيس لجيل من المهنيين المؤهلين

(1) - مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا ، زيادة الحاجة إلى المهوية في التمويل الإسلامية. مرجع سابق، ص4.

الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة لدفع عجلة النمو عبر الركائز السبع الرئيسية، تزامناً مع خلق بيئة ديناميكية تنافسية تحفز وتدعم النمو في هذا القطاع، ومن بين أهم أهدافه كذلك نذكر مايلي: ⁽¹⁾

— تطوير البنية التحتية اللازمة لتنفيذ استراتيجية دبي عاصمة لتطوير الاقتصاد الإسلامي استحداث البنية المؤسسية لتنفيذ استراتيجية دبي عاصمة للاقتصاد الإسلامي

— إعداد مناخ تفاعلي ديناميكي يستقطب اهتمام القطاعين العام والخاص للتعاون في تحقيق الأهداف المنشودة من خطة دبي الاستراتيجية لتطوير قطاع الاقتصاد الإسلامي.

— تعزيز الوعي بالمفاهيم والممارسات العملية للأنشطة الاقتصادية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، بهدف إعداد جيل من الخبراء المتميزين القادرين على قيادة دفة تطوير قطاع الاقتصاد الإسلامي بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني:

جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية

أهم ما ميّز تطور الصناعة المصرفية الإسلامية هو تأسيس مجموعة من المؤسسات والهيئات لدعم الصيرفة الإسلامية ومساعدتها على تجاوز التحديات التي تواجهها في المجالات، وقد كانت هذه المؤسسات والهيئات بمثابة البنية التحتية التي تساعد المؤسسات المالية الإسلامية على النمو والتطور، ومن بين أهم هذه المؤسسات البنك الإسلامي للتنمية، وهيئة معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، والمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، والسوق المالية الإسلامية الدولية، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، ومركز إدارة السيولة، والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف.

ومن الأهداف التي تسعى المؤسسات الداعمة للصناعة المصرفية الإسلامية إلى تحقيقها الإسهام في تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية حتى تتمكن من مواجهة التحديات الدولية، وتدعيم فرص التوسع المتاحة في السوق العالمية والحفاظ على مستوى النمو الذي حققته هذه المصارف.

وتتضح جهود هذه المؤسسات في تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المصارف الإسلامية من خلال الدورات التدريبية التي تقيمها بهدف تدريب واكساب الموارد البشرية للقدرات المرتبطة بمختلف

⁽¹⁾ - مركز دبي لتطوير الاقتصادي الإسلامي، الإمارات العربية المتحدة، 2014/07/13، www.iedcdubai.ae

أنشطة العمل المصرفي الإسلامي، بالإضافة إلى البرامج والمبادرات التي تعتمدها بهدف بناء الكفاءات القادرة على تنفيذ عمليات وأنشطة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.

أولاً: جهود البنك الإسلامي للتنمية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية

البنك الإسلامي للتنمية مؤسسة مالية دولية، أنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن مؤتمر وزراء مالية الدول الإسلامية، الذي عقد في مدينة جدة، في شهر ذي القعدة 1393هـ الموافق لـ 12/12/1973م، وانعقد الاجتماع الافتتاحي لمجلس المحافظين في مدينة الرياض، في شهر رجب 1395هـ الموافق ليوليو 1975م، وافتتح البنك رسمياً في الخامس عشر من شوال 1395هـ الموافق لـ 20 أكتوبر 1975م.

ويهدف البنك إلى دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، مجتمعة ومنفردة، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، وتشمل وظائفه على كل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكامل بين هذه الدول.

ومن أهم وظائف البنك الإسلامي للتنمية تشجيع وتقوية البنوك الإسلامية في الدول الأعضاء وعلى الصعيد العالمي، فقد حدد الإطار الاستراتيجي للبنك تنشيط صناعة الصيرفة الإسلامية والمؤسسات المالية الإسلامية كواحدٍ من الأهداف الاستراتيجية لدعم التنمية في الدول الأعضاء والمجتمعات المسلمة في الدول غير الأعضاء.

وأول مساهمة للبنك في تطوير العمل المصرفي الإسلامي هو ترسيخ مفهوم البنوك الإسلامية حيث أن هذا المفهوم لم يكن موجوداً على المستوى العملي عند تأسيس البنك الإسلامي للتنمية، كما قدم للبنوك الإسلامية دعماً كبيراً عن طريق المساهمة في رؤوس أموال بعض هذه البنوك، وتقديم المساعدة الفنية لبناء القدرات وتمكين البنوك الإسلامية من إعادة صياغة نظمها وسياساتها وتحديث أجهزة تقنية المعلومات، وتدريب العاملين فيها.⁽¹⁾

يمثل "المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب" أهم المؤسسات المكونة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، ويتولى هذا المعهد الأنشطة المتعلقة بإنتاج ونشر المعارف في مجال الاقتصاد والصيرفة والمالية الإسلامية وتعزيز وتنمية رأس المال البشري من أجل النهوض بقطاع الخدمات المالية الإسلامية⁽²⁾.

(1) - البنك الإسلامي للتنمية، www.isdb.org ، 2015/01/02.

- بشير عمر فضل الله، تجربة البنك الإسلامي للتنمية في دعم التنمية في الدول الإسلامية والتحديات المستقبلية التي تواجه الصناعة المصرفية الإسلامية. منتدى الفكر الإسلامي، مجمع الفقه الإسلامي، جدة، 1427هـ/2006م، ص 19-23.

(2) - التقرير السنوي 1433هـ/2012م، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ص 77.

ومن بين أهم أولويات المعهد سد الفجوة الكبيرة التي نتجت عن النمو المطرد للصناعة المصرفية الإسلامية من جهة، ومن جهة أخرى ندرة من يمتلكون القدر الكافي من المعارف والقدرات اللازمة لإدارة المؤسسات المالية الإسلامية بالكفاءة المطلوبة، وفي هذا الإطار تبني المعهد عدة مبادرات، من بينها نذكر مايلي: (1)

- التعرف على الحاجات التدريبية للدول الأعضاء وتصنيفها وفق المحاور والأولويات؛
 - إعداد برامج للتدريب تحكمها سياسات ناتجة عن البحوث والدراسات التحليلية في مجالات الاقتصاد الإسلامي والمصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي؛
 - إعداد حقائب التدريب وتوفير الموارد اللازمة لبناء القدرات المؤسسية والفردية في المجال التدريبي؛
 - تنفيذ برامج التدريب للمدربين بالتعاون مع مؤسسات التدريب المرموقة ومراكز التميز داخل الدول الأعضاء بالبنك الإسلامي للتنمية وخارجها؛
 - تقديم برامج للتدريب مبنية على مناهج تدريبية جيدة الإعداد؛
 - تنظيم الدورات التدريبية عن طريق وسائل التعليم عن بعد لتوسيع نطاق الاستفادة؛
 - الشراكة والتواصل مع المؤسسات النظرية ومراكز التميز المعنية بتنمية رأس المال البشري من أجل تبادل المعرفة والموارد المتاحة لمبادرات بناء القدرات الخاصة بقطاع الخدمات المالية الإسلامية.
- تتمثل الأهداف الاستراتيجية للمعهد في الاهتمام الفائق ببناء القدرات وتنمية الموارد البشرية بوصفها دعامتين أساسيتين لنمو الصناعة المالية الإسلامية وتطورها، ويشمل نشاط المعهد في هذا المجال تنظيم الندوات وحلقات العمل وبرامج التدريب، بالإضافة إلى الحرص على تنفيذ أنشطته التدريبية على إنشاء روابط التعاون المستمر مع المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية الشهيرة ومراكز الامتياز، وقد تجسد ذلك في التعاون مع العديد من المؤسسات، منها: معهد الدراسات المصرفية بالأردن، وأكاديمية السودان للدراسات المصرفية والمالية، ومركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، والسلطات النقدية المركزية، ومؤسسات أخرى، وقد توسعت الدورات التدريبية التي نظمتها المعهد لتقام في دول مختلفة وتغطي احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية في مجالات مختلفة⁽²⁾، وهو ما يبينه الجدول التالي:

(1) - التقرير السنوية 1434هـ/2014م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ص31.

(2) - نشرة المعرفة، التقرير السنوي 1432هـ/2011م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ص30.

الجدول رقم (03): نماذج من برامج دعم الدول الأعضاء في مجال التدريب في المصرفية الإسلامية خلال عام 1434هـ/2014م.

عدد المشاركين	الدولة	العنوان
67	تركيا	مبادئ المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي للمصرفين وصانعي السياسات
25	إيران	مبادئ المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي
35	تركيا	مبادئ المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي لأساتذة الجامعات
33	مصر	الاقتصاد لعلماء الشريعة: مسائل المؤسسات النقدية والمصرفية
33	ماليزيا	إدارة السيولة في المؤسسات المالية
110	باكستان	مبادئ المصرفية الإسلامية وتطبيقها
14	مصر	الخدمات والعمليات المصرفية الإسلامية
110	باكستان	ورشة عمل عن المنتجات المالية الإسلامية
26	السعودية	التمويل الإسلامي والضرائب

المصدر: التقرير السنوي 1434هـ/2014م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ص32.

في إطار بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية نظم المعهد عدة دورات تدريبية وورش العمل للدول الأعضاء بالبنك الإسلامي للتنمية والمجتمعات الإسلامية بالدول غير الأعضاء بالبنك، وقد بلغ ما نظم من الدورات التدريبية منذ إنشائه أكثر من 600 دورة وبلغ عدد المستفيدين منها أكثر من 5000 مشارك.

وفي سنة 2014 نظم المعهد 19 دورة تدريبية ضمن برامجه لدعم الدول الأعضاء بالبنك الإسلامي للتنمية في مجال التدريب، كما نظم المعهد أيضاً 11 حلقة تدريب في مجال المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي استفاد منها عدد من موظفي البنك ومستفيدين خارجيين، وبالإضافة إلى ذلك نفذ المعهد حلقتي تدريب ضمن برنامج القيادة الإسلامية، وحلقتين أخريين لتدريب المدربين.⁽¹⁾

وفي عام 1433هـ الموافق لـ 2012م نظم المعهد وشارك في 22 نشاطاً علمياً شملت المؤتمرات الدولية والندوات التوجيهية وورش العمل والمنتديات، حيث استفاد منها 1650، كما نظم 37 دورة تدريبية استفاد منها 1066 متدرباً، وقد أسهت تلك الأنشطة على نحو مباشر أو غير مباشر في انتشار الاقتصاد الإسلامي والمصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي في مناطق جديدة كأفغانستان وقيرغيزستان، وموريتانيا والنيجر وعمان والسنغال، كما شمل بعض الدول غير الإسلامية كفرنسا وألمانيا وتايلند، وفيما يلي عرض لأهم هذه البرامج المتعلقة بالمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.

(1) - التقرير السنوي 1434هـ/2014م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ص11،7.

الجدول رقم (04): برامج دعم الدول الأعضاء في مجال التدريب في المصرفية الإسلامية خلال عام 1433هـ/2012م.

عدد المشاركين	الدولة	العنوان
20	المالديف	مبادئ التمويل الإسلامي
26	المالديف	المنتجات المصرفية الإسلامية: الجوانب الشرعية والتشغيلية
46	السودان	المنتجات المالية الإسلامية: المبادئ والتطبيقات
45	إيران	ورشة العمل الرابعة عن تطوير النظم المالية
26	مصر	الاقتصاد للفقهاء: مسائل المؤسسات النقدية والمصرفية
25	الأردن	مبادئ المصرفية الإسلامية وتطبيقها
25	موريتانيا	مبادئ المصرفية الإسلامية وتطبيقها
25	الأردن	معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
36	باكستان	المنتجات المالية الإسلامية
30	جمهورية قيرغيزيا	مبادئ المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي وتطبيقهما

المصدر: التقرير السنوي 1433هـ/2012م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ص32.

بالإضافة إلى الدورات التدريبية المبنية في الجدولين السابقين طرح المعهد عدة برامج ومبادرات تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتعزيز القدرات وبناء الكفاءات القادرة على ضمان تنفيذ عمليات وأنشطة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية وفق ما يقتضيه الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية من جهة، ومن جهة أخرى مسايرة التطورات الحديثة التي يعرفها النظام المالي والمصرفي العالمي، ومن هذه المبادرات نذكر ما يلي: (1)

- **التعليم الإلكتروني:** وذلك انطلاقاً من أن تكوين المعرفة النافعة وإدارتها وتبادلها يعد أمراً بالغ الأهمية، سيتيح تكوين المعرفة في مجالات الاقتصاد الإسلامي والمصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي.

- **التعليم عن بعد:** وذلك من خلال تقديم المحاضرات والدورات التدريبية عن بعد في مواد الاقتصاد الإسلامي والمصرفية الإسلامية، وتهدف هذه المبادرة إلى تبادل المعرفة مع بنوك التنمية المتعددة الأطراف.

(1) - نشرة المعرفة، التقرير السنوي 1431هـ/2010م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ص30-34.

- **حقائب التدريب:** بدأ المعهد تنفيذ هذه المبادرة سنة 1432هـ/2011م باعتبارها جزءاً من جهوده في مجال بناء القدرات، وتركز على إعداد أدلة التدريب وحقائب البرامج من أجل توفير المادة المرجعية لصناعة التدريب في مجال التمويل الإسلامي.

- **تدريب المدربين:** نظراً للنقص الواضح في خدمات المدربين المقتدرين في مجالات المصرفية الإسلامية مقابل النمو المستمر للطلب على العمليات المصرفية الإسلامية أنشأ المعهد مبادرة جديدة تستهدف تدريب المدربين ضمن جهوده في مجال بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: جهود المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من

الموارد البشرية

المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية هو مؤسسة دولية غير هادفة للربح، تأسس من قبل البنك الإسلامي للتنمية والعديد من المؤسسات المالية الإسلامية الأخرى، وقد صدر بشأن تأسيسه مرسوم أميرى في مملكة البحرين بتاريخ 12 مايو 2001، ورغم أن المجلس أنشئ عام 2001 إلا أن السعي لتأسيسه بدأ في يوليو 1999 حيث تم اعتماد النظام الأساسي للمجلس العام في مقر البنك الإسلامي للتنمية بتاريخ 10 يوليو 1999، ويضم المجلس عددًا كبيراً من البنوك والمؤسسات المالية والاستثمارية الإسلامية المسجلة في مختلف دول العالم والخاضعة لرقابة البنوك المركزية.

يقع المركز الرئيسي للمجلس العام في مملكة البحرين، وهو يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي: (1)

- التعريف بالخدمات المالية الإسلامية، ونشر المفاهيم والقواعد والأحكام المتعلقة بها، والعمل على تنمية وتطوير الصناعة المالية الإسلامية، وتعزيز تواجدها محلياً وعالمياً؛

- تعزيز التعاون بين أعضاء المجلس والمؤسسات المشابهة في المجالات التي تخدم الأهداف المشتركة بالوسائل المتاحة؛

- العمل على توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المالية الإسلامية والهيئات الإسلامية ذات الصلة؛
- العمل على رعاية مصالح الأعضاء وحماية الصناعة وسلامة مسيرتها ومواجهة الصعوبات والتحديات المشتركة وتعزيز التعاون فيما بين الأعضاء بعضهم مع بعض ، وبين الأعضاء والجهات الأخرى ، وعلى وجه الخصوص الجهات الرقابية؛

(1) - المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، نشرة تعريفية، البحرين، 2013، ص12.

- المساهمة في نمو صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تشجيع خدمات البحوث والتطوير وتسجيل المنتجات ومتابعة تطوير قوانينها وأنظمة تسجيلها؛

- الإسهام في تطوير الموارد البشرية لمواجهة التحديات الدولية وفرص النمو. من بين هذه الأهداف المختلفة التي يسعى المجلس إلى تحقيقها بمختلف الآليات والوسائل سنركز في دراستنا على الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية باعتبارها موضوع بحثنا، حيث تتجلى إسهامات المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في إنشاء المركز الدولي للتدريب المالي الإسلامي، حيث أنشأ المجلس هذا المركز بوصفه مركزا دوليا يقوم بتقديم التدريب المالي الإسلامي، وذلك بموجب قرار من الجمعية العمومية للمجلس العام، من أجل العمل على رفع المستوى المهني للعاملين في الصناعة المالية الإسلامية، ووضع القواعد المنظمة لخدمات التدريب والإشراف على إصدار شهادات اعتماد المؤسسات التدريبية والمدربين والحفاظ على التدريبية، ومنح شهادات مهنية متنوعة أهمها شهادة المصرفي الإسلامي المعتمد.⁽¹⁾

ويقوم هذا المركز على تحقيق خمسة أهداف أساسية، وهي احتياجات التدريب، ومعايير تقديم الخدمة، وجودة التدريب، ومنح الاعتمادات اللازمة، ومراقبة ديمومة مستوى الخدمات المقدمة:⁽²⁾

احتياجات: التنسيق مع المؤسسة المالية الإسلامية لتحديد احتياجاتها التدريبية، وتمكينها من تحقيق أفضل العوائد على استثمارها في تطوير الموارد البشرية .

معايير: إيجاد المعايير والمواصفات القياسية اللازمة لتنظيم عمليات تدريب العاملين، وذلك على مستوى الشروط والمهارات الواجب توافرها في المدربين، والمتطلبات الفنية والإدارية واللوجستية اللازمة للجهات التدريبية، وأيضا وضع المحددات الخاصة بالمواد العلمية ومكوناتها.

جودة: تكوين مدققي الجودة في الخدمات التدريبية، وإجراء عمليات تقييم للمدربين والبرامج والجهات التدريبية للتأكد من التزامهم بالمعايير والمواصفات المعتمدة وتأهيلهم للاعتماد.

اعتماد: إصدار شهادات الاعتماد للمدربين المؤهلين، واعتماد الجهات التدريبية والبرامج التي يقدمونها، وتوضيح المزايا والالتزامات المترتبة على ذلك، وشروط المحافظة عليها أو إلغائها.

ديمومة: التأكد من دقة تطبيق المعايير وديمومتها لتحديد الاعتماد أو إلغائه، وتكثيف الجهود لإحداث التكامل بين مختلف الجهات وتطوير العلاقة بينهم.

(1) - المرجع نفسه، ص 12-13.

(2) - المركز الدولي للتدريب المالي الإسلامي، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، www.isdb.org ، 2015/01/07.

كذلك يقوم المجلس بعدة برامج تدريبية ويقدم عدة شهادات مهنية في مجال المالية الإسلامية بما يساعد البنوك الإسلامية على تغطية احتياجاتها من الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لمختلف الشهادات المهنية والدبلومات المالية التي يوفرها المركز الدولي للتدريب المالي الإسلامي:

الجدول رقم (05): مجموع الشهادات والدبلومات المهنية التي يوفرها المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

الشهادات المهنية	الدبلومات المهنية
المصرفي الإسلامي المعتمد	الدبلوم المهني في المحاسبة المصرفية
الاختصاصي الإسلامي المعتمد في الأسواق المالية	الدبلوم المهني في التدقيق الشرعي
الاختصاصي الإسلامي المعتمد في التدقيق الشرعي	الدبلوم المهني في التأمين التكافلي
الاختصاصي الإسلامي المعتمد في المحاسبة المصرفية	الدبلوم المهني في إدارة المخاطر
الاختصاصي الإسلامي المعتمد في الحوكمة و الامتثال	الدبلوم المهني المتقدم في المالية الإسلامية
الاختصاصي الإسلامي المعتمد في إدارة المخاطر	الدبلوم المهني في التمويل الإسلامي
شهادة مدير فرع إسلامي معتمد	الدبلوم المهني في المعاملات المصرفية

المصدر: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، www.isdb.org ، 2015/01/07.

من خلال الجدول السابق نجد أن البرامج التي يوفرها المجلس تتوزع لتشمل العديد من المجالات والوظائف المتنوعة التي تساعد المصارف الإسلامية على القيام بأنشطتها التمويلية والاستثمارية، من خلال الارتقاء بقدرات وإمكانات الموارد البشرية في مجال التدقيق الشرعي، والمحاسبة المصرفية، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وغيرها، وهو ما سيكون له انعكاس إيجابي على أداء المصارف الإسلامية وتنافسيتها.

ومن أجل توضيح أكثر للبرامج التي يقدمها المجلس نعرض فيما يلي أهداف بعض هذه البرامج:⁽¹⁾

- **شهادة المصرفي الإسلامي المعتمد:** تهدف شهادة المصرفي الإسلامي المعتمد إلى الارتقاء بقدرات وإمكانات موظفي الجهاز المالي والمصرفي الإسلامي، فهي متاحة لجميع العاملين في البنوك وشركات التمويل والاستثمار الإسلامية على مختلف مستوياتهم المهنية، وتسعى إلى منح حاملها الأسس والمرتكزات المصرفية والشرعية العميقة والمتكاملة، كما تزودهم بالمعارف والمهارات المهنية والتطبيقات المصرفية السليمة وتمكنهم كذلك من الانطلاق الثابت والميسر نحو التخصصات الاحترافية المتنوعة.

- **شهادة الاختصاصي الإسلامي المعتمد في الأسواق المالية:** تهدف إلى تأهيل الخبرات العاملة في المؤسسات المالية الإسلامية لفهم طبيعة وأساسيات الاستثمار في الأسواق المالية المختلفة، والتعرف على تقنيات الأدوات المستخدمة والتطبيقات العملية لمنتجاتها وبيان التأصيل الشرعي لها، بالإضافة إلى تحديد

⁽¹⁾ - المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، www.isdb.org ، 2015/01/07.

مدى توافق عدد من الأدوات والمنتجات الحديثة مع أحكام الشريعة الإسلامية مثل الشراء على الهامش والبيع على المكشوف والمستقات المالية وغيرها، وتهدف هذه الشهادة أيضا إلى التركيز على الضوابط الشرعية للتعامل مع مختلف أنواع الأسهم وطرق تداولها، وبيان كيفية إصدار وإدارة الصكوك الإسلامية والصناديق والمحافظ الاستثمارية .

شهادة الاختصاصي الإسلامي المعتمد في التدقيق الشرعي: تهدف شهادة الاختصاصي المعتمد في التدقيق الشرعي إلى إتاحة الفرصة للعاملين في مجال الرقابة على المصارف الإسلامية والعاملين في المصارف الإسلامية للإلمام بمفاهيم الرقابة والمراجعة في المؤسسات المالية الإسلامية، وبنظم الرقابة والمراجعة وأنواعها، وتحديد مقومات الرقابة الشرعية الداخلية وأهدافها ومهامها وصلاحتها، كما يتم التعريف بالرقابة والمراجعة الشرعية الخارجية والوضع التنظيمي لهيئات الرقابة الشرعية ومهامها وصلاحتها، بالإضافة إلى المعرفة بإجراءات وأدوات المراجعة الشرعية الميدانية ومراحلها وإجراءاتها وأدلة عملها وتقاريرها وجودتها النوعية. كما تستعرض الشهادة نماذج مختلفة عن الرقابة والتفتيش على مستوى البنوك المركزية، كما وتهدف إلى تنمية مهارات العاملين في مجال الرقابة المصرفية ليتمكنوا من القيام بمهام الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية.

- شهادة الاختصاصي الإسلامي المعتمد في المحاسبة المصرفية: تهدف شهادة الاختصاصي الإسلامي المعتمد في المحاسبة المالية إلى تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية ورفع كفاءتهم في الجانب النظري والتطبيقي للمعاملات المحاسبية في البنوك الإسلامية طبقا للمعايير المحاسبية الإسلامية، وذلك في جميع الأنشطة والعمليات والمعاملات مما يؤدي إلى تقديم معلومات رفيعة المستوى و إعداد التقارير المالية النهائية التي تساعد مستخدميها من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثالثا: جهود هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من

الموارد البشرية

هذه الهيئة عبارة عن جهاز فني لإصدار معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وأضيف إلى هيكله الإداري مجلس شرعي لإصدار المعايير الشرعية، وقد أنشئت في 11 رمضان 1411هـ الموافق لـ 27 مارس 1992م. بمملكة البحرين بصفتها هيئة عالمية بشخصية معنوية مستقلة لا تسعى للربح، وتعنى بوضع الإطار المؤسسي الذي يحكم عمليات الرقابة الذاتية فيما يتعلق بعملية الإفصاح وعرض البيانات المالية

وتطبيق المعايير المحاسبية التي تتناسب مع طبيعة عمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، وكذلك لضبط عمليات المراجعة بواسطة مراجعين خارجيين، وتعمل الهيئة على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في: (1)

- تطوير فكر المحاسبة والمراجعة والمجالات المصرفية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية؛
 - نشر فكر المحاسبة والمراجعة المتعلقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية وتطبيقاته عن طريق التدريب وعقد الندوات وإصدار النشرات الدورية وإعداد الأبحاث والتقارير وغير ذلك من الوسائل؛
 - إعداد وإصدار معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وتفسيرها للتوفيق ما بين الممارسات المحاسبية التي تتبعها المؤسسات المالية الإسلامية في إعداد قوائمها المالية، وكذلك التوفيق بين إجراءات المراجعة التي تتبع في مراجعة القوائم المالية التي تعدها المؤسسات المالية الإسلامية؛
 - مراجعة وتعديل معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لتواكب التطور في أنشطة المؤسسات المالية الإسلامية والتطور في فكر وتطبيقات المحاسبة والمراجعة؛
 - إعداد وإصدار ومراجعة وتعديل البيانات والإرشادات الخاصة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين؛
 - السعي لاستخدام وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والبيانات والإرشادات المتعلقة بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين، التي تصدرها الهيئة، من قبل كل من الجهات الرقابية ذات الصلة والمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها ممن يباشر نشاطاً مالياً إسلامياً ومكاتب المحاسبة والمراجعة.
- وبالنسبة لدور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات الصيرفة الإسلامية فهو يختلف عن دور البنك الإسلامي للتنمية، ودور المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية باعتبار تخصص الهيئة في مجالات التدريب وبناء قدرات رأس المال البشري المرتبطة بالمحاسبة والمراجعة المتعلقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية، وخاصة المرتبطة بعمليات الرقابة الذاتية فيما يتعلق بعملية الإفصاح وعرض البيانات المالية وتطبيق المعايير المحاسبية التي تتناسب مع طبيعة عمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، وكذلك لضبط عمليات المراجعة بواسطة مراجعين خارجيين.
- ويعتبر هذا التطور إيجابياً جداً باعتبار أن الصناعة المصرفية الإسلامية استطاعت الوصول إلى إيجاد مؤسسات متخصصة في أنشطة دقيقة وعمليات معينة يحتاجها المصرف الإسلامي، وفي هذا الإطار تقدم الهيئة برامج متخصصة تهدف إلى تزويد عمال المصارف الإسلامية بالمعرفة الشرعية والمهارات التقنية والمهنية الضرورية في حقل المحاسبة للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وفي مجال الرقابة والمتابعة الشرعية في القطاع المصرفي والمالي الدولي،، وفيما يلي عرض لأهم هذه البرامج:

(1) - المعايير الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المنام، البحرين، 1431هـ/2010م.

– **الحاسب القانوني الإسلامي:** يشمل برنامج الحاسب القانوني الإسلامي الجوانب التقنية الأساسية في محاسبة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وخاصة: (1)

- تطور الأنظمة المصرفية والمالية الإسلامية الدولية، ووظائف المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.
- مفاهيم ومبادئ العمل المصرفي والمالي الإسلامي الدولي.
- الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.
- استخدام معايير المحاسبة المالية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في إعداد التقارير المالية للصناعة المصرفية والمالية الإسلامية الدولية.
- المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وتطبيقها في المنتجات والعمليات المالية الإسلامية والأساس الشرعي لهذه المعايير.
- معايير الضبط الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وتطبيقها في عمليات المتابعة والمراجعة.

– **المراقب والمدقق الشرعي:** يشمل البرنامج كل ما يعزز عمليات الرقابة والمتابعة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، وخاصة ما يتعلق بما يلي: (2)

- المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بالأدوات والممارسات المالية الإسلامية وأسس الأحكام الشرعية لهذه المعايير.
- معايير الضبط الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بعمليات المراقبة والمتابعة الشرعية.
- الرقابة المصرفية والمالية الإسلامية: الرقابة الإشرافية والخارجية، الرقابة الداخلية، تطبيق المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

(1) – شهادة الحاسب القانوني الإسلامي، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، www.aaof.com ، 2015/02/07.

(2) – شهادة المراقب والمدقق الشرعي، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، www.aaof.com ، 2015/02/07.

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص أهم نقاط الفصل فيما يلي:

- الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في المنظمة جعله في نفس أهمية ومكانة الموارد المالية والمادية، باعتباره عنصراً يمكن أن يحقق الثروة والإيرادات إذا تم استخدامه بطريقة فعالة مبنية على المعارف والمهارات.
- الموارد البشرية تشمل جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويؤدون وظائفهم وأعمالهم في إطارها التنظيمي الذي يضبط ويوحد أنماطهم السلوكية، وأداء مهامهم وتنفيذ متطلبات ووظائفهم المكلفين بها، وبهذا تكون مواردها البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من مواردها، وتعتبر المحرك الأساسي لأنشطتها، ومصدر نجاح أعمالها، خاصة عندما تكون ذات نوعية وتمتلك معرفة وقدرات تتلائم مع طبيعة أعمالها.
- الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي تستند على مجموعة من المبادئ والأسس المستمدة من مصادر التشريع الإسلامي، ومختلف التطبيقات الإدارية التي وردت في كتب علماء وفقهاء المسلمين، وهي بمثابة قواعد عامة تتصف بالمرونة التي تسمح للفكر الإداري الإسلامي بإيجاد التطبيقات الإدارية في صور وأساليب تتناسب مع ما تقتضيه الظروف المتعلقة بالمكان والزمان من جهة، ومن جهة أخرى تتفاعل مع التغيرات التي يفرضها التطور المستمر لمختلف العلوم وخاصة ما يتعلق بالفكر الإداري المعاصر.
- المواصفات والخصائص النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية تتحدد إنطلاقاً من خصوصية المعرفة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، والقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى الأخلاق المهنية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية.
- الأخلاق المهنية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية من المسائل الجوهرية التي سيكون لها أثر إيجابي على تصرفات المصرف الإسلامي اتجاه العاملين والمتعاملين معه، وتصرفات العاملين وسلوكياتهم تجاهه والمتعاملين معها، هذه السلوكيات المتزامنة بالقيم الأخلاقية تبني الثقة العامة في المصارف الإسلامية، وتجذب المتعاملين معها وخاصة الذين يقدرّون سياسات هذه المصارف.
- تبذل عدة جهود لتطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل النمو والتوسع الكبير الذي يميز تطور هذه الصناعة، هاته الجهود جسدها الكثير من المبادرات من طرف مؤسسات وجهات مختلفة سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية.

الفصل الثالث:

وظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

جامعة الأمير
علاء القادر للعلوم الإسلامية

تمهيد:

من خلال دراستنا في الفصل السابق لمسنا الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، الأمر الذي يتطلب أن يكون لمواردها البشرية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية، والكفاءات اللازمة لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، ولتلبية الحاجات التمويلية لمختلف المؤسسات والقطاعات الاقتصادية، وأن تكون إدارة الموارد البشرية فيها في مستوى التحديات التي تواجهها هذه المصارف، سواء كانت داخلية مرتبطة بإدارة الموجودات والمطلوبات، وإدارة المخاطر، وإدارة السيولة، وجذب الودائع، ودراسة جدوى المشاريع الممولة، وغيرها من الأعمال التي تحقق الأهداف التشغيلية للمصارف الإسلامية، وسواء كانت هذه التحديات خارجية مرتبطة بالعمل في بيئة تتميز بزيادة المنافسة بين المؤسسات المالية، أو مرتبطة بالقدرة على مواكبة التطورات والمستجدات العالمية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية من جهة، وفي المجال المالي والمصرفي من جهة أخرى.

إن إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية تشمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل هذه المصارف، ومن خلال هذا الفصل نقف على مختلف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والجوانب المتعلقة بتطبيقها في المصارف الإسلامية، بداية بالوظائف التي تمكن المصرف الإسلامي من الحصول على الموارد البشرية، ثم وظيفة التدريب، وبعدها وظيفة التحفيز، ووظيفة تقييم الأداء.

تعتبر هذه الوظائف ضرورية في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، لذلك تحتاج المؤسسات المالية الإسلامية إلى أن تعطي أهمية كبيرة للحصول على الموارد البشرية اللازمة وتأهيلها وتدريبها وتحفيزها وتقييمها بما يسمح بتأدية الأعمال بفعالية وكفاءة. وبناءً على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

المبحث الأول:

الإطار النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية على تحليل العمل وتوصيف الوظائف التي تحتاجها أي منظمة أعمال، وبعدها تأتي وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تمكنها من تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، ليأتي دور وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين لتنفيذ ما جاءت به وظيفة التخطيط، كما تحتاج المنظمة لنشاط منظم من أجل رفع قدرات أفرادها وإحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه، وهو ما تتكفل به وظيفة التدريب، ولا تكتمل الوظائف السابقة بدون وظيفة التحفيز التي تؤثر على الفرد وتدفعه للعمل بأكثر طاقة ممكنة، ووظيفة تقييم الأداء التي تمكن من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها المنظمة في وظائف وعمليات إدارتها لمواردها البشرية.

المطلب الأول:

تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

حصول المصرف الإسلامي على الموارد البشرية يمر بثلاثة وظائف أساسية، تمكنه في النهاية من الحصول على الموارد الكفأة للعمل في مختلف الوظائف وتلبي احتياجاته النوعية والكمية من هذه الموارد، وتمثل الوظائف الثلاثة الأساسية في الوظيفة الأولى المتمثلة في تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وبعدها تأتي وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وهماوظيفتان اللتان سيتم التطرق إليهما في المطلب الأول، ثم تأتي وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين كآخر وظيفة، وهي تعتمد على نتائج الوظيفتين السابقتين، وسيتم التفصيل فيها في المطلب الثاني.

أولاً: تحليل العمل وتوصيف الوظائف

يعتبر تحليل العمل وتوصيف الوظائف إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي الخطوة الأولى التي تمكن المنظمة من الحصول على كل المعلومات والأوصاف المتعلقة بطبيعة الوظائف الشاغرة، هي ذات أهمية كبيرة إذ على أساسها تبني الوظائف الأخرى.

والمصارف الإسلامية مثلها مثل أي منظمة أخرى يجب عليها توصيف أعمالها وتحليلها حتى تتمكن موارد البشرية من تأدية المهام الموكلة إليها بالشكل المناسب، ووفق مستوى الكفاءة المطلوبة.

1- تحليل العمل:

تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها، وتساعد نتائج عملية التحليل على ما يلي: (1)

- أن يعرف شاغل كل وظيفة ما هو المطلوب منه أداءه في عمله ووظيفته، وكيف يؤديه بنجاح؛
- أن يعرف المدبرون والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتكفروا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيه، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح؛
- أن تعرف إدارة الموارد البشرية احتياجاتها، ومن هو المناسب لشغل كل وظيفة وعمل داخل المنظمة.

2- وصف الأعمال والوظائف

يراد بوصف الأعمال والوظائف النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظيفة وهي أقل تفصيلاً من إجراءات تحليل الوظيفة، وتتضمن تحديد المواصفات الدقيقة للوظيفة، مثل: مسمى الوظيفة، ومستوى الإدارة، والدرجة الوظيفية، وواجباتها ومسؤولياتها، ومتطلبات وشروط شغلها، وغيرها من المواصفات. وتشمل الجوانب التي يتناولها وصف الوظيفة تحديد المتطلبات والشروط التي يجب توفرها في المتقدم للوظيفة المعنية، والتي تتمثل فيما يلي: (2)

- المعرفة: ويراد بها العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
- المهارات: وهي الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمة كتشغيل الآلات، واستخدام الحاسب الآلي، وإجادة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وغيرها.
- القدرات الخاصة: ويقصد بها القدرات التي تميز الموظف المتقدم للوظيفة عن الآخرين مثل قدرته على الابتكار وقدرته على الحوار، واتخاذ القرارات، وقدرته على التحليل، إضافة إلى قدرته على التكيف وعلى التعاون مع الآخرين وغير ذلك.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009م، ص171.

(2) - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1435هـ/2014م، ص63.

- السمات الشخصية: حيث تستلزم بعض الوظائف سمات شخصية ذات طبيعة خاصة، فوظيفة مسؤول الاستعلامات تختلف في أبعادها عن وظيفة الحسابات، كما تختلف هذه الوظائف عن واجبات موظف تقنية المعلومات سواء من حيث التركيز، والانتباه، والقوة البدنية، وحسن التصرف والسيطرة على النفس وغيرها.

3- أهمية تحليل العمل وتوصيف الوظائف

لقد ضم الفكر الإداري الإسلامي عدة نصوص تبرز أهمية تحليل العمل وتوصيف الوظائف⁽¹⁾، فعن أبي ذر رضي الله عنه قَالَ قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ « يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا ».⁽²⁾

في هذا الحديث توصيف لطبيعة العمل الذي طلبه أبو ذر رضي الله عنه من النبي صلى الله عليه وسلم بأن يستعمله، أي أن يجعله عاملاً، والياً، حاكماً، موظفاً كبيراً، وبيان للمسؤوليات التي يحتاجها والمهارات التي يتطلبها، فمثل هذه الوظائف القيادية تحتاج إلى خصائص يجب أن تتوفر في الشخص المناسب التي يتولاها.

وفي سيرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه نجد قوله " لا يلي هذا الأمر إلا رجل فيه أربعة خصال: اللين من غير ضعف، والشدّة في غير عنف، والإمساك في غير بخل، والسماحة في غير سرف، فإن اسقطت الواحدة منهن فسدت الثلاثة"⁽³⁾، وبهذا وضع عمر بن الخطاب رضي الله عنه وصف دقيق لوظيفة احتاجها في إدارته لشؤون الدولة قبل اختيار الشخص المناسب.

وبالنسبة لأهمية تحليل العمل وتوصيف الوظائف في المصارف الإسلامية فهي تتجلى في أنها توفر معلومات ذات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية بما يلي احتياجات المصرف، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) - انظر: - أحمد عبد السلام دباس ، عنان شيخ الأرض، سلوكيات إدارية من الأحاديث الشريفة، دار سعد الدين، دمشق، ط1، 1426هـ/2006م، ص135-140، 196 .

- حناشي لعلي بن صالح، دراسة مقارنة أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي. دار البازوري، الأردن، 2014، ص380.

(2) - أخرجه مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم. مصدر سابق، ج6/ص06.

(3) - السيد أحمد فرج، السلطة الإدارية والسياسة الشرعية في الدولة الإسلامية. دار الوفاء، مصر، ط1، 1414هـ/1993م، ص79-80.

(4) - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. شعان للنشر والعلوم، سورية، ط1، 2010م، ص124-125.

- تحتاج المصارف الإسلامية إلى تحليل الأعمال والوظائف في بداية تأسيسها، وعند إستحداث وظائف إدارية جديدة، أو عند إدخال أي تغييرات تمس مضمون الأعمال والوظائف، مما يتطلب أسلوب عمل جديد يستدعي تغيير في مواصفات العاملين المكلفين بها؛
- تسهل عملية تحديد الوظائف التي يحتاجها المصرفي، حيث تعتمد عملية الاختيار والتعيين على المعلومات الوافية حول الوظائف الشاغرة التي توفرها هذه العملية؛
- يوفرّ توصيف الوظائف العليا باعثاً لشاغلي الوظائف الأدنى لتطوير أنفسهم، أو أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة لإدارة المصرف؛
- إن تصميم البرامج التدريبية للعاملين بحاجة إلى معرفة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف، ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للعاملين لتحديد الفجوة المعرفية والمهاراتية وتلافيها من خلال التدريب والتطوير؛
- يعتبر تحليل العمل الأساس المتين لتحديد القيمة النسبية للأعمال داخل أي منظمة، كما يمكن من ملاءمة متطلبات الوظيفة مع قدرات الموظف ومؤهلاته؛
- يعتبر توصيف العمل أداة نافعة للمشرف عند تقييمه لأداء الموظف في موقع العمل، حيث أنه يذكر كلا من المشرف والموظف بالأمر جميعها التي يجب أخذها بعين الاعتبار ومناقشتها، كما يمكن أن يكون أيضاً نقطة البدء لتحديد المجالات التي يمكن إجراء بعض التحسينات فيها، ولوضع الأهداف والحدود الزمنية لمثل هذه التحسينات؛
- تستخدم عملية توصيف الوظائف عند مقارنة الرواتب التي تدفع لوظائف معينة داخل المصرف مع تلك التي تدفع للوظائف نفسها في المصارف الأخرى، وتمثل نتيجة هاتين العمليتين العوامل الرئيسية في تحديد المرتبات والأجور؛
- تعتبر مؤشراً توجيهياً للأفراد والمصرف باعتباره منظمة، إذ أنه بتحديد مهام الوظيفة وواجباتها ومقارنتها بالواقع الفعلي يمكن تصحيح الأخطاء وتدارك الانحرافات؛
- يساعد المصرف الإسلامي على تحقيق مبدأ العدل من خلال تحديد المهام المطلوبة في ظل الوظيفة والأجور المخصصة لها، وعلى أساس ذلك يتم التعاقد مع عناصر الموارد البشرية.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية الأساس الذي يمكن كل المنظمات بما فيها المؤسسات المالية الإسلامية من توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة، كما تساعدها على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يضمن فعالية الأداء.

1- ماهية تخطيط الموارد البشرية وأهميتها:

تخطيط الموارد البشرية هو أحد الوظائف والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، ويمكن المنظمة من التنبؤ بالطلب على مواردها البشرية وتحليل عرض هذه الموارد، و ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينها⁽¹⁾، ومن خلاله تُقدر احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، وذلك بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، ومن هذا المنطلق يتيح تخطيط الموارد البشرية بوضع خطة مستقبلية مبنية أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المتوقع في إطار أهداف المنظمة، ومقارنته مع الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس تستطيع المنظمة معرفة ما إذا كانت بحاجة إلى قوى بشرية إضافية وما هو نوعها ومهارتها المطلوبة، أم لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، أم أن الوضع متوازن بحيث لديها من الموارد ما يكفي لإنجاز أعمالها وفق الأهداف المسطرة.

إن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب وفق أهداف المنظمة، وبين قوة العمل التي تمثل الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية، فإن كان المتاح لا يغطي الاحتياجات، فهذا يتطلب تحديد حجم النقص ونوعه، أما إذا كان من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب مستقبلاً، فسيكون لدى المنظمة فائض في مواردها البشرية مستقبلاً يجب التعامل بالطريقة التي لا تجعله تكلفة تؤثر سلباً على ربحية المنظمة، وبهذا يمكن للمنظمة تحقيق التوازن بين حجم العمل ونوعيته وفق ما حددته استراتيجيتها مع كمية ونوعية الموارد البشرية المتاحة.⁽²⁾

وتتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة سمات نذكرها فيما يلي:⁽³⁾

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية؛

⁽¹⁾ - Angelo S. DeNisi & Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2008, p.60

⁽²⁾ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص 212-213.

⁽³⁾ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010م، ص 50.

- يركز التنبؤ على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية؛

- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، لذا نجاح التخطيط يتطلب التنسيق على المستويين؛

- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص و التهديدات البيئية في سوق العمل؛

- تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية مستمرة، أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل في الحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل في الحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة؛

- يتعلق تخطيط الموارد البشرية أساساً بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ظل العرض والطلب الحالي والمستقبلي، فإذا توسعت أعمال المنظمة واحتياجاتها إلى زيارة الموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، فإن ذلك يتطلب تحديد نوع وعدد الموارد البشرية اللازمة.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية والعوامل المؤثرة فيها:

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة في المصارف الإسلامية، حيث يساعد على التقليل من جوانب القصور التي تعرفها الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية، ويمكن لهذه المصارف من تحقيق عدة مزايا، نذكر منها: (1)

- يساعد تخطيط الموارد البشرية المصارف الإسلامية على تبني نظرة مستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة في ظل النقص الكبير في الموارد البشرية المؤهلة والمزودة بالمعارف والمهارات اللازمة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي؛

- تخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية يساعد على وضع خطة لاستقطاب الموارد البشرية اللازمة للعمل في المصرف بناء على احتياجاته الحالية والمستقبلية؛

(1) - انظر: - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين،. دار وائل، الأردن، ط2، 2010م، ص164 .

- محمود عبد الكريم إرشيد، القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية. دار النفائس، الأردن، ط1، 1430هـ/2010م، ص33-34.

- استثمار المعلومات التي توفرها عملية تحليل العمل وتوصيف الوظائف في اتخاذ القرارات الأفضل في كل ما يخص إدارة الموارد البشرية في المصرف؛
- التخطيط الجيد للموارد البشرية في المصرف الإسلامي سيمكنه من استقطاب موارد بشرية ذات قدرات مصرفية وشرعية معاً، خاصة في ظل عدم توافر الكفاءات العلمية والعملية التي تجمع بين الجانب المصرفي والشرعي.
- زيادة معدل نمو المصرف وتحسين ربحيته، والمساهمة في زيادة العائد على الاستثمار من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة في المصرف؛
- تمكين المصرف من تحديد مواطن القوة والضعف في موارده البشرية مما يسهل عليه معرفة نوع احتياجاته النوعية والكمية من الكفاءات، ويمكنه من معرفة طبيعة البرامج التدريبية التي يحتاجها العمال والمدة الزمنية اللازمة لتأهيلهم؛
- يهيء المصرف لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئته الداخلية والخارجية نتيجة تقلبات الأسواق المالية، أو المعايير التنظيمية والمصرفية، أو تطورات تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من المتغيرات التي يمكن مسيرتها بتحديد الموارد البشرية من خلال مواجهة الانعكاسات الحاصلة على مستوى محتوى العمل أو نوعية الأفراد؛
- يكسب المصرف القدرة على فهم عناصر موارده البشرية وتوجيه قدراتهم الذاتية نحو العمل الجاد، مما يحقق للمصرف استثمار طاقات القوى العاملة فيه؛
- يساعد المصرف على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، كما يمكن من التأكد من حسن توزيع واستخدام المصرف لموارده البشرية في كافة المجالات الأدائية؛
- يكسب المصرف القدرة على فهم عناصر موارده البشرية وتوجيه قدراتهم الذاتية نحو العمل الجاد، مما يحقق للمصرف استثمار طاقات القوى العاملة فيه؛
- ومن أجل أن تحقق عملية تخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية للأهداف المرجوة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على هذه العملية، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وخارجية، وفيما يلي تفصيل ذلك: (1)

(1) - انظر: - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعميم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، . مرجع سابق، ص 165 .
- محمود إرشيد، أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، م22، ع2، 2008م، ص502.

أ/ عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تشمل تلك البيئة عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية في المصرف الإسلامي، ومن تلك العوامل نذكر:

- الأهداف التشغيلية والاقتصادية والاجتماعية التي حددها المصرف الإسلامي تؤثر بشكل مباشر على تخطيط موارده البشرية باعتبار أن المورد البشري المساعد الأول في الوصول إلى تحقيق الأهداف المباشرة، فإن كانت مثلاً للمصرف الإسلامي أهداف توسعية من خلال دخول أسواق جديدة، ورفع عوائد الاستثمار، أو طرح أدوات تمويلية جديدة، فإن لهذه الأهداف انعكاسات مباشرة ومتعددة على حجم وطبيعة وخصائص الموارد البشرية التي يحتاجها، وكذلك على أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، والأجور والرواتب وغيرها.

- الوضع المالي للمصرف وحجم أعماله لهما تأثير مباشر على موارده البشرية، إذ لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية دون الأخذ بعين الاعتبار المقدرة المالية التي تحدد قدرته على توفير الموارد البشرية من حيث دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديه أو إعطاء حوافز مادية مقابل تحسين الأداء، كما يؤثر وضعه المالي على إمكانية تطوير موارده البشرية المتوفرة وتنمية قدراتها.

كذلك للتغير في حجم أعمال المصرف تأثير مباشر على التغيرات التنظيمية في المصرف، فوضع خطة لتخطيط الموارد البشرية مرتبط بالتغيرات التنظيمية التي سوف يحدثها التغير في حجم أعمال المصرف، فإجراء أي تعديل على الهيكل التنظيمي يصحبه إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وقد ينعكس على مواصفات الموارد البشرية، مما يترتب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات والوظائف الجديدة.

ب/ عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: يتأثر تخطيط الموارد البشرية في المصرف الإسلامي بعدة عوامل خارجية نذكر منها ما يلي:

- العوامل الاقتصادية المحيطة بالمصرف الإسلامي والبيئة المالية والمصرفية التي يعمل فيها تؤثر تأثيراً مباشراً على حجم الاستثمار والتوظيف المالي، والقدرة على المنافسة واحتذاب المدخرات والقدرة على توظيفها بالعائد المناسب، وهو ما يتطلب موارد بشرية قادرة على التكيف مع كل متغيرات المحيط الاقتصادي والمالي للمصرف.

- سياسة العمالة في الدولة لها تأثير كبير على تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة، فهي تتأثر بالتشريعات العمالية في الدولة، وقواعد تشغيل الأفراد من ساعات العمل، والحد الأدنى من الأجور، ونسبة العمال الأجانب للعمال المحليين، وغيرها من القواعد التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية في المصرف الإسلامي.

كذلك أوضاع سوق اليد العاملة ومدى توافر العمالة الملائمة كما ونوعاً لطبيعة أعمال المصارف الإسلامية لها تأثير على تخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، من حيث البحث عن كيفية توفير احتياجات المصرف من هذه الموارد، والبدائل التي يلجأ إليها في حالة تعذر توفيرها، وغيرها من الحلول التي يمكن أن يتبناها في إطار دراسته لأسواق العمالة.

- تكنولوجيا المعلومات والعوامل التقنية السائدة في البيئة المالية والمصرفية أصبحت من أهم عوامل الإنتاج في أي مؤسسة، لذا فالمصارف الإسلامية مطالبة بأخذها بعين الاعتبار عند تخطيط مواردها البشرية لسببين أساسيين: الأول يتمثل في أن استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة سيوفر الجهد على الموظفين، ويزيد من فرص استثمار الوقت وتحقيق نتائج أفضل، أما السبب الثاني، فيتمثل في أن الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات يتطلب وجود مهارة تقنية معينة يمثل اكتسابها تحدياً لإدارة الموارد البشرية في المصرف.

المطلب الثاني:

الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من الوظائف الإدارية الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تمكّن عملية تخطيط الموارد البشرية المصرف الإسلامي من تحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وبالنوعية والكمية المطلوبة، يأتي دور عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لتنفيذ ما جاءت به خطة تخطيط الموارد البشرية في مجال استقطاب الكفاءة المناسبة، وتوفير الاحتياجات المناسبة لتعيينها في الوظائف الشاغرة.

إن استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، واختيار أفضلها وتعيينها في مكانها المناسب، سيكون له أثر إيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية في المصرف الإسلامي على المدى القريب والبعيد.

أولاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين: الماهية والأهمية

قبل أن نتطرق لأهمية الاستقطاب والاختيار والتعيين نقدم تعريفاً موجزاً عن كل عملية فيما يلي: (1)
- مفهوم الاستقطاب: عملية الاستقطاب تشكل أحد الأركان الثلاثة لعملية التوظيف بالإضافة للاختيار والتعيين، وتعرف على أنها العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي توفر وعاء

(1) - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - مرجع سابق ، ص 121-135.

- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية. دار المعنز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2، 014، ص 145-158.

من الأفراد المؤهلين بالكفاءة والمهارة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. أو هي مجموع النشاطات المنظمة الخاصة بجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد الكافي، والتنوعية الملائمة، وفي الوقت المناسب.

وتعتمد عملية الاستقطاب على عدة أساليب لجذب الموارد البشرية، حيث يمثل الإعلان أهمها، ومن خلاله يتولى مدير الموارد البشرية اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد محتمل من المؤهلين لشغل الوظيفة، مع توضيح متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل والخبرة وغيرها، بالإضافة إلى تحديد عوامل الجذب للعمل في المنظمة، كذلك هناك أسلوب آخر لاستقطاب الموارد البشرية وهو سائد بدرجة كبيرة في الدول المتقدمة، حيث تستخدم المنظمة مستقطبين محترفين لهذا الغرض توفر لهم المكاتب المتخصصة في التوظيف.

وقد أفرزت تكنولوجيا المعلومات الحديثة طرقاً جديدة للاستقطاب، والمتمثلة في الاستقطاب الإلكتروني المتمثل في السماح للراغبين في الالتحاق بالمنظمة بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني، أو عبر ملء نموذج على موقع الانترنت، وتلجأ منظمات الأعمال المعاصرة إلى إنشاء مواقع على الانترنت تعرف بالوظائف الشاغرة، وشروط التقدم إليها، والامتيازات التي تمنحها لعمالها.

- مفهوم الاختيار: يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف بالإضافة إلى الاستقطاب والتعيين، ويشكل الجسر الموصل بين الفرد في بيئته خارج المنظمة وبين البيئة الداخلية في المنظمة، أي الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد الذي سينتمي للمنظمة من غيره، و يتم من خلال عملية الاختيار تصفية مجموعة الافراد الذين تم استقطابهم، باعتماد مجموعة من المراحل والخطوات تمكن من المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، ثم تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف.

- مفهوم التعيين: بعد اختيار الفرد المناسب للوظيفة الشاغرة من بين الموارد البشرية المستقطبة يتم تعيينه في منصبه، وإن تمت المراحل الثلاثة للتوظيف من استقطاب واختيار وتعيين وفق المعايير الإدارية الصحيحة، فإن المنظمة ستحقق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الشخص المعين، وهو ما سينعكس إيجاباً على فعالية أداء الفرد المعين لتحقيق التوافق بين قدراته ومؤهلاته من جهة، وطبيعة الوظيفة التي عين فيها من جهة أخرى.

الحصول على الموارد البشرية التي يتضمن تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، ومختلف الأنشطة التي تضمن استقطاب الموارد المؤهلة من الموارد البشرية المرشحة للتعيين في وظيفة معينة، وتزداد أهمية هذه

العمليات بمنظمات الخدمات باعتبار أن جودة الخدمة المقدمة تعتمد بشكل كبير على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية.⁽¹⁾

لقد أعطى الفكر الإداري المعاصر أهمية كبيرة لعمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، واعتبرها أحد أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بكفاءة وفعالية عالية، وربط نجاح هذه العمليات المؤدية إلى توظيف الموارد البشرية الملائمة المحدد الأساسي لمسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية، أو التطويرية.

وفي الفكر الإداري الإسلامي نجد أن عملية الاستقطاب، والاختيار، والتعيين قد حظيت باهتمام بالغ، وهو ما يعكس حرص الإسلام على عملية التوظيف من جميع النواحي، وعلى جميع المستويات، لأن الإسلام ينظر إلى الوظيفة أو المنصب على أنها أمانة ومسؤولية شخصية يتحمل تبعاتها كل من حول له أمر القيام بها، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ النساء: 58، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ المؤمنون: 8، ففي الآية الكريمة الأولى أمر بالمحافظة على الأمانة، والآية الثانية فيها ثناء على المحافظين على الأمانة.

وفي السنة النبوية نجد قوله ﷺ «إِذَا ضِيَعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: «إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»⁽²⁾.

فلو وعى كل موظف في أي منظمة أن القيام بمتطلبات وظيفته يعتبر أمانة لأدى ما عليه بكفاءة وفعالية عالية، كذلك مدير الموارد البشرية القائم على عملية الاستقطاب، والاختيار، والتعيين سيكون لوعيه بمدى أمانة مسؤوليته على التوظيف دافع كبير لمراعاة المعايير العلمية والإدارية في سير عملية استقطاب الموارد البشرية واختيار وتعيين الملائم منها.

لقد وضع القرآن الكريم أهم الأسس التي يتم عليها الاختيار والتعيين، ذلك من ما نصت عليه سورة القصص التي حكاهها القرآن على لسان بنت سيدنا شعيب عليه السلام حيث قالت ﴿قَالَتْ إِحَدَيْتُهُمَا يَتَّابَتِ

⁽¹⁾ -Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W, **Human Resource Management**, McGraw Hill Irwin, Boston, 7th Edition, 2004, p6.

⁽²⁾ - أخرجه البخاري، كتاب البيوع، باب رفع الأمانة، صحيح البخاري. مصدر سابق، ج/5ص/2382.

أَسْتَعِجْرُهُ إِنَّكَ خَيْرٌ مَنِ اسْتَعَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ ﴿ القصص: 26 ، فاشتراط القوة يكون المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف، والقوة في الوظيفة تختلف من مجال إلى آخر حسب طبيعة الوظيفة، وهي نوعان: (1)

- القوة الجسدية: هي قدرة الموظف على القيام بالعمل، ولا يوجد عائق جسدي يمنعه من القيام بمتطلبات الوظيفة؛

- القوة المعنوية: وتعني توفر الفرد على مجموعة من العوامل التي تتضافر فيما بينها لتعطي النتيجة المرجوة كالأمانة والكفاءة والتزاهة وغيرها، بالإضافة إلى القوة العلمية والتمكن في التخصص، واستغلال القدرات والإمكانات، ومتابعة التطوير والتجديد، فالمتولي لوظيفة تجارية أو غيرها لا بد له من الإمام بمتطلباتها العملية والشرعية قبل توليها، لذا كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول «لَا يَبِيعُ فِي سَوْقِنَا إِلَّا مَنْ قَدْ تَفَقَّهَ فِي الدِّينِ»⁽²⁾، وهي إحدى جوانب القوة العلمية للمهنة.

ومن القوة بذل الجهد في أداء العمل على أحسن وجه وليس الاكتفاء بالحد الأدنى كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ»⁽³⁾، وفي رواية «يُحِبُّ اللَّهُ لِلْعَامِلِ إِذَا عَمِلَ أَنْ يُحْسِنَ»⁽⁴⁾.

كذلك في السنة النبوية الشريفة من الأحاديث التي تدعو لاختيار وتعيين الأمثل والأجدر بالمنصب، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ»⁽⁵⁾.

مما تقدم يتبين لنا أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لها أهمية كبيرة، ودور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة بالفعالية المطلوبة، كما رأينا حرص الشريعة الإسلامية على بناء عملية الاختيار والتعيين في المناصب على أساس الجدارة والكفاءة، فمن هذا المنطق المصارف الإسلامية مطالبة بإعطاء عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين المكانة والأهمية اللازمة في إدارتها لمواردها البشرية.

(1) - انظر: - حناشي لعلي بن صالح، دراسة مقارنة أثر القيم على السلوك الإداري. مرجع سابق، ص378-379.

- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. مرجع سابق، ص166-167.

(2) - أخرجه الترمذي، أبواب الوتر، باب ما جاء في فضل الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم، الجامع الصحيح سنن الترمذي.

مصدر سابق، ج2/ص357.

(3) - رواه البيهقي، الأمانات وما يجب من أدائها إلى أهلها، أبو بكر البيهقي، شعب الإيمان. تحقيقه وتخريج الأحاديث: مختار أحمد الندوي،

مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1423 هـ/2003 م، ج7/ص232.

(4) - رواه البيهقي، المصدر نفسه، ج7/ص234.

(5) - أخرجه أحمد، الحديث 21، مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقق: شعيب الأرنؤوط، عادل مرشد، وآخرون، إشراف عبد الله بن عبد

المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، ط1، 1421 هـ/2001 م، ج1/ص202.

ثانياً: جوانب ومعايير الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية:

قامت لجنة من الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين بدراسة ميدانية متعلقة بأسلوب وسياسات الوظيفة في مجموعة من المصارف الإسلامية، وقد أوصوا بضرورة الإهتمام والعناية بمختلف جوانب الحصول على الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لتحقيق كفاءة ومصدقية سياسات وأساليب التوظيف بها، ومن هذه الجوانب نذكر: (1)

- ضرورة العناية بتنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات والاستفادة من أساليب الاستقطاب المتعددة المتعارف عليها، وعدم الإعتماد الكلي على الإعلان في الصحف القومية؛

- التقليل من تأثير الاعتبارات الشخصية عند اختيار العاملين بالبنوك الإسلامية وزيادة الاعتماد على مبادئ الجدارة والكفاءة في الاختيار؛

- العمل على وضع معايير للأداء تكون مرشداً في تحديد عدد الموارد البشرية اللازمة في كل تقسيم تنظيمي حتى لا يزيد عدد العاملين في قسم معين ويقفون في آخر؛

- الحرص على استقطاب العمالة المؤمنة بتجربة العمل المصرفي الإسلامي، حتى يكون لدى العاملين في البنك دافعاً للمساهمة في نجاح التجربة، والمساهمة في رفع وكفاءة الخدمات المصرفية الإسلامية.

- اعتماد المعايير الإدارية والعلمية في حصول المصرف على موارده البشرية، والحرص على القيام بكل عمليات التوظيف بالكفاءة اللازمة سواء تعلق الأمر بتحليل العمل وتوصيف الوظائف أو بتخطيط الموارد البشرية، أو بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

ويمكن الاستناد إلى مجموعة من المعايير لتقييم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية، نذكر فيما يلي أهم معايير الاستقطاب: (2)

- مدى أهمية عملية الاستقطاب بالنسبة للمصارف الإسلامية: يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

❖ وجود معدل الدوران للعمل لأسباب عديدة تشتمل على المرض والإحالة إلى المعاش أو الانتقال إلى الوظائف الأخرى؛

(1) - محمد عبد العال حمزاوي، تقويم إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج9/ص351.

(2) - إبراهيم أبو سعدة، المعايير المستخدمة في تقويم سياسة استقطاب العاملين في البنوك الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج8/ص153.

- ❖ وجود وظائف شاغرة في البنك نتيجة للترقية أو النقل أو التدريب.
- مدى نجاح عملية الاستقطاب في المصارف الإسلامية: وتتوقف على المعايير التالية:
 - ❖ مركزية الاستقطاب في إدارة واحدة داخل المصرف؛
 - ❖ معرفة طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل؛
 - ❖ التحليل الدوري لتقييم مصادر الاستقطاب لمعرفة درجة النجاح أو الفشل فيما قدمه كل مصدر.
- تحديد مصدر استقطاب العاملين من داخل أو خارج المصرف: ويتوقف على المعايير التالية:
 - ❖ مدى حاجة البنك إلى قدرات وخبرات خاصة؛
 - ❖ مدى وجود الفرد المؤهل لشغل الوظيفة؛
 - ❖ مدى حاجة البنك لتوسيع الموارد البشرية الحالية.
- الاعتماد على البنوك التقليدية كمصدر للاستقطاب: ويمكن قياس مزايا هذا التوجه من خلال:
 - ❖ مدى وجود عمالة على دراية ومعرفة بالفن والممارسات المصرفية بصفة عامة؛
 - ❖ مدة توافر الكم والنوع اللازمين من العمالة دون بذل جهود في تدريبها وتنميتها.
- تقاس العوامل المؤثرة على نشاط عملية الاستقطاب من خلال ما يلي:
 - ❖ حجم البنك؛
 - ❖ ظروف التوظيف في المجتمع؛
 - ❖ فعالية جهود الاستقطاب الماضية؛
 - ❖ ظروف العمل والمرتبات والمزايا المختلفة؛
- المعوقات التي تحد من حرية المدير لاستقطاب المرشحين للوظيفة تقاس من خلال ما يلي:
 - ❖ صورة البنك في المجتمع؛
 - ❖ مدى جاذبية الوظيفة الشاغرة؛
 - ❖ السياسات التنظيمية الداخلية في المصرف؛
 - ❖ متطلبات نقابات العمل وتأثير السلطات السياسية؛
- الاعتماد على البنوك الإسلامية الأخرى كمصدر للاستقطاب: وتقاس فوائدها من خلال:
 - ❖ مدى وجود عمالة مدربة على العمل المصرفي الإسلامي بصفة عامة؛
 - ❖ مدى إمكانية الحصول على الكم والتخصص اللازمين دون صعوبة؛
 - ❖ مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات جذرية في برامج التدريب أو برامج التنمية.

كذلك تقاس مدى كفاءة عملية الاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية بعدة معايير ومؤشرات نذكر أهمها فيما يلي: (1)

- المعايير التي يجب أن تتوفر في الأفراد المرشحين للعمل في المصرف الإسلامي حتى يحققوا مستوى النجاح أو الكفاءة المهنية:

- ❖ المقتضيات المعرفية ، مثل القدرات العقلية بأنواعها؛
 - ❖ المقتضيات الوجدانية، مثل الميول والاتجاهات والقيم وأنماط السلوك؛
 - ❖ المقتضيات المهنية، مثل المهارات الحسية والحركية.
- مدى كفاءة وفعالية سياسة الاختيار والتعيين تقاس بالمعايير التالية:
- ❖ توافر قدر من المعلومات والقيم والاتجاهات المصرفية الإسلامية لدى العامل تناسب مع مستوى المهنة المنوط بها؛
 - ❖ يجب أن يكون الفرد المعين في الوظيفة الشاغلة يتميز بالإمكانات الشخصية والفنية و العلمية التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهه أثناء عمله؛
 - ❖ قدرة الفرد على التعامل الفعال مع الظروف المحيطة به، سواء الوظيفية أو الاجتماعية؛
- يتوقف سعي المصرف لتغطية احتياجاته من الأفراد من سوق العمل (المصادر الخارجية) أو النقل أو الترقية (المصادر الخارجية) على عدة معايير وأسس تتمثل فيما يلي:
- ❖ نوع العمل المطلوب ودرجة أهميته؛
 - ❖ درجة توافر الكفاءات والتخصصات في البنك؛
 - ❖ المنافسة التي تواجه البنك في سوق العمل؛
 - ❖ السرعة في شغل الوظائف التي تخلو فجأة بدون أن يتم إعداد من يشغلها؛
 - ❖ البحث عن التجديد والابتكار في المصرف.
- تقاس أهداف المقابلة كإحدى مراحل عملية الاختيار في المصارف الإسلامية من خلال المعايير التالية:

- ❖ مدى قدرة طالب العمل على الاستمرار في العمل؛
- ❖ مدى توفر عنصر الخبرة والإخلاص في العمل، والقدرة على التطور؛

(1) - إبراهيم أبو سعدة، المعايير المستخدمة في تقويم سياسة الاختيار في البنوك الإسلامية ، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج8/ص139.

❖ مدى قدرة طالب العمل على ترتيب الأفكار، وحسن التعامل، و رغبته في العمل في المصارف الإسلامية.

- تقاس إيجابيات شغل الوظائف الحالية عن طريق النقل والترقية من داخل البنك من خلال ما يلي:

- ❖ مدى معرفة الأفراد لظروف وإمكانيات وأهداف وسياسات المصرف؛
- ❖ مدى قدرة الأفراد على تفهم العمل نظراً لخبرتهم السابقة؛
- ❖ مدى ملاءمة الأفراد للوظيفة أو العمل المقترح نقلهم إليه؛
- ❖ الحافز على العمل ودرجة الروح المعنوية والرضاعن العمل للأفراد.

المطلب الثالث:

تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

يمثل التدريب جانباً مهماً من جوانب إدارة الموارد البشرية، ويعتبر وظيفة ضرورية في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، وتعتمد أي منظمة بغض النظر عن طبيعة عملها على إعداد أفرادها وتأهيلهم للقيام بمتطلبات أعمالهم وحتى يتمكنوا من مواكبة التطورات والمستجدات العالمية الطارئة على الوظائف التي يشغلونها وكيفية أدائها.

والمصارف الإسلامية في ظل عملها في بيئة تتميز بزيادة المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات المالية، ستجد في التدريب الوسيلة الفعالة التي تمكنها من رفع مستوى أداء مواردها البشرية، بما يجعلها قادرة على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وتلبية الحاجات التمويلية لمختلف المؤسسات والقطاعات الاقتصادية.

أولاً: ماهية التدريب وأهميته:

تعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية أو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعتبر التدريب نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه⁽¹⁾، ويمكن تعريف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة⁽²⁾.

(1) - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص153.

(2) - مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات. الروابط العالمية، مصر، ط1، 2009م، ص130.

وفي تعريف آخر يعرف التدريب على أنه العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة ، وإكسابهم السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم بالمقاييس المطلوبة، كما أن التدريب في مفهوم شامل عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، بغرض تطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁽¹⁾

والتدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية يهتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.⁽²⁾

ويقع التدريب ضمن منظومة إدارة الأداء باعتباره مرحلة سبقتها عمليات مهمة ويتبعها آثار وعمليات أخرى تتكامل جميعاً من أجل توفير أفضل الإمكانيات وهيئة الظروف للأفراد لتأدية الأعمال المنوطة بهم على أعلى درجة من الكفاءة والتميز.⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها اتفقت على أن التدريب عملية مستمرة تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تؤديها وفق آليات منتظمة ومخطط لها، تمكن المنظمة من رفع كفاءة الموظفين على جميع المستويات، وتغطية احتياجاتها النوعية التي نتجت عن تطور المنظمة وتوسعها، ومسايرتها للمستجدات العالمية المرتبطة بطبيعة عملها.

وفي مجال التدريب تطلق عدة مصطلحات مثل التنمية، التطوير، التعليم، وهي تستعمل في بعض الأبحاث والدراسات على العموم على أن لها نفس المعنى الذي يدل على رفع كفاءة الموارد البشرية وإكسابها المهارة اللازمة. ولكن يفرق الكثير من الكتاب بين هذه المفاهيم،

كما وجدنا من يفرق بين التدريب والتطوير، فيعرف التدريب على أنه الجهود المخططة التي تستهدف تعليم العاملين وإكسابهم المهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيشمل توسيع المهارات المتعلقة بالمستقبل والتي تغطي الاحتياطات على المدى البعيد، يرتبط تحقيق أهداف التدريب والتطوير إلى تطبيق المهارات والقدرات المكتسبة في الواقع العملي أثناء القيام بالمهام والمسؤوليات الوظيفية.⁽⁴⁾

(1) - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق، مصر، ط2، 2006م، ص119.

(2) - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين،. مرجع سابق، ص303.

(3) - على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب، مصر، ص231.

(4) - R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. & Shane R. Premeaux & Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. New Jersey, United States, 8th Edition, 2001. p83.

كما أن هناك من يفرق بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة وبين تنمية تلك الموارد فيها، فالتدريب من جهة نظرهم يتمثل في نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية توجه الموارد البشرية لإتقانها وفق مستوى أداء معين، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة.

ويفرق بعض الكتاب بين المفهومين على أساس المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف والأعمال المستقبلية، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

ويعد البعض التدريب شكلاً من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم وإعداد البرامج التدريبية، كما نجد من استخدم التدريب والتطوير يصفان نفس العملية التي تمثل جهود إدارية وتنظيمية موجهة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي على مستوى المهارة والمعرفة والسلوك عند العاملين.⁽¹⁾

كذلك فرق بعض الكتاب بين التدريب والتعليم على أساس أن عملية التعليم يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين في حين التدريب يتم فيها على التركيز على المتطلبات المحددة للوظيفة.

وبينما تعني عملية التدريب عند بعض الكتاب تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، وهناك من اعتبر عملية التطوير تطلق أكثر على تطوير الإدارة أو تطوير المؤسسة، سواء المؤسسة ككل أو جزء منها.⁽²⁾

مما سبق نخلص إلى أن استخدام مصطلحات التدريب والتطوير والتنمية وردت بمفهوم منفصل، كما وردت بنفس المفهوم، وفي بعض الأحيان كذلك استخدمت بمفهوم متداخل، وفي دراستنا اعتمدنا على مفهوم تنمية الموارد البشرية كمفهوم أشمل للتدريب والتطوير، وأن مفهوم التطوير إذا أطلق على العموم يقصد به تطوير المؤسسة ككل، وإذا استخدم في مجال الموارد البشرية فإنه يأخذ نفس مفهوم التدريب.

وبالنسبة لمسئولية التدريب فهي لا تعد مسؤولية العاملين في إدارة التدريب فقط، وإنما مسؤولية ملقاة على عاتق كل فرد في المنظمة ابتداء من رأس الهرم الوظيفي، حيث المدير العام من خلال رؤيته التي يأمل

(1) - انظر: - خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - مرجع سابق، ص 224-225.

- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعميم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 301.

(2) - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق، مصر، ط2، 2006م، ص 119.

تحقيقها تنعكس على عملية التدريب في المنظمة، وكذلك للمديرين والمشرفين مسؤولية كبيرة على عملية التدريب باعتبارهم الأقرب للموظفين مما يمكنهم من طرح الحلول وتحديد الاحتياجات اللازمة لسد النقص الحاصل في الأداء، والموظفون أنفسهم يتحملون جزء من مسؤولية التدريب، فهم قادرون على تطوير أدائهم من خلال محاولة التعلم والاستفادة من البرامج التدريبية التي تضعها المنظمة⁽¹⁾.

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، ولأنه يزود الموارد البشرية في المنظمة بمهارات وقدرات تحسن من أدائهم، ويساعدهم على استيعاب المستجد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل، وعلى الرغم من أن التدريب يكلف المؤسسات مبالغ مالية، إلا أن ذلك لا يعتبر استهلاكاً قصير المدى، بل استثماراً طويل المدى يعود على المنظمة بمردود إيجابي يرفع من قدرة الأداء بها، بالإضافة إلى هذا الجانب الذي يبين أهمية التدريب هناك عدة جوانب ومستويات أخرى نبينها فيما يلي:⁽²⁾

- على المستوى الفردي يساعد التدريب تعزيز مكانة القوة عند الأفراد، والتغلب على العقبات الشخصية عندهم، بالإضافة إلى بناء مهارات واختصاصات جديدة تمكنهم من أن يصبحوا أكثر فعالية واستعداداً لمسؤوليات جديدة.

فللتدريب صلة مباشرة بأداء الموظف، فبالتدريب نستطيع أن نزود الفرد المتدرب بمعارف معينة، ونستطيع أن ننمي مهاراته واتجاهاته، فإذا ما استخدم ذلك وأظهر مستوى معيناً من الاتقان في العمل نستطيع أن نقول أن التدريب حقق أهدافه.

- أهمية التدريب تتعدى المتدرب الفرد لتشمل فريق العمل في المنظمة، فمن خلاله يمكن تحسين علاقة العمل بين المدير ومرؤوسيه المباشرين، وبين المسؤول و كل العاملين تحت إشرافه، الأمر الذي يساعد على تطوير فرق عمل أكثر إنسجاماً وأكثر إنتاجية.

- أهمية التدريب تتعدى الأفراد وفريق العمل لتشمل المنظمة ككل، من خلال زيادة كفاءتها وفعاليتها في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

(1) - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي. كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 1424هـ/2006م، ص96.

(2) - انظر: - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص308-214.
- كلية هارفرد لإدارة الأعمال، تدريب الأفراد حلول من الخبراء لتحديات يومية. ترجمة وليد شحاتة، العبيكان، الرياض، ط1، 1428هـ/2007م، ص21-22.

- السيد فتحي الويشي الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجية التغيير). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013م، ص79.

- التدريب جزء من التنمية الإدارية ووسيلة مهمة من وسائلها، وأحد مداخلها، وهو يرمي إلى تنمية أنماط سلوكية إيجابية لدى الموارد البشرية في المنظمات.

- التدريب عملية شاملة لجميع مستويات الإدارة في المنظمة، من قيادات عليا، ووسطى ودنيا، ومن عاملين بها، وهو أيضا عملية شاملة لجميع التخصصات سواء كانوا في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الموظفين.

- التدريب المتجدد يفيد المنظمة في مسيرة كل ما استجد على مستوى المعارف والمناهج والأساليب والتقنيات، بالإضافة إلى التطورات الحاصلة على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم، خاصة في ظل ما تعرفه تكنولوجيا المعلومات من تطورات جد سريعة يتطلب استيعابها برامج تدريبية متطورة.

ثانيا: مجالات تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

مجالات تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية تتضمن عدة جوانب تحددها وضعية المصرف من حيث البيئة المصرفية التي يعمل فيها، ووضعها المالي وسياساته المستقبلية بالإضافة إلى خبرته الإدارية ومستوى قدرات موارده البشرية الحالية، ومن أهم هذه المجالات نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

1- الجوانب الشرعية للأعمال المصرفية: تعد دراسة الجوانب الشرعية التي تتضمن القواعد والضوابط الشرعية المستمدة من فقه المعاملات من أهم المجالات التي يجب الإلمام بها من كافة العاملين بالمصارف الإسلامية، لأنها القاعدة التي تنطلق منها كافة المعاملات بالمصارف الإسلامية، ولذلك يجب إعداد برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية، والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية.

2- الصيغ التمويلية: تتنوع صيغ التمويل في العمل المصرفي الإسلامي بين صيغ قائمة على المشاركة في العائد، والمتمثلة في المضاربة والمشاركة والمزارعة والمساقاة، وبين صيغ قائمة على المديونية، والمتمثلة في المرابحة والسلم والتأجير والاستصناع وتعد هذه الصيغ الميزة التي تتميز بها المصارف الإسلامية عن البنوك التقليدية، وهي تتطلب كفاءات متخصصة في تطبيقها وتسويقها، ومن ثم يجب إعداد برامج متخصصة للعاملين تتضمن دراسة الفرص الاستثمارية والأساليب الحديثة لإعداد دراسات الجدوى، وأنواع صيغ التمويل، وضوابطها الشرعية، والمعايير المحاسبية الخاصة بها.

⁽¹⁾ - انظر: - محمد البلتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية. مرجع سابق، ص 11-12.

- ميلود زكري، كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية. مرجع سابق، ص 130، 310.

- يوسف بن عبد الله الشيبلي، أهمية وجود ثقافة مؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال

الإسلامي "الصيرفة الإسلامية بين الواقع والمأمول"، 10 أكتوبر 2011، قطر، ص 92-93.

3- تطوير المنتجات: يعد تطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي تتطلب تأهيل العاملين فنياً وتقنياً للقيام بها، وذلك بهدف مواجهة التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية الإسلامية في مجال ابتكار وتطوير المنتجات المالية الجديدة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تنمية ذاتية للعاملين وبرامج الهندسة المالية لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية.

4- الخدمات المصرفية: تعد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة للعملاء ومعرفة العاملين بالفرق بينها وبين الخدمات المصرفية التقليدية من الجوانب الهامة التي يجب على العاملين بالمصارف الإسلامية إتقانها، وترجع الأهمية إلى أن الخدمات المصرفية الإسلامية هي أول ما يقابل العميل بالمصرف الإسلامي وهي بوابة العبور لأنشطة المصرف الأخرى.

5- إدارة المخاطر: تختلف جوانب تعرض المصارف الإسلامية لمختلف أنواع المخاطر عما هو سائد في المصارف التقليدية، كما تتضمن كل صيغة من صيغ التمويل الإسلامي عدة مخاطر تنشأ من طبيعة عقود هذه الصيغ، ومن التطبيق المصرفي لها في تمويل مختلف المشاريع والاستثمارات.

وتدار المخاطر في المصارف الإسلامية بالأدوات والآليات المتاحة والسائدة في المنظومة المالية والمصرفية العالمية والذي لا يتعارض مع مبادئ التمويل الإسلامي، بالإضافة إلى حاجة هذه المصارف لتطوير أدواتها وآلياتها الخاصة التي تجعلها قادرة على التعامل مع المخاطر الإضافية الخاصة بها.

ومن هذا المنطلق يتطلب إدارة المخاطر في هذه المصارف إعداد وتدريب وتنمية الكفاءات البشرية التي تمكنها من التحكم في التعرف على المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف وإدارتها بطريقة تحافظ على سلامة المصرف واستقراره.

وقد يؤدي عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لإيجاد وتطبيق الأدوات والآليات المناسبة لإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية إلى ارتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف في واقعها العملي.

6- مواكبة المعايير المصرفية الدولية: إن مواكبة المصارف الإسلامية للمعايير المصرفية العالمية بما لا يتعارض مع أسس وآليات العمل المصرفي الإسلامي من ضوابط شرعية وصيغ التمويل يتطلب كفاءات بشرية قادرة على فهم هذه المعايير وتطبيقها، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بالتدريب وتطوير المعارف والمهارات التي يتطلبها التكيف مع هذه المعايير. بما يراعي خصوصية المصارف الإسلامية من حيث الضوابط الشرعية، ومصادر الأموال، وصيغ التمويل.

7- جوانب الرقابة الشرعية: الذي يميز المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها هو التزامها بالضوابط والأحكام الشرعية في جميع تعاملاتها، وهذا الالتزام يجب أن يكون حقيقياً لا دعائياً، الأمر الذي

يحتّم أن يكون جهاز الرقابة الشرعية للمصرف محكماً، ومن أجل ذلك يجب أن تتوفر الهيئة على مجموعة من المعايير منها الاستقلال، والحياد، والإلتزام، والتدقيق، ومنها معايير متعلقة بالموارد البشرية، حيث يجب أن يتحقق في عضو هيئة الرقابة الصفات العلمية والعملية اللازمة لهذه المهمة، بحيث يكون قادراً على الاستنباط في القضايا المستجدة، عالماً بالأعراف السائدة في الأوساط المالية، أما المراقب الشرعي فيجب أن يكون ملماً بأصول المعاملات المالية الشرعية وضوابطها، وأن يكون لديه الخبرة المناسبة للعمل في مجال التدقيق الشرعي. كذلك بالتدريب والتأهيل نجتاز الفجوة التي يمكن أن تنشأ بين الهيئة الشرعية والعاملين في المصرف، فمن غير المناسب أن تصدر القرارات من الهيئة ولا يعرف العاملون مضامينها أو آلية تنفيذها، ولذا من الأهمية أن تكون من برامج الهيئة الشرعية تدريب وتنقيف العاملين في المصارف الإسلامية بالمفاهيم والضوابط الشرعية، وآلية تنفيذ قرارات الهيئة الشرعية.

8- الجوانب الإدارية: يجب الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين وإكسابهم مهارة القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع وتنمية المهارات الشخصية.

9- الجوانب التسويقية: تعد الجوانب التسويقية من المجالات التي يجب الاهتمام بها من حيث إكساب العاملين المهارات التسويقية الحديثة والقدرة على بيع المنتجات ومهارات الاتصال الفعال، وذلك عن طريق تنظيم العديد من البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

10- الجوانب الأخلاقية: تعد الجوانب الأخلاقية من أهم المجالات التي يجب غرسها في العاملين بالمصارف الإسلامية، وذلك عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تحت العاملين على التحلي بالقيم والأخلاق مثل حسن المعاملة، وإتقان العمل، والانضباط، وطلاقة الوجه في التعامل مع الزبائن والزملاء في العمل، بالإضافة للإلتزام بالصدق والشفافية في التعامل مع المتعاملين، من خلال توضيح كل جوانب العمليات والمنتجات المتعاقد عليها.

ثالثاً: الاحتياجات التدريبية في المصارف الإسلامية

تعرف الاحتياجات التدريبية بصفة عامة على أنها مجمل التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - Phillip C. Wright & Gary D. Geroy, **Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs**, Journal of Management Development, Vol,11 No5 ., 1992, P10.

والمصارف الإسلامية لا يمكن تحقيق أهداف التدريب فيها إن لم تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، والتي تتضمن حصر المهارات والكفاءات والقدرات التي يحتاجها المصرف للقيام بأعماله التمويلية وتقديم خدماته المصرفية، ويتم ذلك من خلال عدة مراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم وتخطيط البرامج التدريبية، وبعدها تأتي مرحلة تنفيذ هذه البرامج، لتختتم بتقييم البرامج المنفذة، ومن خلال النقاط التالية نفصل في كل مرحلة على حدى.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد، والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽¹⁾، وتعتبر كذلك عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير برنامج تدريبي قادر على مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها⁽²⁾.

وترتكز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي: ⁽³⁾

- **مستوى الفرد:** يتم على هذا المستوى تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير ما هو قائم.

- **مستوى الوظيفة:** يتم على هذا المستوى تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته.

- **مستوى المنظمة:** يتم على هذا المستوى تحديد حاجة المنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية، ومسايرتها للتطورات الحاصلة في مجال نشاطها، والوصول إلى تحقيق أهدافها.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عنها على المستويات الثلاثة المذكورة باستعمال عدة وسائل مختلفة، كأن يتم الاعتماد على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، أو تحليل نتائج تقييم أداء العاملين، والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم وجانب النقص في ذلك، كذلك يمكن الاعتماد على دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة، ويعتبر التطور التكنولوجي وسيلة مهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، لما يستتبعه من استحداث مهارات وخبرات جديدة.

(1) - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 53.

(2) - Judith Brown, **Training Needs Assessment: A must for Developing an Effective Training Program.** Public Personnel Management, Louisiana State University vol. 31 no. 4 , 2002, p570.

(3) - خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. - مرجع سابق، ص 233-235.

مما سبق يتضح أن تحديد الاحتياجات التدريبية عنصر أساسي في نجاح وظيفة التدريب في أي منظمة، وفي المصارف الإسلامية خاصة، بسبب تداخل وتشعب الاحتياجات النوعية والكمية في مجال الصيرفة الإسلامية، وإعطاء هذه العملية ما تستحقه من أهمية وجهد يمكن أن يقلل من الآثار السلبية الناجمة عن نقص الموارد البشرية المؤهلة للعمل في هذه المصارف، كما تمكنها هذه العملية من تزويد مصالحتها بالكفاءات اللازمة حسب أولوية احتياجاتها التي كشفت عنها وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

2- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي، وذلك من خلال تحديد الشكل النهائي للبرنامج بتحديد المواد التدريبية، وأساليبها، والشروط الواجب توافرها في المتدربين، واختيار المدربين المناسبين، واختيار المكان المناسب وأيضاً الزمان والملائم، وأخيراً تصوير الموازنة التقديرية، وفيما يلي تفصيل في هذه المكونات الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي: (1)

- تحديد المادة التدريبية: على أساس الأهداف التدريبية نحدد الموضوعات التدريبية التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنف لينبثق منها مواد تدريبية تصاغ وتعد من طرف مختصين وخبراء.

- الطرق التدريبية: يستخدم المدرب طريقة أو أكثر وفقاً للبرنامج التدريبي، والمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يوصل إليهم الأفكار النظرية، والتطبيقات والحالات العملية، ويؤثر على آرائهم وأفكارهم ومعتقداتهم.

وتؤدي الوسائط التكنولوجية الحديثة دوراً أساسياً في توصيل المادة، وتقريبها إلى ذهن المتلقي، ومن هذه الوسائط التكنولوجية نجد مختلف وسائل العرض الإلكترونية، وبرامج التدريب المعتمدة على الأشكال والرسومات وغيرها.

- المدربون: تحدد الخطوات التصميمية السابقة نوعية المدربين اللازمين للبرنامج، فكل برنامج له نوعية من المدربين تصلح له، فبرامج التنمية للإداريين من مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا، تميل إلى التكيف المعرفي والاتجاهي، فيصلح معها أساتذة الجامعات والمعاهد العليا، وأما من دون ذلك فتحتاج إلى زيادة التركيز على جانب المهارة، فيفضل الخبراء من الممارسين والتطبيقيين.

- مكان وزمن التدريب: يختار المكان الذي سيتم فيه التدريب، الذي قد يكون داخل المنظمة أو خارجها، كما يعد جدول زمني للتدريب بعد اختيار الفترة الزمنية التي تناسب المدربين والمنظمة.

(1) - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. دار الراية، الأردن، ط1، 1430هـ/2009م، ص176-184.

- Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Sydney, 8th Edition, 2013, p258-261.

- موازنة التدريب التقديرية: يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواح متعددة، وهي مكافآت المدربين، والباحثين، والمستشارين، وأجور المشرفين على التنفيذ، وغيرها.

وفي إطار حرص المصارف الإسلامية على تنمية مهارات العاملين بها في كل نواحي العمل المصرفي يجب أن تركز خطط التدريب على محاور تغطي جميع احتياجات الموظفين، ومن بين الموضوعات التي سيتم تدريب الموظفين عليها في المصارف الإسلامية نذكر ما يلي: (1)

- البرامج التدريبية الأساسية: وتكون موجهة للموظفين المبتدئين، ويمكن أن تتضمن:

- ❖ أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، والقواعد العامة للاقتصاد الإسلامي والمعاملات المالية؛
- ❖ العمليات المصرفية المحلية (فتح الحسابات، العمليات النقدية، الحوالات الداخلية، شيكات التحصيل)؛
- ❖ العمليات المصرفية الدولية (مبادئ الاعتمادات، مبادئ خطابات الضمان، الحوالات الخارجية، الصرف الإجنبي)؛

- البرامج التدريبية المصرفية: وتشمل كل الاحتياجات المحددة والمصممة في المراحل السابقة مثل:

- ❖ التحليل المالي وتقييم مخاطر الائتمان، وتكون موجهة لموظفي إدارات الاستثمار والتمويل وأقسام تمويل الأفراد والمؤسسات في الفروع؛
- ❖ الاعتمادات المستندية، وتوجه لموظفي إدارة التمويل الخارجي الدولي في الإدارة العامة؛
- ❖ تحليل القوائم المالية، وتوجه لموظفي الإدارة المالية وإدارة التدقيق الداخلي بالإدارة العامة؛
- ❖ الحوالات المصرفية ونظام swift، وتوجه لموظفي الحوالات والعمليات؛
- ❖ العمليات المصرفية، وتوجه لموظفي خدمة المتعاملين بالفروع؛
- ❖ البطاقات المصرفية والخدمات الإلكترونية، وتوجه لموظفي قسم الخدمات الإلكترونية في إدارة العمليات، ولموظفي العمليات في الفروع؛

- البرامج المصرفية المتقدمة: وتكون أكثر عمق وتفصيل، ونذكر منها:

(1) - بكر ربحان، متطلبات تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية. تأهيل للصناعة المالية الإسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، الأردن، 1ع، أكتوبر 2009، ص16-18.

- ❖ إدارة المخاطر المصرفية: توجه للمستويات الإشرافية المتوسطة في إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي وتمويل الأفراد والمؤسسات، والإدارة القانونية، بالإضافة إلى وحدة التمويل والاستثمار، ووحدة العمليات في الفروع.
- ❖ تحليل الأخطار المصرفية والمخاطر السياسية: توجه للمستويات الإشرافية المتوسطة في كل من إدارات الأبحاث والتدقيق الداخلي والمخاطر والعمليات بالإدارة العامة.
- ❖ إعداد وتقييم دراسة الجدوى الاقتصادية: توجه للمستويات المتوسطة بإدارة تمويل المؤسسات وإدارة تطوير المنتجات.
- ❖ الرقابة المصرفية والشرعية: وتوجه لموظفي إدارة التدقيق الداخلي والشرعي، ومنتسبي الهيئات الشرعية.
- ❖ المعايير المصرفية والمحاسبية الدولية: وتوجه للمستويات الإشرافية في إدارة الرقابة المالية، وإدارة التوافق والمخاطر، إدارة التدقيق الداخلي والشرعي.
- البرامج السلوكية والإدارية والثقافية: ويمكن أن تشمل:
 - ❖ السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي، ومهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور.
 - ❖ الشبهات التي تدور حول العمل المصرفي الإسلامي والرد عليها.
 - البرامج التدريبية على الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات:
 - ❖ التطبيقات المصرفية للحاسب الآلي، والصيرفة الإلكترونية.
 - ❖ التدريب على مختلف البرنامج التي تحتاجها إدارة الخدمات المصرفية ومنح التمويل.
 - برامج تدريبية لتهيئة القيادات: تحتاج مثل هذه البرامج إلى التدريب على:
 - ❖ المنهج الإسلامي في القيادة وإدارة التغيير؛
 - ❖ أصول التنظيم في المصارف الإسلامية؛
 - ❖ كل ما يتعلق بإدارة الأزمات، وإدارة الجودة الشاملة، واتخاذ القرارات وتطوير الأداء؛
 - ❖ التخطيط الاستراتيجي ونماذج الإدارات المتطورة.

3- تنفيذ البرامج التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج تأتي مرحلة التنفيذ التي يتم فيها نقل البرنامج التدريبي النظري إلى الواقع الميداني وبداية التنفيذ الفعلي، ويؤدي حسن إدارة

البرامج المصممة وتنفيذها إلى نجاح عملية التدريب، واكتساب القائد أو الموظف أو العامل المعرفة والكفاءة والمهارة اللازمة للقيام بمتطلبات مسؤولية وظيفته.

4- تقييم البرامج التدريبية: يعتبر تقييم البرنامج التدريبي وماحقق من نتائج جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، ويعرف تقييم البرامج التدريبية بأنها العملية التي يتم من خلالها الكشف عن نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي، وذلك من أجل معرفة مدة فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها،⁽¹⁾ ويتضمن أن تقوم البرامج التدريبية أيضاً تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه في مهاراتهم وسلوكهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذي قاموا بتنفيذ العمل التدريبي⁽²⁾.

ويرجع السبب الرئيسي لتقييم البرامج التدريبية هو تحديد فعالية هذه البرامج من عدمها، ومعرفة مدى استفادة الفرد والمنظمة منها، ويمكن الحكم على ذلك إنطلاقاً من عدة معايير، نذكر أهمها فيما يلي:⁽³⁾

- معايير قياس نجاح أو فشل البرنامج التدريبي للمصارف الإسلامية: تتمثل فيما يلي:

- ❖ مدى قدرة البرنامج على تنمية مهارات الأفراد على أداء أعمال محددة؛
- ❖ مدى قدرة البرنامج على تنمية القدرات الذهنية للأفراد؛
- ❖ مدى قدرة البرنامج على تنمية الاتجاهات الخاصة بالأفراد وزيادة رغبة الدافع إلى العمل.

- معايير قياس نجاح تصميم البرامج التدريبية:

- ❖ تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، ودرجة التعمق والشمول في عرضها؛
- ❖ إعداد وصياغة المادة التدريبية في صورة ملائمة للمتدربين،
- ❖ التتابع المنطقي في عرض الموضوعات، واختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع؛
- ❖ تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية وإعداد المدربين.

- معايير تقييم التدريب في الخطة التدريبية في البنوك الإسلامية:

⁽¹⁾ - Rachel Meller, Roger Mann, **Effective training – it's the thought that counts**, Industrial and Commercial Training, Vol33 , Number 1, 2001, P12.

⁽²⁾ - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. مرجع سابق، ص273.

⁽³⁾ - إبراهيم أبو سعدة، المعايير المستخدمة في تقييم سياسة التدريب في البنوك الإسلامية ، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج8/ص134-136.

❖ تحديد الأهداف العامة للنشاط التدريبي في المصرف، والسياسات التدريبية العامة؛

❖ تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق؛

❖ تحديد ما إذا كانت البرامج التدريبية المقترحة تخاطب احتياجات تدريبية معينة؛

❖ مدى تناسب المواد التدريبية المقترحة مع طبيعة أعمال ووظائف المتدربين.

هذه المعايير المذكورة وغيرها تمكن المصرف الإسلامي من معرفة مدى استفادته من البرامج التدريبية المنجزة على جميع المستويات، سواء على مستوى زيادة كفاءة الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل، أو على مستوى تحقيق أهداف المصرف التشغيلية بزيادة العائد والتوسع في أسواق جديدة، والدخول في استثمارات ذات جدوى، وجذب متعاملين جدد، وغيرها من النتائج التي تعكس بصورة مباشرة مدى فعالية ونجاح البرامج التدريبية في المصرف.

المطلب الرابع:

تحفيز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن وظيفة التدريب على الرغم من مكانتها الأساسية في إدارة الموارد البشرية يمكن أن لا تأتي بنتائجها المرجوة إن لم يكن لدى الموظفين دافع قوي للعمل بكفاءة وفعالية، وبذل الجهد الذي يمكنه من القيام بمتطلبات وظيفته على أحسن وجه، لذا تستعين الإدارة بإيجاد سياسة تحفيزية تؤثر على الفرد وتدفعه للعمل بأكبر طاقة ممكنة، وفي ظل بيئة عمل يسودها الرضا الوظيفي.

أولاً: ماهية التحفيز وأهميته

تعرف الحوافز بصفة عامة على أنها مجموعة المؤثرات التي تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد، أو هي شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها⁽¹⁾.

وتشمل الحوافز جميع المنافع المالية وغير المالية والمكافآت التي تقدمها المنظمة لموظفيها، من أجل جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على استقرارها في المنظمة، وتعتبر المنافع المقدمة للموظفين من أهم العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد للتطور المستمر في مجال أعمالهم بالإضافة إلى أنها دافع قوي لرفع الإنتاجية والإسهام في تطوير أداء المنظمة.⁽²⁾

(1) - على السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب، القاهرة، ط2، 1997، ص327.

(2) - Casio. Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.**

McGraw-Hill Irwin, New York, 9th Edition, 2013, P330.

وتعتبر الحوافز إلى جانب وظائف الموارد البشرية الأخرى من أهم وسائل رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وبصفة عامة يمكن لوظيفة التحفيز إن تمت وفق أسس علمية أن تؤدي إلى زيادة العائد، وتخفيض تكلفة العمل في المنظمة، وتخلق الشعور بالاستقرار، والرضا، والولاء للمنظمة، كما تساعد الحوافز على تجاوز الكثير من مشاكل العمل الناتجة عن الغيابات وانخفاض المعنويات والصراعات، هذه الآثار الإيجابية ستؤدي في النهاية إلى استقرار الموارد البشرية في المنظمة والرفع من كفاءة الأعمال والخدمات المقدمة، هذه الإيجابيات وأسباب أخرى كانت وراء الاهتمام المتصاعد بتحفيز الموارد البشرية، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي: (1)

- الكثير من الدراسات ترى بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية العمل، وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية حتم عليها زيادة قدراتها على اجتذاب المهارات والكفاءات اللازمة والحفاظ عليها، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات في تطوير المنظمة.

- ارتباط مفهوم التحفيز بمجموعة من العوامل المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي استدعى الحرص الكبير للتوصل إلى فهم واضح لهذه العوامل المؤثرة في النتائج المرجوة من الحوافز الممنوحة.

- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير هذه القيود ومواجهة التحديات.

- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى، وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية والمعنوية كأحد وسائل خلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو دولهم.

وللإدارة عدة أنواع من الحوافز المتاحة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، فنجد الحوافز المعنوية مقابل المادية، والحوافز الإيجابية في مقابل الحوافز السلبية، والحوافز الفردية في مقابل الجماعية، وفيما يلي تعريف كل نوع:

(1) - خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. - مرجع سابق، ص 252-253.

– **التصنيف الأول:** على أساس المقابل المالي والمادي والمعنوي تقسم الحوافز إلى: (1)

❖ **الحوافز المالية:** تساهم بقدر كبير في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتتغلب على الجوانب النقدية المالية لديهم، ومن أهم صورها الأجر الأصلي والأجر الإضافي والعلاوات الدورية، والمكافآت التي تعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، بالإضافة إلى أن المشاركة في الأرباح تعد من الحوافز المالية، وتتم من خلال تحديد نسبة من الأرباح ليجري توزيعها على العاملين.

❖ **الحوافز المادية:** يقصد بها الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة تقدر وترعى مصالحهم الشخصية وتعتني بمعالجة مشاكلهم الخاصة، وتشمل مساعدة العاملين في إيجاد السكن المناسب، أو تقديم خدمات طبية للعاملين وكذلك التأمينات الصحية لهم ولأسرهم، أو تقديم خدمات ثقافية وتعليمية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة أو بعثات تعليمية لهم ولأبنائهم.

❖ **الحوافز المعنوية:** وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر في العمل، وإنما تهتم بالعمل على إشباع الحاجات النفسية والروحية والاجتماعية للعمال، ومن أهم صورها إتاحة فرصة الترقية، فالعامل الذي لديه رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبه الحالي بسبب التزعة إلى المكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل بكفاءة أكبر لإثبات الأحقية في الترقية.

ومن بين الحوافز المعنوية كذلك إتاحة فرصة الاقتراحات وتقديم الآراء، وإشراك العاملين في رسم سياسات المنظمة واتخاذ القرار، والهدف من وراء ذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العمال ورفع درجة انتمائهم لمنظمتهم.

– **التصنيف الثاني:** الحوافز الإيجابية في مقابل السلبية.

❖ **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم وقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية.

❖ **الحوافز السلبية:** وتعني الحرمان من المزايا التي يستفيد منها باقي العمال نتيجة لعدم الإلتزام ببعض نواحي العمل، أو لعدم بذل الجهد الذي تتطلبه الوظيفة، وتشمل العقوبات الواقعة على العمال

(1) - انظر: - هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. دار الراجحة، الأردن، ط1، 2010م، ص141-142.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 40-41.

كالتحذير والتوبيخ، والخصم من الراتب، والحرمان من الترقية، وغيرها، وتهدف مثل هذه العقوبات إلى تغيير السلوك السلي للعمال، ودفعهم إلى تحسين أدائهم وتصرفاتهم.

- التصنيف الثالث: الحوافز الفردية والجماعية.

❖ **الحوافز الفردية:** يقدم الحافز الفردي للعامل نتيجة مجهوده الفردي، وذلك لقيامه بأعمال فريدة، أو ابتكارات وإبداعات متميزة، أو إنجازات وممارسات خاصة، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية.

❖ **الحوافز الجماعية:** هي التي تصرف للعاملين جماعات مقابل عمل جماعي، فقد تصرف مكافآت وامتيازات معنية لفريق عمل أو لجنة أو قسم نظير قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وتوزع بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

ثانياً: أبعاد ومعايير وظيفة التحفيز في المصارف الإسلامية

إن العاملين في المصارف الإسلامية يحتاجون إلى التحفيز، والدافع المادي والمعنوي حتى يمكنهم من المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المأمولة، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عبء تحديد حاجات الافراد والتعرف عليها، ومحاولة إشباعها بما يحقق لهم الدافعية للعمل، والمساهمة مجدية في رفع أداء المصرف الذي يعملون به⁽¹⁾.

ومن الواجب على المؤسسات المالية الإسلامية أن تكون الحوافز ضمن أساسيات إدارتها لمواردها البشرية، انطلاقاً من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية التي حثت على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال في الكثير النصوص الشرعية، قَالَ تَعَالَى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ الزلزلة: 7-8. ففي الآية الكريمة تمنح الحوافز للعاملين في صورتها الإيجابية (الثواب)، وفي صورتها السلبية (العقاب)، فالله عز وجل يعد الذين يفعلون الخير بأن يجدوا الجزاء، والذين يعملون الشر بأن يجدوا العقاب.

وآية أخرى نجد قوله تعالى ﴿إِنَّ أَيْدِيَكُمْ لِمِجْزِيكُمُ اجْرَ مَا سَقَيْتُمْ لَنَا﴾ القصص: 25، وقوله عز وجل ﴿لَوْ شِئْتَ لَتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْرًا﴾ الكهف: 77، ففي الآيتين الكريمتين دلالة واضحة على الأجر بمعنى ما يعطى لمن يقوم بتقديم العمل والاجتهاد⁽²⁾، وهو ما يقابل الأجر والراتب الذي يعتبر بمثابة حافز مالي يدفع للعمال في المنظمات.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية. مرجع سابق، ص 39.

(2) - محمد فاروق محمد الشبول، العمل وأثر الأجر على عرض العمل والنمو في الاقتصاد الإسلامي. عماد الدين للنشر والتوزيع،

الأردن، 1431هـ/2010م، ص 121-124.

وفي السنة النبوية الشريفة الكثير من الأحاديث التي تتضمن التوجيه والتحفيز على العمل، فقد قال رسول الله ﷺ «مَنْ أَحْبَبَ أَرْضًا مَيْتَةً فَهِيَ لَهُ وَلَيْسَ لِعِرْقِ ظَالِمٍ حَقٌّ»⁽¹⁾، ففي الحديث الشريف تحفيز لمن يحيي الأرض ويستصلحها، وفي حديث آخر قال ﷺ «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ»⁽²⁾، وقال ﷺ «مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيُعَلِّمَهُ أَجْرَهُ»⁽³⁾، ففي الحديثين الشريفين مطالبة بالاتفاق على الأجر قبل بدء العمل، بأن يكون معلوماً وواضحاً، وأن يدفع بدون تأخير، وفي ذلك تحفيزاً للعامل على مواصلة العمل بكفاءة.

ومن هذا المنطلق تسعى المصارف الإسلامية إلى تفعيل تحفيز العمال لرفع كفاءة الموارد البشرية لديها، وباعتبارها منظمة كباقي المنظمات تحرص على الاستفادة من ما وصل إليه الفكر الإداري المعاصر في اعتماد التحفيز في زيادة دافعية العمل وضمان استقرار مواردها البشرية، ويمكن الحكم على سياسة الحوافز المعتمدة في البنوك الإسلامية إنطلاقاً من عدة معايير، نلخصها فيما يلي:⁽⁴⁾

- أهمية وجود نظام سليم لسياسات الحوافز في المصارف الإسلامية: يمكن قياس مدى هذه الأهمية من خلال:

- ❖ مدى إمكانية خلق الرغبة لدى العاملين لدفعهم إلى أداء أعمالهم وزيادة فعاليتها؛
 - ❖ مدى إشباع حاجات العاملين المختلفة، وتحقيق الاستقرار المادي والمعنوي لهم؛
 - ❖ مدى إمكانية التأثير على سلوك العاملين بالمصارف الإسلامية حتى يمكن استثمار طاقاتهم؛
 - ❖ مدى إمكانية خفض تكلفة الأعمال وتحسين جودة الأداء في المصارف الإسلامية.
- المعايير التي يجب أن تراعيها الإدارة في المصارف الإسلامية عند تصميم نظام الحوافز، تتمثل في مايلي:
- ❖ يجب أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد؛
 - ❖ يجب أن يكون واضحاً في ذهن العامل في المصارف الإسلامية العلاقة الوثيقة بين الأداء والحصول على الحافز؛
 - ❖ يجب أن يحقق نظام الحوافز العدالة بين العاملين، وأن يكون ملائماً لأداء العامل؛
 - ❖ يجب ألا تستخدم الحوافز في إرهاب الأفراد العاملين بالمصارف؛

(1) - أخرجه الترمذي، كتاب الأحكام، باب ما ذكر في إحياء أرض الموت، الجامع الصحيح سنن الترمذي. مصدر سابق، ج3/ص663.

(2) - أخرجه ابن ماجه، كتاب الرهون، باب أجر الأجراء، سنن ابن ماجه، مصدر سابق، ج8/ص817.

(3) - أخرجه ابن أبي شيبة، كتاب البيوع والأفضية، باب مَنْ كَرِهَ أَنْ يَسْتَعْمَلَ الْأَجِيرَ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُ أَجْرَهُ، الكتاب المصنف في الأحاديث والآثار، مصدر سابق، ج4/ص366.

(4) - إبراهيم أبو سعده، المعايير المستخدمة في تقييم سياسة الحوافز للعاملين في البنوك الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج8/ص142-143.

- ❖ يجب أن يجمع نظام الحوافز بين الجانب المادي والمعنوي، أو يوجه بشقيه الإيجابي والسلبي نحو الأداء الجيد، وتنمية السلوك المرغوب فيه من جانب الموظفين بالمصارف الإسلامية؛
- ❖ يجب أن تبحث خطة الحوافز بين الموظفين والمشرفين واستطلاع رأيهم اتجاهها؛
- ❖ يجب أن تنتبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في طرق تحفيزهم، وإلى تغيير الحافز من فترة لأخرى؛
- ❖ يجب أن تنشر القيم البناءة في المصارف الإسلامية والقدوة الحسنة كأساس لنجاح التحفيز.

المطلب الخامس:

تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

تحرص إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة على إعطاء عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة لما لها من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين، فمن خلال مخرجات عملية التقييم يمكنها الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، ويمكنها كذلك الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها المنظمة في وظائف وعمليات إدارتها لمواردها البشرية.

أولاً: ماهية تقييم أداء العاملين وأهميته

تقييم أداء العاملين هو التقييم الرسمي والنظامي عن كيفية انجاز العاملين أعمالهم بما ينسجم مع المعايير الموضوعية⁽¹⁾، ويعرف كذلك على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء وظيفته، بالإضافة إلى الحكم على إمكانيات نمو وتقديم الفرد في عمله مستقبلاً، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو لوظائف تحتاج إلى كفاءة وفعالية عالية.⁽²⁾

وتتضمن هذه العملية قياس وتقييم أداء العاملين والأعمال التي يؤديونها، ويرتبط تقييم الأداء بالفرص المتاحة للترقية وتطوير المسار الوظيفي، كما يساعد على دفع العاملين لتحسين أدائهم عن طريق التطور والتدريب الذي يتيح مواكبة المتطلبات التي تتطلبها الوظائف الأعلى في السلم الإداري، بالإضافة إلى ذلك

(1) - Wendell L. French. **Human Resource Management** . Houghton Mifflin Company, Boston, 6th Edition , 2006, P366.

(2) - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد. مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص188.

-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2001، ص257.

يستفاد من نتائج تقييم الأداء في معرفة الموارد البشرية المؤهلة التي يجب على المنظمة المحافظة عليها وضمان بقائهما حتى تتجنب ضياع الكفاءات. (1)

ويعتبر تقييم الأداء نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

وتتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة، يجمعون خلالها كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أداءهم، وفي نهاية الفترة المحددة للتقييم يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي وعادل يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، محددين الجوانب القوة والضعف في هذا الأداء. (2)

وتحتل عملية تقييم الأداء جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما تحققه من أهداف أبرزها:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، ومستوى هذا الأداء؛
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصية، وعلى قدراتهم التي يمكن أن ترقهم لتولي مناصب قيادية أعلى؛
- يشكل تقييم الأداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، كما يعتبر وسيلة تبيين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقاصها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم؛
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛

(1) - Steve Werner, Randall S. Schuler, Susan E. Jackson. **Human Resource Management**, South-Western CENGAGE Learning, Australia, 11th Edition .2012, p17.

(2) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص 342 .

- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها؛

- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

ثانياً: مراحل ومعايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق بين المختصين في المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ولا للمعايير التي تستند إليها هذه العملية، ولا للأساليب المعتمدة في تنفيذ هذه العملية، فنجد أن البعض يتوسع في تعداد الخطوات، ويفصل في نوعية المعايير، ويقسم الأساليب إلى مجموعات وفق القواسم المشتركة التي يراها، ونحن من خلال هذا العنصر نحاول الاقتصار على ما هو سائد، وبما يفيد دراستنا.

1- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تحقيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية لأهدافها يتطلب من القائمين على تنفيذها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها جداً، مبنياً على مراحل وخطوات متسلسلة تسمح بالوصول إلى أهداف التقييم.

وقد اختلف المختصون في المراحل التي تمر بها عملية التقييم بين موسع في الخطوات ومضيق لها، ونجد من بين النماذج النموذج البسيط الذي يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية

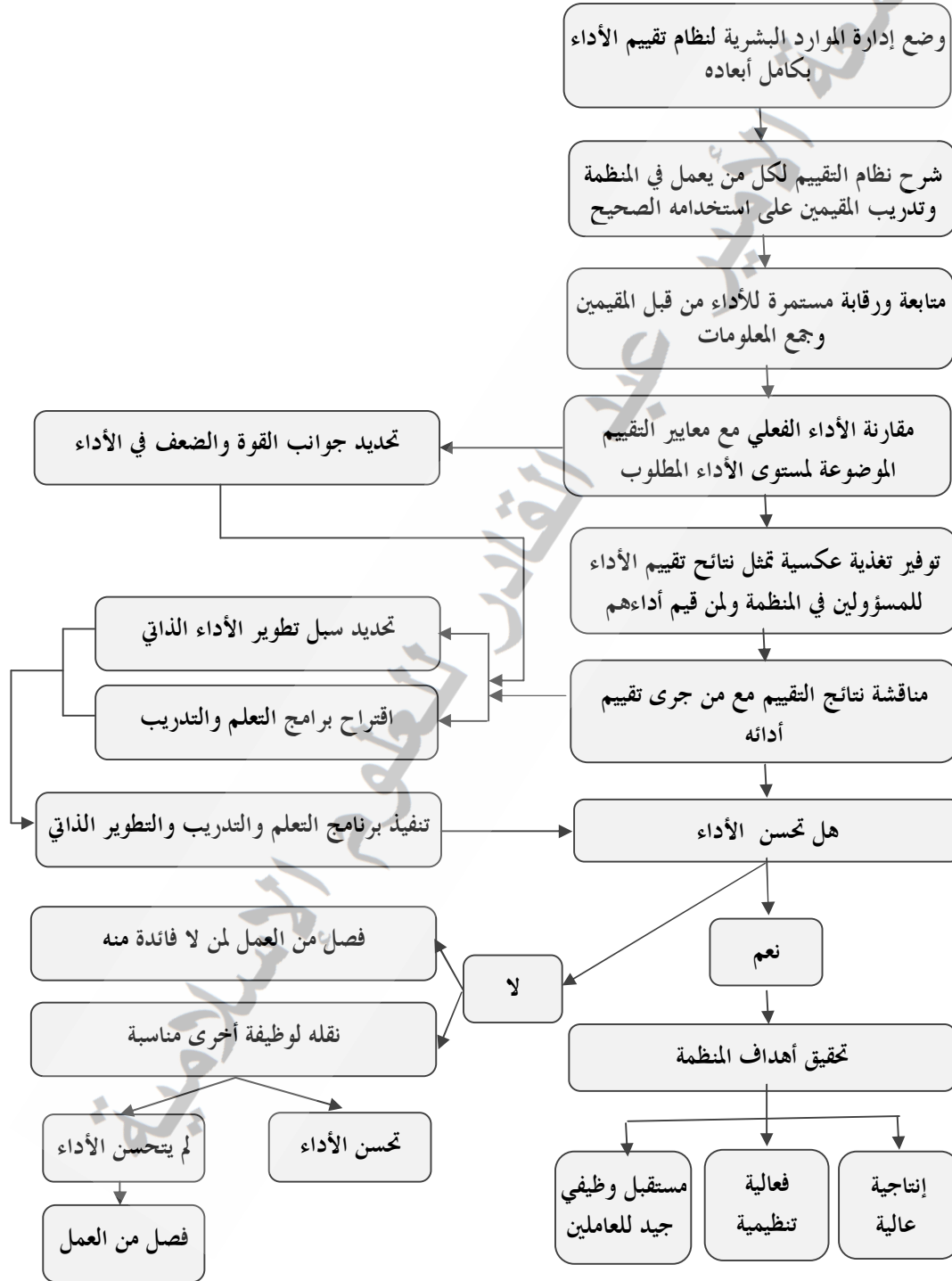


المصدر: زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص263.

يعتمد النموذج المبين في الشكل على مراحل تقييم بسيطة تبدأ بوضع معايير الأداء، ثم ملاحظة وتسجيل أداء العاملين، وبعدها يتم المقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمعايير الموضوعية، لتختتم العملية بمرحلة اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

بالإضافة إلى النموذج السابق هناك نماذج لعملية تقييم أداء الموارد البشرية اعتمدت التفصيل في المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التقييم، ومن بينها النموذج الذي يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): مراحل وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن،

ط2، 2009م، ص364.

- نموذج مراحل وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية المبين في الشكل السابق يعطي تفصيلاً للمراحل التي تمر بها عملية التقييم من بدايتها إلى غاية نهايتها، وفيما يلي توضيح لذلك: ⁽¹⁾
- تبدأ عملية التقييم بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي سيطبقها المكلف بالتقييم.
 - بعدها يتم شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة ليعلم الجميع أهدافه وأبعاده، سواء المقيمين والمقيمين، ويجب أن يدرّب المقيمين على كيفية تطبيقه بالشكل الذي يؤدي إلى نتائج موضوعية وعادلة.
 - يجمع المقيمين من خلال متابعة العاملين بشكل مستمر خلال فترة معينة معلومات عن الأداء بشكل دقيق وموضوعي يسمح بتقديم رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
 - تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية لتوضح جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة.
 - وضع التقرير النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تتسم بالتغذية العكسية، وبعدها يرفع لإدارة الموارد البشرية، ويرسل لمن يقيم ليعرف مستوى أدائه.
 - شرح نتائج التقييم للعاملين، ووضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها.
 - بعد كل هذه المراحل يفترض تحسن الأداء، فإن لم يحصل ذلك يفصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى تتناسب مع قدراتهم.
 - تطور وتحسن أداء الموارد البشرية سينعكس إيجاباً على المنظمة، من خلال زيادة إنتاجية العمل، وزيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.

2- معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير التقييم الأساس الذي يحكم به على أداء العاملين في المنظمة، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية موحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، حيث أن هذه العملية تساعد الفرد في التعرف على المطلوب منه فيما يخص متطلبات وظيفته، كما توجه هذه المعايير المديرين إلى الإجراءات التي ينبغي أن تتخذ لتطوير أداء المنظمة، وصياغة هذه المعايير بمشاركة كل الفاعلين في المنظمة يساعد على رفع درجة أداء العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص 365-366.

ويختلف المختصون في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية، فمنهم من يخصص مجموعة من المعايير لكل مستوى، ومنهم من يقدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الأعمال الإدارية والوظائف، من الأمثلة على تلك المعايير: معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطات.

هذه المعايير تتنوع بين معايير متعلقة بسلوك الموظف وبشخصيته، وهي تكشف عن صفات الفرد الذاتية كالتقوية والسرية في التعلم والاستفادة من التدريب، وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع المديرين، كذلك هناك من المعايير ذات الصفة الموضوعية، وهي المتعلقة بالنتائج والإنجازات التي يحققها الفرد وتستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج ونوعيته، والسرية في الإنجاز وتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

3- أساليب وطرق تقييم أداء الموارد البشرية: تعبر هذه الأساليب عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم، وتضم أساليب وطرق متعددة صنفها المختصون إلى عدة مجموعات انطلاقاً من القواسم المشتركة بينها، وفيما يلي نتطرق لهذه الأساليب على أساس مجموعتين، الأولى تقليدية والثانية حديثة:⁽²⁾

أ/ أساليب التقييم التقليدية: وتشمل ما يلي:

- ❖ طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأسوأ؛
- ❖ طريقة المقارنة الثنائية: بموجبها يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته، وبعدها يقوم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.
- ❖ طريقة التوزيع الإجمالي: ويعتمد فيها على ظاهرة التوزيع الطبيعي، والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فتكون نسبة منهم مثلاً ممتازة، ونسبة أخرى جيدة جداً، ونسبة أخرى منهم أداء مرضي، وهكذا حتى يتم توزيع كل أفراد المنظمة.

(1) - انظر: - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. - مرجع سابق، ص 202.

- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. مرجع سابق، ص 265.

(2) - انظر: - سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار اليازوري العلمية، الأردن، ط 1، 2008، ص 194-196،

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص 393-401.

- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. دار المجدلاوي، الأردن، 1428هـ/2008م، ص 169-180.

- ❖ طريقة قياس التقييم البياني: وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق الاستخدام البياني لكل صفة، بطريقة الأوصاف التقديرية لكل صفة من ضعيف إلى ممتاز، أو عن طريق الجمل الوصفية، بأن يقيم كل صفة بوصفها بفكرة واضحة ودقيقة.
- ❖ أسلوب الوقائع الحرجة: يركز هذا الأسلوب على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، ويتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء على ضوء ما حدث في الماضي، وبعدها يتم تقسيمها إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول إلى تلك المساهمة بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، والقسم الثاني يشير إلى تلك المساهمة بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء.
- ❖ طريقة التقرير المكتوب: تعتبر من أبسط الطرق، حيث يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.
- أ/ أساليب التقييم الحديثة: وتشمل ما يلي:
 - ❖ طريقة الإدارة بالأهداف: يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية، تبدأ بوضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة. بمشاركة الإدارة والموظفين العاديين، ثم تبدأ المرحلة الثانية إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيه، وهي من أهم سمات الإدارة بالأهداف، وفي المرحلة الأخيرة يقوم المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الأهداف.
 - ❖ أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: يتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، وبعدها يتم تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة وصفية، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وبعد وصف المقيم للعامل حسب أدائه توضع القيم العددية المقابلة لكل وصف، وبعدها تجمع القيم التي حصل عليها الفرد، لنحصل على قيمة تعبر عن كفاءته.

ثالثاً: أبعاد ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن تقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية يجب أن يأخذ مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية كأى منظمة أعمال معاصرة، بالإضافة حاجة هذه المصارف لتدارك حادثة نشأتها التي جعلت عملية التقييم فيها تفتقد إلى الخبرة الكافية مقارنة بالعمل المصرفي التقليدي الذي اكتسب فيه المدراء والمقيمين خبرة تراكمت على مدى عقود، ومن هذا المنطلق المصارف الإسلامية مطالبة بالحرص على فعالية عملية تقييم أداء مواردها البشرية بالإهتمام بكل أبعادها، والأخذ بالمعايير الموضوعية في التقييم، وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد والمعايير: ⁽¹⁾

– طبيعة المعايير المستخدمة في قياس أداء العاملين:

تنطلق المصارف الإسلامية في تعاملاتها من قاعدة أساسية هي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وهذا يعني أنه لا يكفيتها إلغاء الفائدة فقط، وإنما الالتزام بالقواعد والضوابط الشرعية في إدارتها لأعمالها، لذا من الضروري أن تحكّم المعايير المستخدمة في قياس أداء العاملين بها في إطار الضوابط والقيم الإسلامية التي تضمن موضوعيتها بقدر الإمكان، وأن تقيس إلى جانب النتائج والمخرجات سلوكيات العاملين بهذه المصارف ذات الصلة بالإنتاج، والمؤثرة فيه، كالحرص على الوقت، وتكلفة الأداء، درجة الاتقان، التزام العاملين بالقيم الإسلامية المنظمة لعلاقتهم برؤسائهم وواجباتهم نحوهم، وكذلك العلاقات التبادلية فيما بينهم، لما لهذه العلاقات من تأثير على النتائج والأداء.

– نطاق تطبيق عملية التقييم:

يجب أن لا تقتصر عملية تقييم الأداء في المصارف الإسلامية على المستويات الإدارية الأدنى، بل من الضروري أن تشمل كل المستويات سواء المستوى الإداري الأعلى أو الأوسط، لأن الأداء الكلي للمصرف يتوقف على مدى كفاءة أعضاء جميع المستويات في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.

– طبيعة وسمات المقوم:

أياً كان القائم بعملية تقييم أداء العاملين بالمصرف الإسلامي (فرداً، أو لجنة، أو رئيساً، من داخل البنك أو مستشاراً من الخارج) فإنه من الضروري أن يستند في تقييمه على مبادئ الفكر الإداري الإسلامي في إدارة الموارد البشرية، وما وصل إليه الفكر الإداري المعاصر من معايير وأساليب تقييم أداء العاملين.

⁽¹⁾ - حسين موسى، المعايير المقترحة استخدامها في قياس مدى فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج8/ص114-116.

- محمد عبد العال حمزاوي، تقوم إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ج9/ص366-371

- المعايير المستخدمة في التقييم:

تختلف معايير تقييم الموارد البشرية باختلاف المصرف وباختلاف المستوى الإداري، إلا أن المصارف الإسلامية مطالبة بصياغة وإعلان معايير واضحة في مجالات التقييم وذلك باعتماد قواعد الشريعة الإسلامية في المعاملة وأحكامها في مجال العمل، وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة لدى جميع العاملين، وتمثل لهم حافزاً على الشعور بالرضا وبذل المزيد من الجهد لأداء الأعمال المكلفين بها.

- الاستخدام الفعلي والفعال لنتائج التقييم:

من الضروري عدم الاكتفاء بمجرد نظام لتقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية، بل ينبغي استخدام نتائج العملية بكفاءة وفعالية، وأن يتوافر لدى إدارة المصرف الإسلامي الحرص على وضع ورسم السياسات الضرورية التي تمكنه من الاستفادة الفعلية من نتائج تقييم العاملين، سواء من حيث اكتساب الخبرة في مجال التقييم، أو توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم انطلاقاً من المعطيات التي أتاحتها التقييم.

- المدخل الممكن استخدامه في تقييم أداء العاملين بالمصارف الإسلامية:

رأينا فيما سبق أساليب ومدخل تقييم الموارد البشرية المتعددة المستخدمة من طرف منظمات الأعمال، وفي هذا المجال يمكن للمصارف الإسلامية أن تستخدم أحد مدخل التقييم المعروفة بما يتناسب مع وضعيتها ويحقق أهداف عملية تقييم أداء العاملين، فيمكن استخدام مدخل الإدارة بالأهداف إن كان الهدف قياس الإنجاز، ويمكن استخدام مدخل الوقائع الحرجة عندما يكون الهدف قياس وتحديد السلوكيات المؤثرة على هذا الإنجاز، ويستخدم أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية إذا كان الهدف تقييم قياس صفات وسمات وقدرات الشخص محل التقييم، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب إذا كان الهدف تقييم شامل لأداء الموارد البشرية في المصارف.

المبحث الثاني :

الإطار التطبيقي لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

بعد تطرقنا في المبحث الأول للجانب النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، نحاول من خلال هذا المبحث عرض الجانب العملي الذي يبين كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في بعض المصارف الإسلامية التي تولي أهمية كبيرة لإدارة مواردها البشرية.

المطلب الأول:

إدارة الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية

تصنف مجموعة البركة المصرفية من أفضل البنوك الإسلامية على المستوى العالمي، من حيث الإيرادات، وزيادة نمو أصوله، ومعدلات نمو ودائعه، وعدد العاملين في مختلف إداراتها وفروعها، لذلك اخترنا دراسة تجربتها في مجال إدارة الموارد البشرية للوقوف على الجانب العملي لوظائف هذه الإدارة في المصارف الإسلامية.

أولاً: التعريف بمجموعة البركة المصرفية وأهم مؤشراتها المالية

مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف جملة إسلامي من مصرف البحرين المركزي، ومدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي، وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء في مجالات مصرفية التجزئة، والتجارة، والاستثمار بالإضافة إلى خدمات الخزينة، هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة 1.5 مليار دولار أمريكي، في حين يبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 2 مليار دولار أمريكي.

أنشئت مجموعة البركة المصرفية بصفتها الحديثة في 01 يونيو 2002، إلا أن جذورها تعود إلى نحو 36 عاماً مضت عندما تأسس واحد من أقدم المصارف الإسلامية في العالم، وهو البنك الإسلامي الأردني، في عام 1978، لقد نشأت المجموعة نتيجة لتجمع 10 بنوك إسلامية، بغرض إعطاء دفع قوي وتحديد هدف أوضح لإنشاء مجموعة مصرفية إسلامية عالمية.

عقب إنشائها وبعد وضع بنية تحتية مركزية ملائمة للحكومة والإدارة المؤسسية، نفذت المجموعة اكتتاباً خاصاً وآخر عاماً في سنة 2006 استهدفاً جذب اهتمام المستثمرين والسوق بشكل عام بالمجموعة وجمع رأسمال إضافي لتعزيز وحداتها التابعة ووضعها في موقف جيد للتوسع في الدول التي تعمل فيها،

بالإضافة إلى تمكين المجموعة من البدء في توسع جغرافي أوسع. إن النجاح في إدراج أسهم المجموعة في بورصة ناسداك دبي وبورصة البحرين مهد الطريق كمقدمة لمزيد من التوسع في جميع أنحاء العالم.

ومنذ عام 2006 شهدت مجموعة البركة المصرفية نموا مستمرا، حيث قامت بتعزيز وجودها في الأسواق التي تعمل فيها من خلال تنمية أعمالها، بالإضافة إلى الدخول إلى أسواق جديدة، وبداية من من سنتي 2009 و 2010 استحدثت المجموعة علامتها التجارية في شكلها الحالي، لتجعل منها هوية موحدة بين جميع الفروع تعكس القيم الأساسية ومكانة المجموعة.⁽¹⁾

ولمجموعة البركة انتشار جغرافي واسع ممثلاً في وحدات مصرفية تابعة، ومكاتب تمثيل في خمسة عشر دولة تدير أكثر من 500 فرع، وفي الشكل التالي تفصيل الانتشار الجغرافي للمجموعة.

الجدول رقم (06): شبكة مجموعة البركة المصرفية وفروعها

اسم البنك	البلد	عدد الفروع	سنة التأسيس
البنك الإسلامي الأردني	الأردن	85	1978
بنك البركة مصر	مصر	28	1980
بنك البركة تونس	تونس	13	1983
بنك البركة السودان	السودان	27	1984
بنك البركة الإسلامي	البحرين	6	1984
بنك البركة التركي للمشاركات	تركيا	202	1985
بنك البركة المحدود	جنوب افريقيا	7	1989
بنك البركة الجزائر	الجزائر	28	1991
بنك البركة لبنان	لبنان	7	1991
مجموعة البركة المصرفية	البحرين	1	2002
اتقان كاييتال	المملكة العربية السعودية	1	2007
بنك البركة إندونيسيا (مكتب تمثيلي)	أندونيسيا	1	2008
بنك البركة سورية	سوريا	9	2009
بنك البركة (باكستان) المحدود	باكستان	130	2010
بنك البركة ليبيا (مكتب تمثيلي)	ليبيا	1	2011

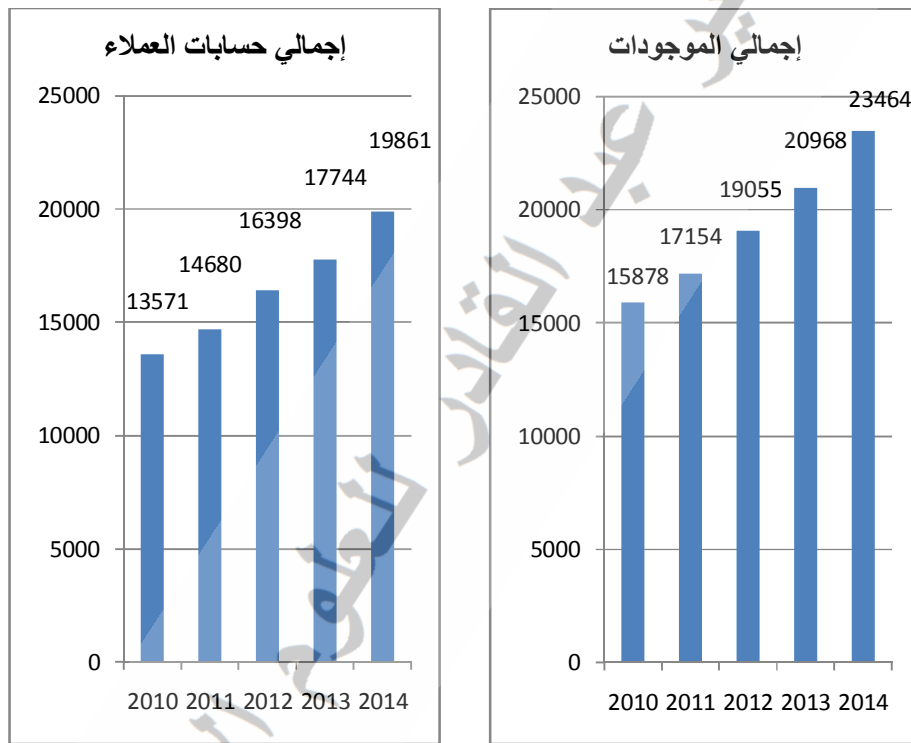
المصدر: مجموعة البركة المصرفية، www.albaraka.com، 2014/3/12.

⁽¹⁾ - التقرير السنوي 2010، مجموعة البركة المصرفية، ص 13.

- عن البركة: الاستراتيجية، مجموعة البركة المصرفية، www.albaraka.com، 2014/3/12.

تسعى مجموعة البركة المصرفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التشغيلية والاقتصادية والاجتماعية، فعلى مستوى الأهداف التشغيلية تحرص على تحقيق عائدات متناسقة ومتزايدة للمساهمين من خلال التوسع في جميع الدول التي تعمل بها، وتعزيز قاعدة عملائها، وتوفير منتجات مبتكرة وخدمات متميزة تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء من حيث الادخار والاستثمار والتمويل، هذه السياسة المعتمدة في مجموعة البركة المصرفية انعكست إيجاباً على مؤشراتهما المالية، وهو ما يبيّنه في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تطور إجمالي الموجودات وإجمالي حسابات العملاء في مجموعة البركة المصرفية (2010-2014). مليون دولار أمريكي



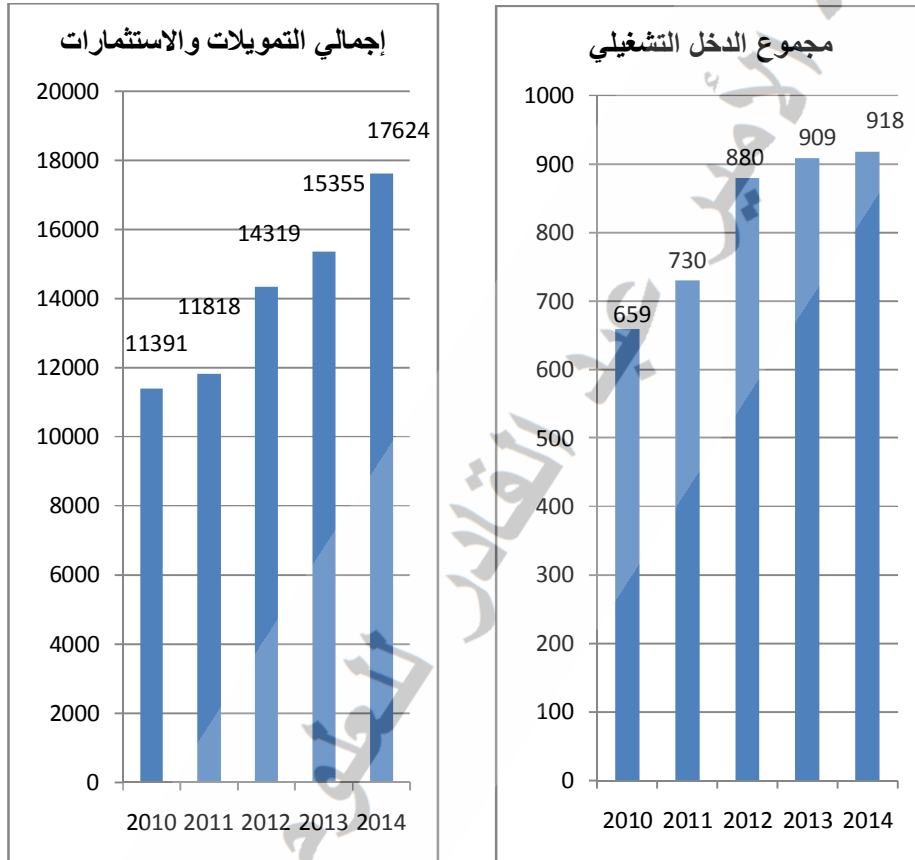
المصدر: التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص5.

استمرت مجموعة البركة المصرفية في تحقيق معدلات نمو، ونتائج إيجابية خلال السنوات الخمسة المبينة في الشكل السابق، حيث ارتفع إجمالي الموجودات سنة 2014 بنسبة 12%، لتبلغ 23,46 مليار دولار، وذلك نتيجة للزيادة في قاعدة حسابات العملاء بنسبة 12% ليصل إلى 19,86 مليار دولار، وكذلك التوسع في بنود المطلوبات الأخرى، بما في ذلك استقطاب الأموال ذات الاستحقاق على المدى الطويل من خلال أدوات الصكوك والمراجحة والتمويل المجمع⁽¹⁾، وقد عرف إجمالي حسابات العملاء خلال الفترة

(1) - التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص20.

المتدة من 2010 إلى غاية 2014 نمواً كبيراً بلغ نسبة 46.34%، صاحبه نمو إجمالي الموجودات بلغ نسبة 47.77%، هذا النمو لم يقتصر على المؤشرين الماليين السابقين، بل ميز كذلك الدخل التشغيلي، وتمويلات واستثمارات المجموعة، وفق ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تطور إجمالي مجموع الدخل التشغيلي وإجمالي التمويلات والاستثمارات في مجموعة البركة المصرفية (2010-2014). مليون دولار أمريكي



المصدر: التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص5.

لقد عرف إجمالي الدخل التشغيلي سنة 2014 ارتفاعاً مقدراً بنسبة 1% ليصل على 918 مليون دولار، وارتفع إجمالي المصروفات التشغيلية بنسبة 7% لتبلغ 521 مليون دولار، وهو ما حقق صافي دخل تشغيلي بلغ 396 مليون دولار، هذا التطور في الدخل التشغيلي كان كانعكاس لتوسع التمويلات الممنوحة من قبل المجموعة واستثماراتها حيث بلغت قيمة إجمالي التمويلات والاستثمارات 17,62 مليار دولار سنة 2014 مقابل 15,35 مليار دولار سنة 2013. معدل نمو 14.77%، هذا النمو يعكس توسع أنشطة وأعمال المجموعة سواء على مستوى الأسواق المحلية التي تنشط فيها، أو على المستوى النوعي والكمي لمنتجاتهم وخدماتها.

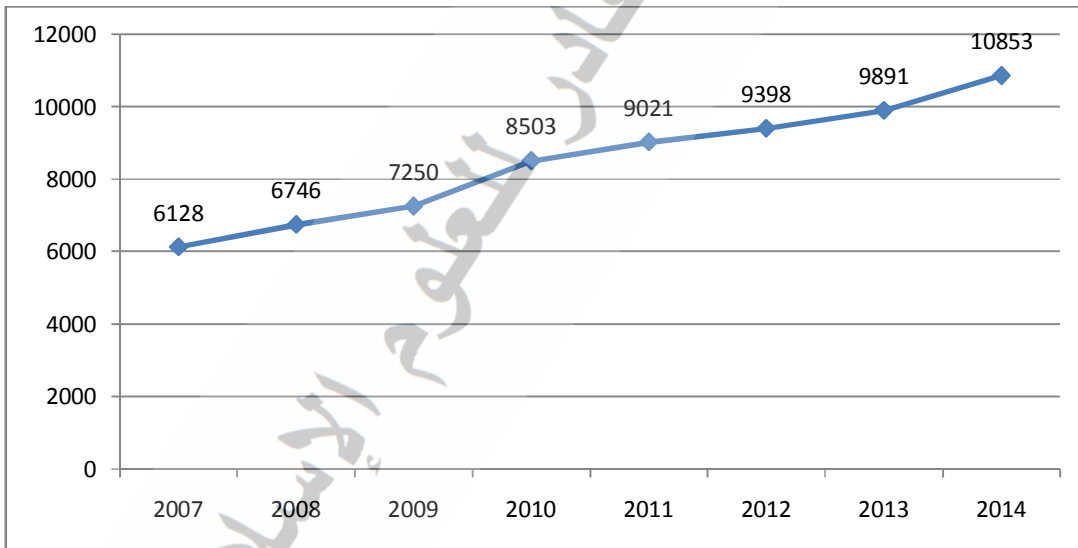
ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية

يتولى إدارة الموارد البشرية مجموعة البركة المصرفية لجنة الموارد البشرية والمكافآت التابعة للإدارة التنفيذية، ويتمثل دورها في مراجعة سياسات وإدارة وتخطيط الموارد البشرية في المركز الرئيسي لمجموعة البركة المصرفية، وتضم في عضويتها رؤساء دوائر العمليات والشؤون الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة المالية، أما على مستوى الفروع فنجد كذلك لجان لتنمية الموارد البشرية، أو دوائر إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض القيام بكل ما تتطلبه إدارة الموارد البشرية في المصرف، وكذلك القيام بتنمية المهارات والسلوك المهني للعاملين بما يغطي الاحتياجات النوعية والكمية للموارد البشرية في البنك.

1- تطور الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

تدير إدارة الموارد البشرية في مختلف فروع مجموعة البركة المصرفية أكثر من 10 آلاف موظف، وهو العدد الذي بلغه إجمالي الموظفين في البنك سنة 2014 بعد نمو مستمر لعدة سنوات، ومن خلال الشكل التالي نبين التطور الذي عرفه عدد العاملين في المجموعة:

الشكل رقم (17): تطور إجمالي عدد العاملين في مجموعة البركة المصرفية (2007-2014).



المصدر: التقرير السنوي 2014-2007، مجموعة البركة المصرفية.

يقدر عدد العاملين في مجموعة البركة المصرفية بـ 10853 موظف في نهاية سنة 2014، مقابل 8503 موظف سنة 2010، وهو ما يمثل نسبة نمو تقدر بـ 27.63% خلال الخمس سنوات، هذا النمو الكبير في عدد العاملين كان مساهماً لتوسع المجموعة على مستوى عدد الفروع التي انتقلت من 370 فرع سنة 2010 إلى 549 فرع سنة 2014، أي بنسبة نمو تقدر بـ 48.38%، كذلك يعتبر نمو عدد العاملين بهذه النسبة

انعكاساً لتوسع أنشطة المجموعة، سواء على مستوى توسع قاعدة تعبئة المدخرات، أو على مستوى استثمارات المجموعة وتمويلاتها الممنوحة، ومختلف أنشطتها المصرفية.

ولما كانت الموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً لأي منظمة، ومحركاً أساسياً لأنشطتها، ومصدر نجاح أعمالها، أولت مجموعة البركة المصرفية حرصاً على إدارة مواردها البشرية، خاصة في ظل وجود أكثر من 10 آلاف موظف موزعين على أكثر من 500 فرع في 15 دولة، يضاف إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجياتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

2- استقطاب وتدريب الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

تحتاج المؤسسات المالية الإسلامية إلى أن تعطي أهمية كبيرة للحصول على الموارد البشرية اللازمة وتأهيلها وتدريبها بما يسمح بتأدية الأعمال بفعالية وكفاءة، خاصة في ظل طبيعة أعمالها التي تتطلب الإلمام بقواعد الشريعة الإسلامية، إلى جانب التقنيات الحديثة في الإدارة والمصارف والتمويل، ومجموعة البركة المصرفية باعتبارها مؤسسة مالية إسلامية يتوقف القيام بأعمالها بالصورة التي تكفل لها تحقيق أهدافها والقيام بدورها التمويلي والاقتصادي بفعالية على مستوى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية التي تتطلبها عمليات وأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية التي تتميز عن غيرها من المؤسسات، فالأنشطة المختلفة للمصارف الإسلامية تؤسس وفق قواعد وضوابط المعاملات المالية في الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يستلزم توافر المعرفة والخبرة الضرورية لدى العاملين بمجموعة البركة المصرفية.

وانطلاقاً من اعتبار مجموعة البركة المصرفية موظفيها رأس مالها الأساسي في تحقيق نجاحاتها، عملت على تطوير مهارات وقدرات موظفيها، ففي سنة 2013 استثمرت أكثر من 3 مليون دولار في التدريب والتأهيل⁽¹⁾، كما حرصت إدارة الموارد البشرية في مختلف فروعها على توفير الآليات والأدوات المناسبة لنجاح عملية التدريب، وذلك من خلال:⁽²⁾

- إعداد خطة تدريبية من واقع التدريب يتم فيها جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات؛

- يتم إعدادها من طرف إدارة التطوير والبحوث ونجاز في إطارها العام من الاجتماع الاستراتيجي للمجموعة، وتضع كل وحدة استراتيجيتها التدريبية في إطار الاستراتيجية العامة؛

(1) - التقرير السنوي 2013، مجموعة البركة المصرفية، ص 23.

(2) - مجموعة البركة المصرفية، التجارب التدريبية في وحدات مجموعة البركة المصرفية. وثيقة داخلية، 10 مارس 2011م، ص 7-8.

- يتم التدريب الشرعي في كل وحدة من وحدات مجموعة البركة المصرفية عبر الهيئة الشرعية الموحدة وعبر جهات متخصصة في التدريب الشرعي؛

- تقوم الوحدات بالتنفيذ، وبعدها المتابعة والرصد والتقييم؛

- الفئات المستهدفة بالتدريب هي فئة المبتدئين والموظفين الجدد، والإدارة الوسطى، والتدريب المتعمق للعاملين في مجال الائتمان والاعتماد والخزانة وغيرها، بالإضافة إلى تدريب الإدارة التنفيذية (كبار التنفيذيين)، والإدارة العليا.

وتعترض عملية التدريب في مجموعة البركة المصرفية عدة مشكلات وتحديات أهمها: (1)

- وجود تخصصات وخلفيات أكاديمية مختلفة بين المتدربين مما تنشأ عنه مشكلة منهجية، ويقتضي تحديد مستويات مختلفة للتدريب وهذا يتضمن تكلفة إضافية؛

- تضييع وقت في معارف نظرية غير وثيقة الصلة بالمهام الموكلة للمتدرب؛

- التدريب الشرعي يأخذ شكل المحاضرات الدراسية ولا يختلف عن تدرسي المناهج والمقررات الدراسية ويفتقر إلى المناهج العالمية في التدريب؛

- عدم التوسع في برامج تدريب المدربين؛

- مشكلة عدم تفرغ كبار الموظفين والرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا لأخذ التدريب الشرعي اللازم؛

- يتم التدريب أحيانا في شكل ساعات إضافية بعد ساعات الدوام الرسمي حيث يقل التركيز ويزيد الملل في نفوس المتدربين.

وتعتمد المجموعة على البرامج التدريبية، وورش العمل لضمان تدريب وتأهيل الموظفين بصفة دائمة ومستمرة طيلة فترة خدمتهم بالبنك، وذلك من خلال تغطية هذه البرامج والورش للموضوعات التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة والمستجدات الطارئة عليها من جهة، والمستوى الوظيفي والمعرفي للموظف من جهة أخرى، وفيما يلي نماذج عن البرامج المعتمدة، ورش العمل المقامة في مختلف وحدات مجموعة البركة المصرفية: (2)

(1) - المرجع نفسه، ص 15.

(2) - ورشة عمل لبنوك مجموعة البركة المصرفية، البنك الإسلامي الأردني، www.jordanislamicbank.com، 2013/12/05.

- مجموعة البركة المصرفية تطلق برنامج التطوير المهني، مجموعة البركة المصرفية، www.albaraka.com، 2014/3/18.

- موظفي البركة يشاركون في ندوة حول التغييرات الحديثة، www.albaraka.bh، 2015/02/07.

- التقرير السنوي 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بنك البركة الإسلامي، البحرين.

— تماشياً مع سياسة مجموعة البركة المصرفية وجهودها الرامية إلى تطوير مهارات موظفيها، اعتمدت المجموعة سنة 2013 برنامج "التطوير المهني" لمستولي إدارة تقنية المعلومات على مستوى المجموعة ووحداتها المصرفية التابعة لها، ويهدف البرنامج إلى تطوير المهارات القيادية لموظفي تقنية المعلومات وذلك لإعدادهم لإدارة إدارتهم، وكذلك إعداد الصفوف الثانية والثالثة من المؤهلين في هذا المجال لتولي مناصب قيادية في المستقبل، حيث تؤدي تقنية المعلومات في ظل التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال دوراً أساسياً في تسهيل الإجراءات الداخلية والخارجية في تقديم خدمات ميسرة للعملاء.

وقد تراوحت مدة البرنامج المعتمد بين 3 إلى 5 سنوات، يتم التركيز فيها بشكل مكثف على أربع محاور رئيسية، هي: المؤهلات المهنية، دورات تقنية المعلومات، المهارات الإدارية، والتدريب المستمر أثناء العمل، وقد تم إعداد البرنامج بمساعدة شركات استشارية عالمية لمواكبة أحدث وأعلى المعايير والتطورات في مجال تقنية المعلومات، وقد تم اختيار المشاركين في البرنامج ووفقاً لمعايير ومواصفات إدارية وتقنية عالمية، كالقدرة على تحمل مسؤوليات قيادية مستقبلاً، والخلفية التقنية والشخصية والالتزام الوظيفي والولاء للبنك، كما تم تصميم البرنامج لإخضاع المشاركين لآليات التقييم المستمر لضمان التفوق والنجاح في البرنامج.

— واصلت إدارة بنك البركة الإسلامي بالبحرين سنة 2014 برنامج تأهيل المتميزين المعتمد منذ عدة سنوات، والذي خصص لحديثي التخرج من الجامعات تحت مسمى (برنامج الرواد)، والغرض منها دفع مسيرة دعم فئة الشباب من ضمن مشاريع البنك لمصلحة المجتمع، وتدريب وتأهيل الجامعيين من أجل إعداد قيادات المستقبل، وذلك بعد صقلهم بالخبرة العلمية والعملية المطلوبة لتولي الوظائف القيادية والمستقبلية، كما قامت إدارة البنك بمشاركة مجموعة البركة المصرفية في إعداد برنامج تأهيلي للمتدربين التنفيذيين بالتنسيق مع معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية، والذي يحتوي على تدريب داخلي وخارجي متعدد المحتويات المتعلقة بالعمل المصرفي والإلمام بكافة أقسام البنوك بما يتواءم مع الخبرات العلمية المطلوبة.

— تنظيم ورشة عمل خاصة سنة 2013 لموظفي وحدات مجموعة البركة المصرفية تتعلق بالبطاقات والخدمات الالكترونية وإطلاق مشروع البطاقة البلاستيكية والحساب المميز لعملاء مجموعة البركة المصرفية المنتشرة في خمسة عشر دولة، وشملت الورشة التعريف بالحساب المميز لعملاء وحدات مجموعة البركة المصرفية، إضافة إلى الجوانب الفنية والتعريفية والإجرائية وجانب التسويات المالية لبطاقة فيزا بلاستيكيوم وإطلاقها على مستوى مجموعة البركة المصرفية، حيث تعتبر بطاقة فيزا بلاستيكيوم إحدى الخدمات التي

تعتمدها عليها المجموعة من أجل تمكين عملائها من التعامل مع وحدات المجموعة كوحدة واحدة و تقديم الخدمات المصرفية المميزة.

— يشارك موظفي البركة في الندوات والمؤتمرات التي تتيح للمجموعة مواكبة أحدث التطورات في المعايير المالية والمصرفية والمحاسبية الدولية، وفي هذا الإطار شارك عدد من كبار موظفي بنك البركة البحرين وبنك البركة باكستان في ندوة من تنظيم معهد المحاسبين القانونيين في باكستان المنظمة سنة 2014 بالبحرين حول التغيرات الحديثة في المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، وقد مكنت الندوة الموظفين من الإطلاع على أحدث المواضيع والقضايا المستجدة المرتبطة بالمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، وهو ما يمكن البنك من مواكبة التطورات المرتبطة بهذه المعايير التي باتت تقع في صلب النموذج المصرفي الإسلامي الذي يحتم عليه الاندماج في المنظومة المصرفية العالمية والالتزام بالمعايير الدولية.

— ما ذكرناه من نماذج للدورات التدريبية وورش العمل التي أقامتها مجموعة البركة المصرفية تعتبر عينة توضيحية فقط، لأن الأنشطة التدريبية للمجموعة تشمل عددا كبيرا جداً من الدورات، والبرامج التدريبية، والمشاركة في الندوات العلمية، والتي تشمل موضوعات مختلفة تبعاً للاحتياجات التدريبية للمجموعة، ومن هذه الموضوعات نذكر على سبيل المثال: ⁽¹⁾

- ❖ الدورات المتعلقة بمبادئ العمل المصرفي الإسلامي والمعاملات المالية: مثل الدورات التي تضمنت المواضيع التالية: أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، المفهوم الشامل للربا والصرف والنقود، مقدمة في البيوع وبيع المراجعة، الجوانب الشرعية للأعمال المصرفية، الضوابط الشرعية لعقود الاستثمار، العقود في الإسلام.
- ❖ الدورات المتعلقة بالتطبيق المعاصر لصيغ التمويل: مثل الدورات التي تضمنت المواضيع التالية: الدورة المتعمقة في المراجعة، المشاركة المتناقصة، التطبيق المصرفي المعاصر لعقد الاستصناع، برامج الإحارة التشغيلية والتمويلية، التطبيقات المصرفية لعقد السلم، السلم والموازي، صكوك الاستثمار الإسلامية، مراجعات السلعة الدولية.
- ❖ الدورات المتعلقة بمختلف متطلبات العمل المصرفي المعاصر: مثل الدورات التي تضمنت المواضيع التالية: الإشراف الفعال، الجودة الشاملة، مهارات الاتصال والخدمة المتميزة، مكافحة غسل الأموال، مشروعات البنية التحتية، الحوكمة، إدارة المخاطر والالتزام، إدارة الموارد البشرية، التقنيات الحديثة في التدريب والتوظيف، العلاقات المصرفية، فنون القيادة.

⁽¹⁾ - مجموعة البركة المصرفية، التجارب التدريبية في وحدات مجموعة البركة المصرفية. مرجع سابق، ص 9-15.

- التقرير السنوي 2011، بنك البركة الإسلامي، البحرين، ص 23.

3- تحفيز وتقييم الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

اعتمدت مجموعة البركة المصرفية في سياستها لإدارة الموارد البشرية على تقديم الحوافز والمزايا التي تمكنها من استقطاب الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة، وضمان بقائهم في البنك لأداء الأعمال والأنشطة المالية والمصرفية بكفاءة عالية، وتشمل فلسفة الأجور الأساسية للبنك تقديم مستوى تنافسياً من الأجور الإجمالية لجذب والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والأكفاء، وتقوم سياسة البنوك فيما يتعلق بالمكون المتغير من المكافآت في المقام الأول على ثقافة الأداء التي تتناغم فيها مصالح الموظف مع مصالح المساهمين في البنك، هذه العناصر تدعم تحقيق أهداف المجموعة من خلال تحقيق التوازن بين المكافآت عن كل من نتائج الأداء على المدى القصير، والأداء المستدام على المدى الطويل.⁽¹⁾

تتكون حزمة مكافآت البنك من العناصر الأساسية المتمثلة في الأجر الثابت، والمنافع، ومكافأة أداء سنوية، وخطة حوافز أداء طويلة المدى، وذلك من أجل اجتذبات وتحفيز أفضل الموظفين الذين يلتزمون بالحفاظ على مسيرة مهنية مع البنك، والذين يقومون بأداء وظائفهم بما يحقق المصالح طويلة الأجل للمساهمين.

وتتحمل لجنة شئون المجلس والمكافآت مسؤولية الإشراف على جميع سياسات المكافآت لموظفي البنك، حيث تعتبر هذه اللجنة هي الهيئة المشرفة على سياسات وممارسات وخطط الأجور، والمنظمة لها، وهي المسؤولة عن تحديد ومراجعة واقتراح سياسة المكافآت المتغيرة للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تحديد المبادئ وإطار الحوكمة لجميع قرارات الأجور، بالإضافة إلى هذه المسؤوليات تقوم هذه اللجنة بضمان أن تتم مكافأة جميع الموظفين بإنصاف ومسؤولية، ويتم مراجعة سياسة المكافآت على أساس دوري لتعكس التغيرات في ممارسات السوق وفي خطة العمل وهيكلية المخاطر للبنك.⁽²⁾

كذلك من بين الحوافز المعتمدة في مجموعة البركة المصرفية توفير الرعاية المستمرة للكوادر البشرية وتوفير كافة الفرص الترويجية والترفيهية للموظفين، وفي هذا الإطار تحرص وبصورة دورية وحدات المجموعة على مخيمات سنوية تجمع بين الموظفين في مستويات إدارية مختلفة، ويهدف هذا النشاط الاجتماعي الترفيهي إلى خلق أجواء عائلية تساعد على الاسترخاء وتعزيز روح التواصل بين الموظفين، وتكون كدافع لمثابرة وبذل الجهد اللازم لإنجاح البنك وتتميز بإنجازاته.⁽³⁾

(1) - التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص 66.

(2) - المرجع نفسه، ص 67.

(3) - البركة تنظم المخيم السنوي لموظفيها، بنك البركة الإسلامي، البحرين، www.albaraka.bh، 2015/02/07.

بالإضافة إلى الرواتب والمكافآت، والفرص الترفيهية تقدم مجموعة البركة المصرفية حوافز معنوية للموظفين لكي تدفعهم للعمل بكفاءة وجدية أكثر، ومن هذه الحوافز تكريم الموظفين والإشادة بإنجازاتهم، وذلك في إطار سياسات وتوجيهات مجلس إدارة مجموعة البركة المصرفية بالعمل على تجسيد وتكريس المبادئ والأسس الأخلاقية، والنظر للعنصر البشري بكونه حجر الزاوية في نجاح البنك، ويحرص المقر الرئيسي للمجموعة أو فروعها على التكريم الدوري للموظفين⁽¹⁾، حيث شهدت السنوات الأخيرة تكريم عدد من الموظفين، والتي نذكر منها:⁽²⁾

- أقامت مجموعة البركة المصرفية سنة 2013 احتفالية لتكريم الرؤساء التنفيذيين والمدراء العاملين للوحدات المصرفية التابعة لها من ذوي الخدمة الطويلة بتقديم شهادات تكريم وهدايا تذكارية للمكرمين.

- أقامت مجموعة البركة المصرفية سنة 2012 حفل تكريم للموظفين الذين أمضوا 5 سنوات من الخدمة المتواصلة، و الذين ساهموا بنشاط وإخلاص في الإنجازات التي حققتها المجموعة خلال السنوات الطويلة.

- قام بنك البركة الإسلامي في البحرين إحدى الوحدات المصرفية التابعة لمجموعة البركة المصرفية بتكريم موظفيه سنة 2014، وتوزيع شهادات الخدمة وهدايا تقديرية على الموظفين المكرمين الذين أمضوا سنوات متواصلة في خدمة البنك تجسيدا لمكانة وأهمية الكوادر البشرية في قيادة أنشطة البنك، وحرصه على تكريم كل موظف خدم البنك لمدة تتجاوز الخمس سنوات، ويعتبر البنك ذلك دليل على تقدير الإدارة التنفيذية للموظفين الذين تفانوا في خدمة المؤسسة خلال سنوات طويلة من الخدمة المتواصلة، والتي أتت بنتائج إيجابية في تقدم البنك ونجاحاته، كما يظهر التكريم اعتراز الإدارة التنفيذية بمؤلاء العاملين وإنجازاتهم في مجال التدريب والإعداد لإيجاد جيل جديد من الموظفين المؤهلين الذين سوف تستمر خدمتهم للبنك بنفس التفاني والمهنية.

- ما تم ذكره في النقاط السابقة تعتبر نماذج من بين التكريمات التي تعتمدها المجموعة كإحدى آليات التحفيز، كونه يجسد أحد أهم نقاط الانتشار العالمي للمجموعة بما ينطوي عليه ذلك من إيجابيات كثيرة، والتي من أهمها القدرة على استقطاب خيرة الكوادر البشرية من ذوي الولاء الأخلاقي الراسخ، والخبرات المصرفية، والمالية الغنية، والمتنوعة عبر كافة دول العالم التي تعمل بها.

بالإضافة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقاً تقوم مجموعة البركة بتقييم الأداء الفردي للموظف مقابل الأهداف المالية وغير المالية السنوية وعلى المدى الطويل المحددة باختصار في نظام إدارة

(1) - مجموعة البركة المصرفية تقيم احتفالية كبرى، مجموعة البركة المصرفية، البحرين، www.albaraka.com، 2014/3/18.

(2) - تكريم موظفي بنك البركة الإسلامي، بنك البركة الإسلامي، البحرين، www.albaraka.bh، 2014/12/18.

- التقرير السنوي 2014، بنك البركة الإسلامي، البحرين، ص 23.

الأداء لدى المجموعة، ويأخذ تقييم الأداء في البنك أبعاداً مختلفة، ويترتب عليه عدة إجراءات، نبينها فيما يلي: (1)

- تقييم أداء الموظفين في المجموعة يضمن الموازنة بين ما يتم دفعه من مكافآت للموظفين وبين استراتيجية أعمالها؛
- يأخذ تقييم الأداء في الحسبان الالتزام بقيم البنك والمخاطر وإجراءات الالتزام الرقابي، وقبل كل شيء التزاهة؛
- لا يتم الحكم على الأداء بناءً على ما تم تحقيقه على المدى القصير والطويل فقط، ولكن أيضاً على كيفية تحقيق الإنجازات؛
- ترتبط المكافأة المتغيرة للموظفين بالأداء وتتمثل أساساً في منح مكافأة سنوية عن الأداء، وتكافئ هذه المكافأة الموظف على إنجاز الأهداف التشغيلية والمالية الموضوعية في كل سنة، وعلى الأداء الفردي للموظف كمقابل لمساهمته في تحقيق استراتيجية البنك وأهدافه؛
- اعتمد البنك إطاراً عاماً من قبل مجلس الإدارة لتطوير ربط شفاف بين المكافأة المتغيرة والأداء، حيث تم تصميم الإطار على أساس تحقيق أداء مالي مرضي، وأيضاً تحقيق الأهداف غير المالية الأخرى؛
- تتضمن عملية إدارة الأداء في المجموعة تسلسل جميع الأهداف بشكل سليم على جميع مستويات البنك وصولاً إلى وحدات الأعمال والموظفين المعنيين.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأردني عضو مجموعة البركة المصرفية

البنك الإسلامي الأردني يعتبر من أهم أعضاء مجموعة البركة المصرفية من حيث التطور الذي عرفته موارده البشرية، سواء على مستوى العدد، أو المؤهلات العملية، أو عدد الدورات التدريبية، وغيرها من الجوانب التي تعكس مكانة إدارة الموارد البشرية في هذا البنك.

1- التعريف بالبنك الإسلامي الأردني وأهم مؤشراتته المالية:

البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار شركة مساهمة عامة محدودة تأسست سنة 1978 لممارسة الأعمال التمويلية والمصرفية والاستثمارية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء، باشر الفرع الأول للبنك عمله في 1979/9/22 م، ويبلغ رأسماله 150 مليون دينار أردني .

يتيح البنك الإسلامي الأردني للمتعاملين عدة صيغ للتمويل والاستثمار، حيث شملت عمليات التمويل والإستثمار التي نفذها البنك عدة قطاعات اقتصادية شملت القطاع الزراعي، والصناعي، والتجاري،

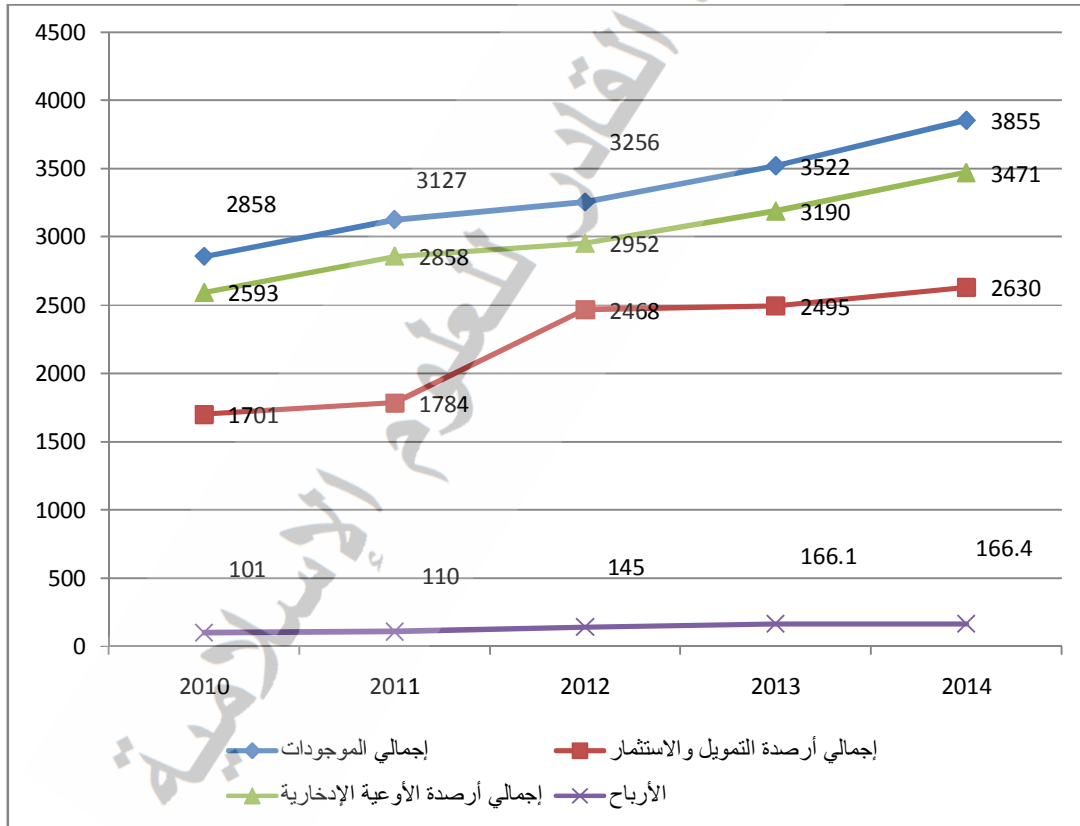
(1) - التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص 66-67.

والخدمي، والعقاري، ويأتي توظيف البنك لأمواله في هذه القطاعات باعتماده عدة منتجات تمويلية تشمل بيع المراجحة، والتأجير التمويلي المنتهي بالتمليك والبيع بالتقسيط، بالإضافة إلى المنتجات الاستثمارية التي تشمل تمويل الحرفيين، والمشاركة، والمضاربة، والاستثمار في العقار.

أما بالنسبة لتعبئة المدخرات، فالبنك يتيح لأصحاب الفوائض المالية سواء كانوا أفراداً أو شركات عدة أنواع من الحسابات، والتي تشمل حسابات جارية، و رواتب، وحسابات تحت الطلب، وحسابات التوفير، وحسابات لأجل، وحسابات تحت إشعار، وحسابات الاستثمار المخصص، وحسابات المحافظ الاستثمارية، وحسابات الاستثمار بالوكالة، وحسابات صندوق القرض الحسن، وقد سمح هذا التنوع في الودائع، واختلافها من حيث الشروط والمزايا من تمكين البنك من توسعة قاعدة المدخرين.⁽¹⁾

لقد كان لتعدد صيغ التمويل في البنك الإسلامي الأردني، وتنوع الحسابات المصرفية المستقطعة للمدخرات أثر مباشر على مؤشراتته المالية، والتي تميزت بالتطور الإيجابي والنمو المستمر.

الشكل رقم(18): تطور أهم المؤشرات المالية للبنك الإسلامي الأردني (2010-2014) مليون دينار



المصدر: التقرير السنوي 2011، 2012، 2013، 2014، البنك الإسلامي الأردني، الأردن.

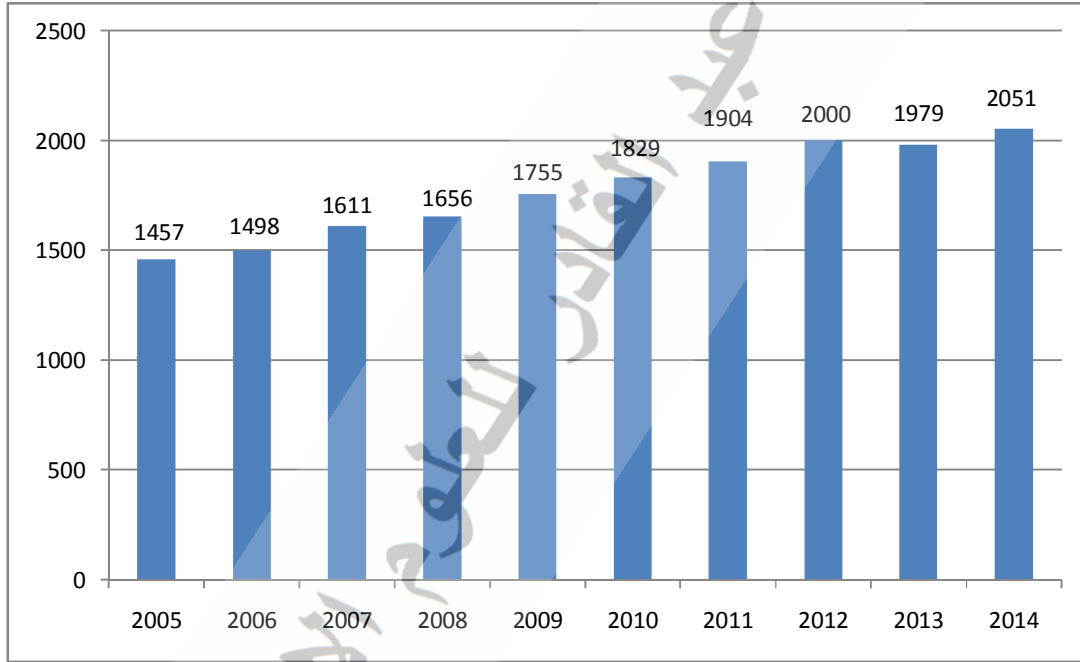
(1) - البنك الإسلامي الأردني، الأردن، www.jordanislamicbank.com، 2014/02/18.

يشير الشكل أن أهم المؤشرات المالية للبنك الإسلامي الأردني، والمتمثلة في إجمالي الموجودات، وإجمالي أرصدة التمويل والاستثمار، وإجمالي أرصدة الأوعية الإدخارية، وإجمالي الأرباح، قد عرفت نمو مستمرا خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2014، فقد نمت الموجودات خلال الفترة المذكورة بنسبة لتبلغ 3855 مليون دينار سنة 2014، وخلال نفس الفترة نمت أرصدة التمويل والاستثمار لتبلغ 3471 مليون دينار، كما حققت الأرباح خلال هذه الفترة مبلغ 166.4 مليون دينار.

2- تطور الموارد البشرية بالبنك الإسلامي الأردني:

وصل عدد الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني سنة 2014 أكثر من 2000 موظف، والشكل الموالي يوضح تطور عدد الموظفين بالبنك:

الشكل رقم (19): تطور إجمالي الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني (2005-2014).



المصدر: التقرير السنوي 2004، البنك الإسلامي الأردني، ص 21.

بلغ عدد موظفي البنك 2051 موظف سنة 2014، مقابل 1829 موظف سنة 2010، وهو ما يمثل نمو بنسبة 12.13% خلال الخمس سنوات الأخيرة، حيث تميزت هذه الفترة بنمو إيجابي في كل السنوات باستثناء الانخفاض الذي عرفه عدد العاملين سنة 2013 والمقدر بـ 21 موظف، إلا أن هذا الانخفاض قابله نمو ملحوظ بلغ نسبة 3.36% سنة 2014.

لم يقتصر التطور الذي عرفته الموارد البشرية على مستوى العدد، بل شمل المؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظفين بالبنك، حيث يتوزع موظفي البنك حسب المؤهل العلمي على النحو الذي يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني حسب المؤهل العلمي (2010-2014).

إجمالي	دون الثانوية العامة					الثانوية العامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المستويات
	المجموع	عمال خدمات	مراسلين/ حراس	مهيئين/ فنيين	موظفين						
1829	483	99	286	95	3	127	465	690	57	7	2010
1904	501	103	293	101	4	119	461	759	57	7	2011
2000	404	102	290	105	7	118	447	863	62	5	2012
1979	490	106	273	107	4	103	410	911	59	6	2013
2051	472	107	253	108	4	94	390	1022	67	6	2014

المصدر: التقرير السنوي 2010، 2012، 2011، 2013، 2004، البنك الإسلامي الأردني، الأردن.

ما ميز توزيع الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني حسب المؤهل العملي خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2014 هو اعتماده على الموظفين الحاملين لمؤهل البكالوريوس حيث أن هذه الفئة هي الأكثر نمواً مقارنة بباقي الفئات الأخرى، كما أنها الأكثر مساهمة في إجمالي عدد الموظفين، حيث مثلت هذه الفئة 46% و 50% من إجمالي الموظفين بالبنك سنتي 2013 و 2014 على التوالي، ويعود السبب لطبيعة أنشطة وأعمال البنك باعتباره مؤسسة مالية خدمية تحتاج إلى موظفين ذو المستوى الجامعي المتوسط الذي تضمنه مؤهلات التدرج، أو الليسانس، أو البكالوريوس.

يعتبر التطور الذي عرفه العاملون بالبنك الإسلامي الأردني من حيث عدد أو المؤهلات نتيجة طبيعية للتطور والتوسع الذي عرفه البنك على جميع المستويات التي تتطلب استقطاب وتوظيف موارد بشرية جديدة، فزيادة عدد فروع البنك من 72 فرع سنة 2010 إلى 86 فرع سنة 2014⁽¹⁾ نتج عنه احتياجات كمية ونوعية في الموارد البشرية تطلبت توظيف عاملين جدد لتغطية الأعمال والأنشطة في الفروع الجديدة.

3- سياسات إدارة الموارد البشرية بالبنك الإسلامي الأردني:

من أجل مواكبة التوسع الذي يعرفه البنك الإسلامي الأردني، ودعم تطوره، والحفاظ على استمرارية النمو الذي تعرفه معظم أنشطته، قام البنك بإشراك موظفيه في دورات تدريبية وندوات نظمتها أكاديمية

(1) - التقرير السنوي 2014 البنك الإسلامي الأردني، الأردن، ص 21.

التدريب وتنمية الموارد البشرية الخاص به، ومراكز وجهات متخصصة داخل الأردن وخارجه، وفيما يلي أهم الأنشطة التدريبية والتعليمية التي قام بها البنك:

الجدول رقم (08): تطور الأنشطة التدريبية في البنك الإسلامي الأردني (2011-2014).

2014		2013		2012		2011		2010		البيان
عدد المشاركين	عدد الدورات/الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات/الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات/الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات/الندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات/الندوات	
2904	212	3220	219	2457	183	2170	169	1737	141	أكاديمية تدبب البنك
634	264	673	217	566	186	510	161	433	155	مراكز داخل الأردن
39	24	41	23	39	22	22	13	20	10	مراكز خارج الأردن
3577	500	3934	460	3062	391	2702	343	2190	306	المجموع

المصدر: التقرير السنوي، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، البنك الإسلامي الأردني، الأردن.

بلغ عدد الدورات التدريبية والندوات التي أقامها البنك الإسلامي الأردني 500 دورة وندوة سنة 2014، أتاحت الفرصة لـ 3577 مشارك من الاستفادة واكتساب المهارات اللازمة، وهو ما يعكس حرص البنك على مواكبة المستجدات والتطورات التي تعرفها عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية، وقد غطت هذه الدورات والندوات مختلف الأنشطة والأعمال المصرفية والمالية والإدارية، من ودائع، واعتمادات، وكمبيالات، وخطابات ضمان، واستثمار وتحليل مالي، وسلوك وظيفي، ولغة إنجليزية وإسعافات أولية، بالإضافة إلى دورات تهتم بالأمر الشرعية، والمعايير المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية، وتحليل المخاطر المصرفية، والجودة الشاملة ومكافحة غسل الأموال.⁽¹⁾

ومن بين المؤشرات الدالة على الأهمية التي توليها إدارة الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأردني لعملية تدريب وتأهيل الموظفين نذكر ما يلي:⁽²⁾

- العدد التراكمي للموظفين المبعوثين للدراسات الأكاديمية حتى نهاية سنة 2014 بلغ 2051 موظفاً وموظفة؛

- العدد التراكمي للدورات والندوات المنعقدة في أكاديمية البنك حتى نهاية سنة 2014 بلغ 2631 دورة وندوة؛

(1) - التقرير السنوي 2014، ص 21. التقرير السنوي 2013، البنك الإسلامي الأردني، الأردن، ص 21.

(2) - تقرير المسؤولية الاجتماعية 2014، البنك الإسلامي الأردني، الأردن، ص 10.

- العدد التراكمي للموظفين المشتركين في الدورات والندوات المنعقدة في أكاديمية البنك حتى نهاية سنة 2014 بلغ 41136 موظفاً وموظفة؛

- العدد التراكمي للموظفين إلى المراكز التدريبية داخل الأردن حتى نهاية سنة 2014 بلغ 8418 موظفاً وموظفة.

ومن أجل ضمان البنك الإسلامي الأردني لرفع أداء موظفين بما يساهم في تطوير البنك وتحقيق أهدافه استمر في الإهتمام بأنشطة البحث العلمي والتدريب، وذلك من خلال تخصيص المبالغ المالية الكافية لتغطية أنشطة التدريب والتأهيل والتعليم، وقد توزعت بنوك مصاريف تدريب الموظفين وتأهيلهم على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تطور نفقات أنشطة البحث العلمي والتدريب في البنك الإسلامي الأردني (2012-2014).
دينار أردني

2014	2013	2012	2011	2010	البيان
4200	4200	3115	3561	3135	نفقات مباشرة لأكاديمية تدريب البنك
155389	143743	134032	163455	137829	مساهمة في نفقات دراسة وتدريب الموظفين
10591	14501	20270	27003	27938	مشاركة في نفقات معهد الدراسات المصرفية التابع للبنك المركز الأردني
77602	66672	145535	157037	66300	رعاية مؤتمرات علمية ومؤسسات تعليمية
237782	229116	332952	351056	235202	المجموع

المصدر: التقرير السنوي 2011، 2012، 2013، 2014، البنك الإسلامي الأردني، الأردن.

شملت النفقات المخصصة للتدريب والتعليم نفقات مباشرة لأكاديمية التدريب الخاصة بالبنك، والمساهمة في نفقات دراسة وتدريب الموظفين، بالإضافة إلى المشاركة في نفقات معهد الدراسات المصرفية التابع للبنك المركز الأردني، ورعاية مؤتمرات علمية ومؤسسات تعليمية، وقد أخذت نفقات تدريب الموظفين الحصة الكبيرة من إجمالي النفقات، حيث مثل ما نسبته 62.73% و 65.35% سنّي 2013 و 2014 على التوالي.

بالإضافة إلى حرص البنك على عملية التدريب يعطي أهمية كبيرة لعملية تحفيز العاملين، لما لهذه العملية دور كبير في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة التي يحتاجها البنك، والحفاظة على بقائها ضمن طاقمه الوظيفي حتى يضمن استقرار هذه الموارد، لهذا يعتمد البنك الإسلامي الأردني في سياسته

التحفيزية على ضمان رواتب ومنافع وعلاوات تكافئ الجهد المبذول من طرف الموظف، ومستواه العلمي، والمؤهلات والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة إلى طبيعة الوظيفة التي يؤديها.

كذلك تشمل الحوافز التي يقدمها البنك لموظفيه الضمان الاجتماعي، وتغطية النفقات الطبية، ومكافآت نهاية الخدمة، والتأمين التكافلي، وتكريم الموظفين الذين يتّمون عشر سنوات من الخدمة تقديراً لما بذلوه من جهد في خدمة البنك.⁽¹⁾

بالإضافة لما ذكرناه فيما يتعلق بسياسة البنك الإسلامي الأردني في إدارة الموارد البشرية، يشترك البنك باعتباره عضو مجموعة البركة المصرفية مع باقي وحدات المجموعة في الإطار العام لسياسات إدارة الموارد البشرية، من حيث وجود لجنة لتنمية الموارد البشرية، ودائرة في الهيكل التنظيمي قائمة على إدارة هذه الموارد، بالإضافة على ما تتطلبه هذه الإدارة من الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنمية مهاراتها وسلوكها المهني بما يغطي الاحتياجات النوعية والكمية في البنك.

⁽¹⁾ - تقرير المسؤولية الاجتماعية 2014، البنك الإسلامي الأردني، الأردن، ص 151.

- البنك الإسلامي الأردني يكرم موظفيه، البنك الإسلامي الأردني، www.jordanislamicbank.com، 2014/02/52.

المطلب الثاني:

إدارة الموارد البشرية في مجموعة بيت التمويل الكويتي

يعتبر بيت التمويل الكويتي حسب تقرير اتحاد المصارف العربية ثاني أكبر بنك إسلامي في الدول العربية خلال الثلاث سنوات الأخيرة التي سبقت سنة 2014، وذلك من حيث إجمالي الأصول، وحجم الودائع، وحجم القروض الممنوحة، وإجمالي حقوق الملكية، بالإضافة إلى بلوغ عدد موظفيه العاملين في مختلف العمليات أكثر من 11.000 موظف وفق تقرير الاستدامة التي أصدره البنك سنة 2014، ويتوزع هذا العدد من الموظفين في مختلف المواقع والمكاتب عبر دول مجلس التعاون الخليجي، وأوروبا، والشرق الأوسط، والهند، وإفريقيا، وجنوب شرق آسيا، هذه المعطيات وغيرها جعلت بيت التمويل الكويتي يمتلك تجربة ثرية في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: التعريف بمجموعة بيت التمويل الكويتي وأهم مؤشراتها المالية

يعد بيت التمويل الكويتي "بيتك" أول بنك إسلامي في دولة الكويت، تأسس في عام 1977 وأصبح اليوم أحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم وواحداً من أكبر الممولين في السوق الكويتي والإقليمي، من كبار مساهمي "بيتك" الهيئة العامة للإستثمار (ملكية مباشرة)، الأمانة العامة للأوقاف (ملكية مباشرة)، الهيئة العامة لشؤون القصر (ملكية مباشرة)، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (ملكية غير مباشرة)، وليت التمويل الكويتي تواجد في عدة دول تتمثل في: (1)

- بيت التمويل الكويتي - الكويت؛
- بيت التمويل الكويتي - البحرين؛
- البنك الكويتي التركي للمساهمة - تركيا؛
- بيت التمويل الكويتي - ماليزيا (برهاد)؛
- بيت التمويل السعودي الكويتي - السعودية؛
- البنك الكويتي التركي للمساهمة - دبي؛
- بيت التمويل الكويتي - أستراليا (مكتب تنفيذي).

(1) - لمحة عن مجموعة بيتك، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com، 2014/01/12.

بيت التمويل الكويتي شركة مساهمة كويتية مسجلة ومدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، تخضع لأحكام قانون الشركات رقم 2012/25 وتعديلاته ولائحته التنفيذية، وتخضع كذلك لأحكام القانون رقم 32 لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيمه المهنة المصرفية وتعديلاته، وتقوم بجميع الأعمال التي تحقق أغراضها المصرفية والاستثمارية مباشرة أو بالتعاون مع الهيئات والشركات والحكومات، وبما لا يتعارض مع الأحكام الشرعية الإسلامية، ومن بين أعمالها: (1)

1- القيام بجميع الخدمات والعمليات المصرفية لحسابها، أو لحساب الغير على غير أساس الربا، سواءً في صورة فوائد أو أية صورة أخرى، فمن خدماتها وعملياتها المصرفية على سبيل المثال لا الحصر قبول الودائع النقدية على اختلاف صورها واستثمارها بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، بالإضافة إلى شراء وبيع السبائك الذهبية، وتوفير العملات الأجنبية، وفتح الإعتمادات، وإصدار الكفالات، وتحصيل بدلات الحوالات والكمبيالات والصكوك، وشراء الأسهم وشهادات الاستثمار وما في حكمها من أوراق مالية.

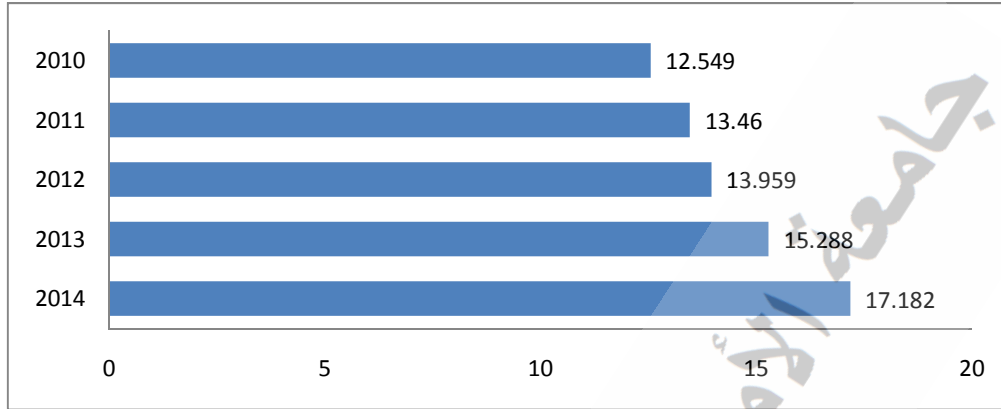
2- القيام بأعمال الاستثمار مباشرةً أو بشراء مشروعات أو بتمويل مشروعات أو أعمال مملوكة للغير، وذلك على غير أساس الربا، ومن بين أعمالها في هذا المجال تأسيس شركات جديدة أو الاشتراك فيما هو قائم منها أو تمويلها، والقيام بكافة دراسات الجدوى، بالإضافة إلى تمويل الاستثمار في نشاط المقاولات على اختلاف أنواعها، ومزاولة أنشطة الأوراق المالية بما فيها الصكوك، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

يعمل بيت التمويل الكويتي وفق استراتيجيته المعلنة على التوظيف الأمثل للخبرات التي يمتلكها، والرفع من وتيرة التنسيق بين مختلف الإدارات عن طريق الاستفادة من جميع الفرص التي أتاحت له، وهو ما مكّنه من توسعة شبكة فروعها، وتعزيز بنيتها التحتية، وطرح منتجات جديدة، وتطوير قنوات الخدمة الإلكترونية لزيادة مستوى رضا عملائه، بالإضافة إلى توفير خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة للعملاء من الافراد والشركات على حد سواء، وهو ما انعكس إيجاباً على أدائه المالي، (2) حيث عرفت أصوله المالية تطوراً ملحوظاً، وفق ما يبيّنه الشكل التالي:

(1) - المادة 1، 4، عقد التأسيس والنظام الأساسي، بيت التمويل الكويتي، الكويت، 1435هـ/2014م، ص 8-9.

(2) - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 12.

الشكل رقم (20): تطور إجمالي أصول بيت التمويل الكويتي (2010-2014)



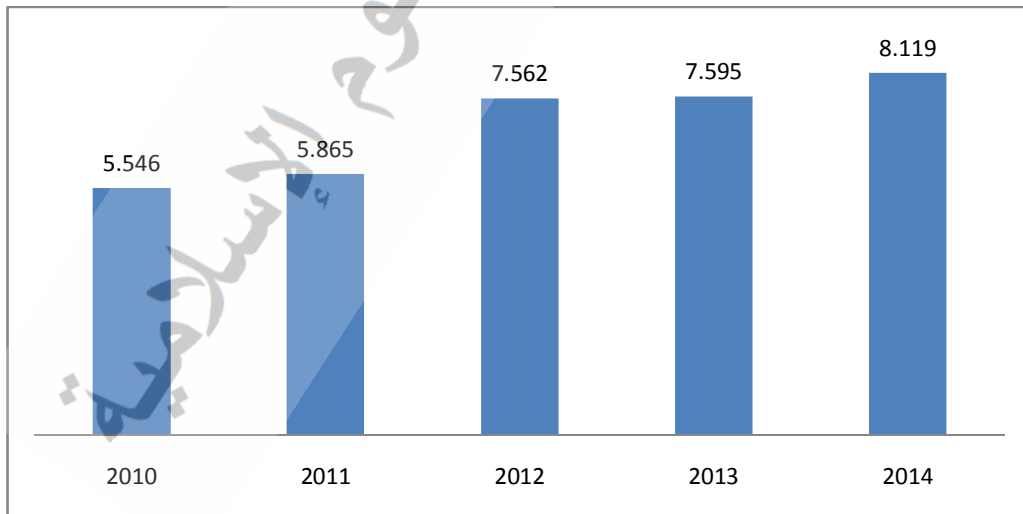
المصدر: - التقرير السنوي: 2011، 2012، 2013، 2014 بيت التمويل الكويتي.

- مؤشرات الأداء المالي، بيت التمويل الكويتي، ww.kfh.comw، 2013/07/14.

عرفت إجمالي أصول بيت التمويل الكويتي نمواً خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2014، ففي خلال ثلاث سنوات الأخيرة المنتهية في 31 ديسمبر 2013 نمت بمعدل نمو سنوي مركب قدره 8.8 على أساس سنوي، وفي سنة 2014 ارتفع إجمالي أصول المجموعة ليلعب 17.182 مليون د.ك بدلا من 15.288 مليون د.ك بنهاية سنة 2013.⁽¹⁾

لقد جاء النمو الكبير لأصول بيت التمويل الكويتي على مدار السنوات الأخيرة بدعم قوة النمو التمويلي، حيث عرفت إجمالي التمويلات الممنوحة نمواً كبيراً يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (21): تطور إجمالي تمويلات بيت التمويل الكويتي (2010-2014) مليون دينار كويتي



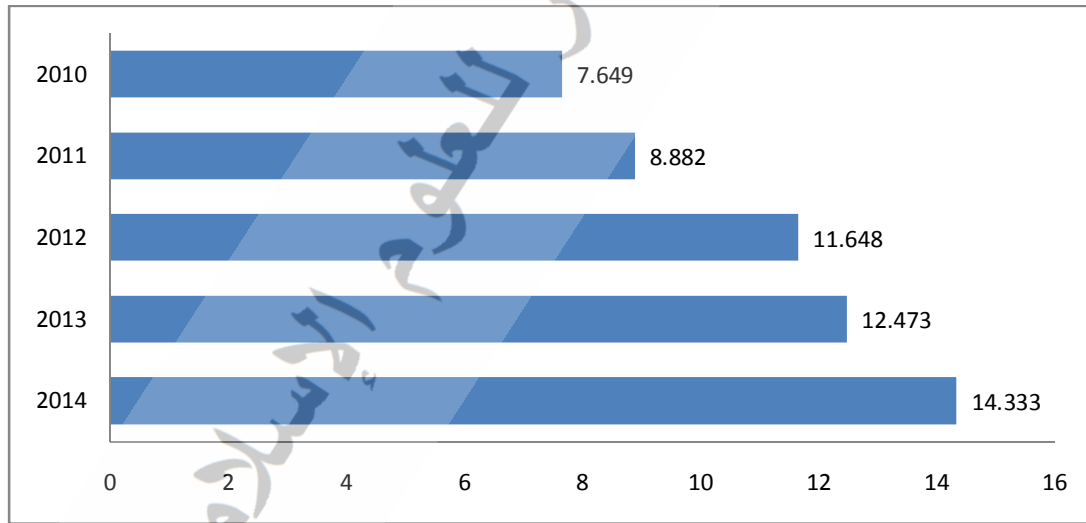
المصدر: تقرير السنوي: 2011، 2014 بيت التمويل الكويتي.

(1) - تقرير الاستدامة 2013، بيت التمويل الكويتي، ص 35.

بلغت إجمالي التمويلات الممنوحة في بنك التمويل الكويتي 8.119 مليون د.ك سنة 2014 مقابل 7.959 مليون د.ك سنة 2013 ، أي بمعدل نمو قدره 6.9%، وقد توزعت إجمالي التمويلات الممنوحة سنة 2014 بصورة رئيسية بين المراجحات والوكالات بنسبة 78.94%، والموجودات المؤجرة بنسبة 19.85%، والباقي كانت عبارة عن استصناع وتمويلات أخرى، أما من ناحية توزيع الاستثمارات والتمويلات الممنوحة حسب القطاعات فقد حصل القطاع التجاري والصناعي على النسبة الأكبر بمعدل 44.27%، ثم تلاه قطاع الإنشاءات والعقارات بنسبة 32.45%، وقطاع البنوك ومؤسسات التمويل بنسبة 2%، والنسبة المتبقية من إجمالي استثمارات وتمويلات المجموعة توزعت بين مختلف القطاعات⁽¹⁾.

ومن سياسات بيت التمويل الكويتي السعي لتعزيز أوجه التكامل والاندماج بين وحدات المجموعة، وإعادة هيكلة استثماراته وترسيخ ركائز التوسع الإقليمي الذي اتجهه في استراتيجيته المستقبلية من خلال سياسة التوسع وتعزيز مكانته في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، فقد دعم بيت التمويل الكويتي شبكة فروعه في العديد من الأسواق، من بينها السوق التركي، والماليزي، والبحريني، والسعودي، لقد مكّنه هذا التوسع في الفروع المصرفية معزراً بتقديم منتجات وخدمات جديدة من استقطاب ودائع العملاء خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (22): تطور إجمالي ودائع بيت التمويل الكويتي (2010-2014) مليون دينار كويتي



المصدر: - التقرير السنوي: 2011، 2012، 2013، 2014 بيت التمويل الكويتي.

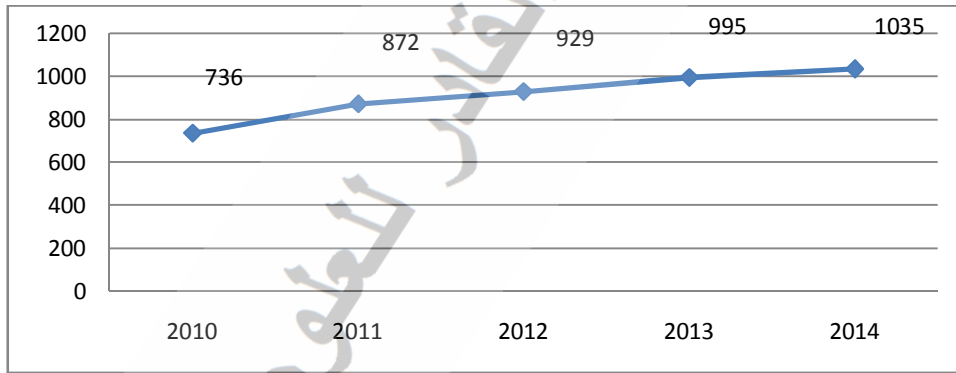
- مؤشرات الأداء المالي، بيت التمويل الكويتي، ww.kfh.comw، 2013/07/14.

(1) - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 91.

عرفت الخمس سنوات الأخيرة حتى نهاية 2014 تضاعف إجمالي ودائع بيت التمويل الكويتي، حيث بلغت قيمة الودائع 14.333 مليون د.ك سنة 2014، مقابل 7.649 مليون د.ك سنة 2010، ويعود هذا النمو لقدرة المجموعة على استقطاب المدخرات من خلال توفيره لمجموعة متكاملة ومتنوعة من الودائع الاستثمارية سواء بالدينار الكويتي أو بالعملات الأجنبية من حيث الحد الأدنى للمبلغ، ومدة الاستثمار ونسبته إضافة إلى فترات توزيع الأرباح (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية)، وتمنح هذه الودائع نسبة الربح التي يحددها مجلس إدارة البنك، أو تتحمل نصيباً من الخسارة بناءً على نتائج السنة المالية، بالإضافة إلى ذلك يطرح البنك الودائع غير الاستثمارية التي تأخذ حكم الحسابات الجارية، والتي لا تستحق أرباح ولا تتحمل أي مخاطر خسارة، ويضمن البنك سداد أرصدها عند الطلب⁽¹⁾.

لقد كان لنمو مدخرات المجموعة، ونمو استثماراتها وتمويلاتها الممنوحة لمختلف القطاعات أثر إيجابي على إيراداتها، حيث عرفت نمواً متتالياً خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية سنة 2014، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (23): تطور إيرادات بيت التمويل الكويتي (2010-2014) مليون دينار كويتي



المصدر: - التقرير السنوي: 2011، 2012، 2013، 2014 بيت التمويل الكويتي.

- مؤشرات الأداء المالي، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com، 2013/07/14.

بلغت القيمة الإجمالية لإيرادات المجموعة 1.035 مليون د.ك سنة 2014 مقابل 995 مليون د.ك بنسبة نمو قدرها 4%، وقد توزعت إيرادات البنك سنة 2014 بين إيرادات تمويلية بقيمة 645,8 مليون د.ك، وإيرادات استثمارية بقيمة 189,7 مليون د.ك، وباقي الإيرادات توزعت بين إيرادات أتعاب وعمولات، وإيرادات صافي ربح العملات الأجنبية، وإيرادات أخرى⁽²⁾.

(1) - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 103.

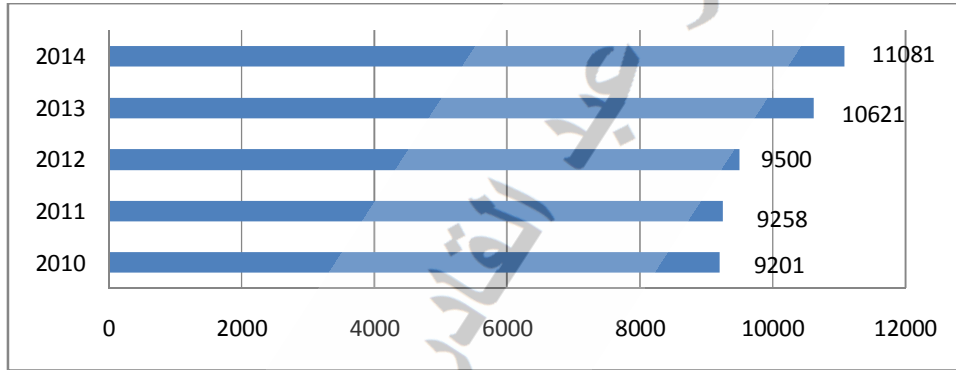
- الودائع الاستثمارية، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com، 2014/01/12.

(2) - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 63.

ثانياً: تطور الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي

سنركز في دراستنا لتطور الموارد البشرية في بيت التمويل الكويتي على تطور إجمالي عدد الموظفين خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014، وتصنيفهم على أساس العمر، والجنس، والأقاليم التي يعملون بها، بالإضافة إلى التطرق إلى عملية تدوير الموظفين في البنك.

لقد صاحب تطور عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي التطور الذي عرفته أعمال وأنشطة المجموعة، فكان عدد الموظفين مسائراً لتوسع عدد فروع المجموعة، ولتطور أدائها المالي المبين سابقاً من خلال مختلف المؤشرات المذكورة، ومن خلال الشكل التالي نبين التطور الذي عرفه عدد موظفي المجموعة: الشكل رقم (24): تطور عدد العاملين ببيت التمويل الكويتي (2010-2014).



المصدر: تقرير الاستدامة: 2011، 2012، 2013، 2014 بيت التمويل الكويتي.

بلغ عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي 11.081 موظف سنة 2014 مقابل 9201 موظف سنة 2010، وهذا ما يعادل زيادة في عدد الموظفين قدرها 1880 موظف، وبنسبة نمو تعادل 20,43%، هذا النمو المعتبر خلال فترة الخمس سنوات هي نتيجة الزيادة الدورية التي عرفها عدد الموظفين كل سنة، فسنة 2014 عرفت زيادة في عدد الموظفين بنسبة 4,33%، وفي سنة 2013 ارتفع العدد بنسبة 11,8%، وفي سنة 2012 زاد العدد كذلك بنسبة 2,61%.

وإذا قارنا نسبة النمو التي تطور بها عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي مع نسبة النمو التي ميزت مؤشراتته المالية نجد أن الزيادة في عدد العمال كان دائماً مسائراً لتطور المجموعة سواء على مستوى تطور إجمالي الأصول، أو حجم الودائع، أو التمويلات الممنوحة، وهذا ما يعكس العلاقة التناسبية بين عدد الموظفين والمؤشرات المالية للمجموعة، لأن زيادة التوسع ودخول أسواق جديدة يتطلب زيادة عدد الموظفين، ومن جهة أخرى زيادة عدد الموظفين سيؤدي إلى زيادة أعمال المجموعة وأنشطتها، وهو ما يمكنها من توسعة قاعدة مدخراتها وزيادة قدرتها على تلبية طلبات التمويل والاستثمار.

لم يتميز تطور الموارد البشرية في بيت التمويل الكويتي من حيث نمو عدد الموظفين فقط، بل تميزت كذلك من حيث جنسيات الموظفين، وتنوعهم بين الذكور والإناث، وتوزعهم على العدد من المواقع والمكاتب المنتشرة في دول مجلس التعاون الخليجي، وأروبا، والشرق الأوسط، وإفريقيا، وعدد من دول جنوب شرق آسيا، هذا التنوع يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(10): توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي

النسبة %	الإجمالي	الدول			البنود	السنوات
		جنوب شرق آسيا	أوروبا والشرق الأوسط والهند وآسيا	مجلس التعاون الخليجي		
100	11081	550	5041	5490	إجمالي أعداد العمالة	2014
95,32	10562	539	4548	5475	العمالة المتفرغة	
4,68	519	11	493	15	العمالة غير المتفرغة	
75,98	8419	234	4263	3922	الذكور	
24,02	2662	316	788	1568	الإناث	
100	10621	627	4679	5315	إجمالي أعداد العمالة	2013
76,26	8100	274	3970	3856	الذكور	
23,74	2521	353	709	1459	الإناث	

المصدر: تقرير الاستدامة: 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

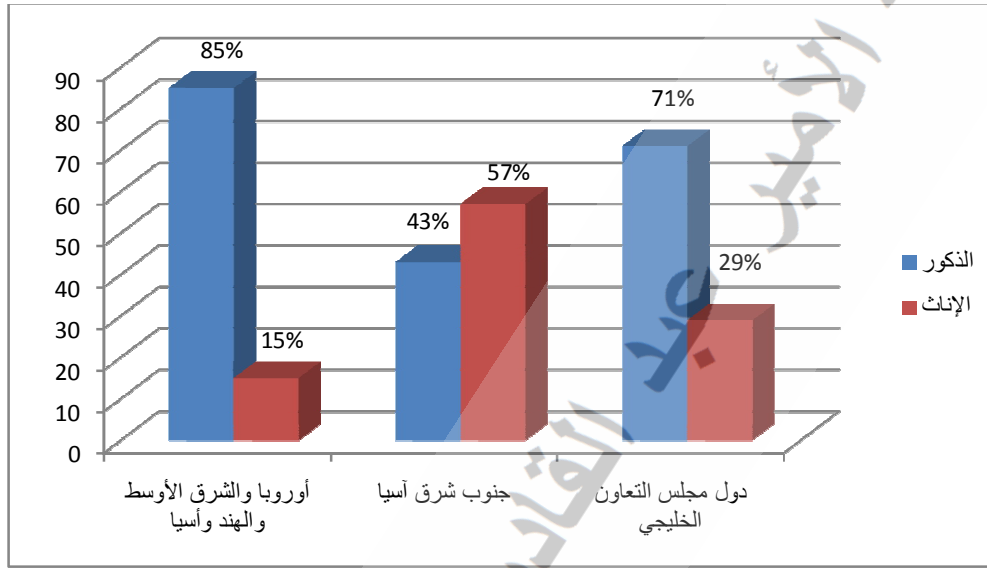
غالبية موظفي بيت التمويل الكويتي تعمل بدوام كامل، حيث تصنف ضمن شريحة العمالة المتفرغة التي مثلت 95,32% سنة 2014، ونسبة 96,53% من إجمالي العمالة سنة 2013، هذا الفرق الكبير بين العمالة المتفرغة وغير المتفرغة في البنك يعتبر مؤشراً على استقرار الموارد البشرية وقدرة البنك على تغطيته احتياجاته من القوى العاملة، مع الإبقاء على المرونة في تغطية الاحتياجات من خلال اللجوء إلى العمالة غير المتفرغة التي لم تتعدى نسبتها 5% خلال السنتين 2013 و2014.

كذلك ما يمكن ملاحظته في الجدول السابق هو توزيع موظفي بيت التمويل الكويتي على مجموعة من الأقاليم، ويرجع الأمر إلى مزاوله البنك أعماله في سلسلة من الأقاليم المختلفة بدءاً من دول الخليج العربي، ومروراً بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ووصولاً إلى دول جنوب شرق آسيا، لذا كان توزيع موارده البشرية انعكاساً لحجم التنوع في المجتمعات التي يزاول فيها أعماله، وقد عزز من هذا التنوع استراتيجية البنك القائمة على زيادة نسبة تمثيل المواطنين المحليين في القوى العاملة لديه، وتوفير التدريب والخبرة العملية والفرص الوظيفية لمساعدة المواطنين المحليين على إيجاد فرص العمل الدائمة، وقد انعكس هذا التوجه على

الواقع العملي حيث مثلت نسبة العمالة المحلية بيت التمويل الكويتي بالكويت نسبة 62%، وبالبحرين نسبة 90%، وأوروبا والشرق الأوسط والهند وآسيا نسبة 99%⁽¹⁾، وبجنوب شرق آسيا نسبة 99%⁽¹⁾.

بالإضافة إلى هذا التنوع على مستوى الأقاليم الجغرافية، تعرف الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي تنوع بين الذكور والإناث العاملين في مختلف الفروع، وفيما يلي الشكل رقم (25) الذي يبين هذا التنوع:

الشكل رقم (25): توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي حسب الجنس لسنة 2014



المصدر: تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي.

وفقاً لسياسة التوظيف لدى بيت التمويل الكويتي يعمل على تكافؤ الفرص بين موارد البشرية، بحيث لا يفرق بين الرجال والنساء من حيث الراتب، حيث تمنح مزايا العمل وفقاً للأداء والدرجة الوظيفية، وقد انعكست هذه السياسة على تنوع موظفي البنك، حيث وصلت نسبة الموظفين من النساء 24% سنة 2014، موزعة بين 15% في أوروبا والشرق الأوسط والهند وآسيا، و57% في دول جنوب شرق آسيا، و29% في دول مجلس التعاون الخليجي، كذلك من نتائج هذه السياسة تولى سيدتين لمنصب الرئيس التنفيذي في كل من بيت التمويل الكويتي بماليزيا وبيت التمويل الكويتي للأبحاث⁽²⁾.

كذلك من الحثيات التي يمكن دراستها في تطور الموارد البشرية في أي منظمة هي توزيع العاملين على أساس الفئات العمرية، وهذا ما يبينه الشكل الموالي بالنسبة لبيت التمويل الكويتي:

⁽¹⁾ - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 42.

⁽²⁾ - تقرير الاستدامة 2012، ص 42. تقرير الإستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي.

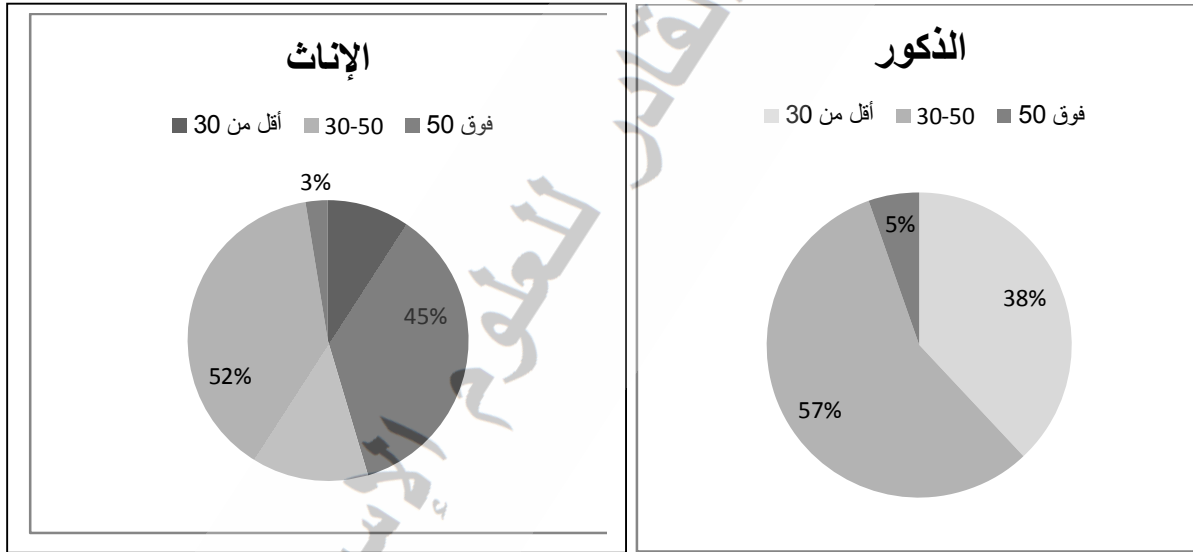
الجدول رقم(11):توزيع العاملين في بيت التمويل الكويتي على أساس العمر والجنس والإقليم لسنة 2014

الإناث			الذكور			
أقل من 30	30-50	فوق 50	أقل من 30	30-50	فوق 50	الشريحة العمرية
595	916	57	1026	2496	400	مجلس التعاون الخليجي
533	245	0	2140	2093	30	أوروبا والشرق الأوسط والهند وآسيا
81	224	11	33	177	24	جنوب شرق آسيا
1209	1385	68	3199	4766	454	الإجمالي

المصدر: تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص40.

يتوزع العاملين في بيت التمويل الكويتي حسب إحصائيات على ثلاثة فئات عمرية أساسية، حيث يقدر عدد عماله الأقل من ثلاثين سنة بـ4408 موظف، و6151 موظف تتراوح أعمارهم بين الثلاثون سنة والخمسون سنة، والبقية والمقدرة بـ522 موظف تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة.

الشكل رقم (26): توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي على أساس العمر لسنة 2014



المصدر: الجدول رقم (11).

إن توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي على الفئات العمرية الثلاثة وفق ما يبينه الشكل السابق يعطي صورة عن وضعية موارده البشرية، إذ يمكن اعتبار هذه الوضعية إيجابية تخدم إدارة الموارد البشرية في البنك، حيث تتركز أعمار أغلبية الموظفين بين ثلاثين سنة وخمسين سنة، وهو ما يعكس الاستقرار في الموارد البشرية، أما وجود عدد من الموظفين تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة، ولو كانت بنسبة قليلة، فالبنك مستفيد من خبرتهم الكبيرة التي اكتسبوها طيلة فترة عملهم، أما وجود نسبة معتبرة من الموظفين

التي تقل أعمارهم عن الثلاثين سنة، يعتبر ضمان لاستمرارية أعمال البنك وتوسعه في المستقبل خاصة في ظل استراتيجيته في الاعتماد على الاستثمار في موظفيه وتنمية وتعزيز مهاراتهم ومواهبهم والارتقاء بها.

ثالثاً: سياسات إدارة الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة كبيرة ضمن الهيكل التنظيمي لبيت التمويل الكويتي، وأساس سياسته في إدارة الموارد البشرية اعتباره المورد البشري عنصراً رئيسياً وفاعلاً في منظومة الأداء العام، كما أنه يعتبر الموارد البشرية أحد أهم المجالات الخمسة (بإضافة إلى قيمه، مآثره، بيئته، عمالاته) التي تشكل الركائز الأساسية التي يعتمدها لتحقيق الاستدامة.

1- الحصول على الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

كما رأينا في المبحث الأول يحصل أي مصرف على الموارد البشرية اللازمة عن طريق تتبع عدة مراحل تمكنه في النهاية من تلبية احتياجاته النوعية والكمية من هذه الموارد، وتبدأ هذه المراحل بتحليل العمل وتوصيف الوظائف، وبعدها تخطيط الموارد البشرية، ثم تأتي مرحلة الاستقطاب، وبعدها الاختيار، وبعدها التعيين في المنصب الشاغر، ومن خلال قراءتنا لمختلف تقارير بيت التمويل الكويتي وتتبعنا لسياساته في الحصول على الموارد البشرية خلصنا إلى ما يلي: (1)

- يولي بيت التمويل الكويتي عناية فائقة لسياسته الوظيفية وحرصاً شديداً على انتقاء الكفاءات القادرة على مواكبة أحدث التطورات في الصناعة المصرفية وتوفير أفضل الخدمات للعملاء، وينظر للموارد البشرية كواحد من أهم الأصول الحيوية المتنامية.

- يعتمد بيت التمويل الكويتي عدة طرق لاستقطاب الموارد البشرية، والمتصفح لموقعه على الانترنت يلاحظ اعتماده طريقة الاستقطاب الالكتروني من خلال إتاحتها إمكانية طلب وظيفة، أو التقدم للوظائف المتاحة، وذلك عن طريق فتح حساب في الموقع يمكن من إدخال السيرة الذاتية التفصيلية، وتبين المؤهلات الوظيفية، ومتابعة الوظائف المستجدة.

كذلك يتيح فتح حساب لطالب الوظيفة من إدخال معلوماته الشخصية التفصيلية، وكل المؤهلات والخبرات التي يمتلكها والتي تؤهله للتقدم لوظيفة في بيت التمويل الكويتي، وفي آخر مرحلة للتسجيل يقترح الموقع على المتقدم مجموعة من الوظائف ليختار ما يتناسب مع قدراتك، كذلك يتيح الحيز المخصص

(1) - التوظيف بالإنترنت، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com، 2014/01/14.

- التقرير السنوي 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

- تقرير الإستدامة 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

للتوظيف على الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال تبين المسمى الوظيفي وتقديم توصيف مختصر للوظيفة.

- واصل قطاع خدمات المساندة والموارد البشرية في بيت التمويل الكويتي سنة 2010 جهوده بالتركيز على برامج التوظيف النوعي للخريجين من حيث الاختيار، ووفق معايير مدروسة.

- طبيعة عمل بيت التمويل الكويتي وتوسعه في عدة أسواق دفعت إدارته لاستقطاب الكفاءات من الأسواق العالمية للمساهمة في تطوير أعماله، وفي هذا الإطار بيّن تقرير الاستدامة لسنة 2011 التنوع الكبير لجنسيات الموظفين في بيت التمويل الكويتي، حيث بلغت جنسيات موظفيه أكثر من 30 جنسية.

- في مقابل استقطاب الكفاءات من الأسواق العالمية يسعى بيت التمويل الكويتي للاعتماد على الكفاءات المحلية في المجتمعات التي يعمل بها، وفي هذا الإطار حرص على تعزيز مكانته كأحد الفاعلين في مجال توظيف ورعاية وتأهيل الشباب بمستويات عالية من الخبرة والكفاءة، حيث قام خلال عام 2014 بتعيين موظفين جدد بمقره في الكويت بلغت نسبة الكويتيين منهم 96%، وبهذا ارتفعت نسبة الكويتيين العاملين لدى البنك إلى حوالي 62%.

- بالإضافة إلى الاستقطاب الإلكتروني يعتمد بيت التمويل الكويتي المشاركة في المعارض الوظيفية كوسيلة للاستقطاب والتعريف بالفرص الوظيفية المتوفرة لديه، كما يعطي فرصة لدعم الشباب وتوفير الفرص الوظيفية لهم، فقد شارك في رعاية العديد من المؤتمرات والمعارض الوظيفية داخل الكويت وخارجها، ولا سيما مشاركته في معرض الفرص الوظيفية السابع عشر المقام في جامعة الكويت، ومعرض الفرص الوظيفية بجامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا.

- كشفت دراسات مسحية قام بها بيت التمويل الكويتي أن بيئة العمل المتميزة تعتبر مصدر الاستقطاب الرئيسي الذي يدفع الموظفين إلى السعي للعمل معه، ففي دراسة مسحية قام بها طرف ثالث في البنك سنة 2011 بينت أن بيئة العمل تأتي في المرتبة الأولى لاستقطاب الموظفين، ثم تليها الريادة والفاعلية، والرضا الوظيفي، ثم العمل الجماعي والتعاون، ثم الافتخار بالمؤسسة.

وفي استطلاع رأي إلكتروني سري أجراه البنك سنة 2013 بين أن الأسباب الثلاثة الرئيسة وراء رغبة العاملين في البقاء في بيت التمويل الكويتي هي الوعي بأن البنك شركة متوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، والسبب الثاني السمعة الطيبة التي يتمتع بها البنك، والسبب الثالث يتمثل في الشعور القوي بالأمان الوظيفي.

- يعتمد بيت التمويل الكويتي على مجموعة من الامتيازات لاستقطاب الموظفين والكفاءات، منها خلق بيئة عمل متميزة يسودها روح المحبة والود بين الموظفين على اختلاف أعراقهم وأعمارهم وإمكاناتهم

وقدراتهم وتوجهاتهم ومهاراتهم، كما يعتمد على توفير فرص عمل متكافئة لكل موظفيه، ويحرص على أن يتقاضى الموظفون المقيدون بنفس الدرجة نفس المرتب بغض النظر عن جنسياتهم أو جنسهم، كما يتم منح رواتب ابتدائية في بداية الالتحاق بالعمل إما مساوية للحد الأدنى للرواتب على المستوى المحلي أو أعلى منه، وذلك وفقاً لقوانين العمل بالدول التي يزاول البنك فيها أعماله.

2- تدريب الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

يمثل التدريب جانباً مهماً من جوانب إدارة الموارد البشرية، ويعتبر عملية أساسية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، وفي هذا الإطار أولت إدارة الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي اهتماماً خاصاً بضرورة رفع مهارات وخبرات الموظفين، وذلك من خلال تنفيذ عدة برامج تدريبية في مجالات مختلفة، وورش العمل المنظمة أتاحت عدة فرص تدريبية متنوعة للعاملين بالبنك، هذه الفرص انعكست إيجاباً على متوسط ساعات التدريب التي يحصل عليها الموظف في مجموعة بيت التمويل الكويتي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): متوسط ساعات تدريب الموظفين في بيت التمويل الكويتي (2012-2014).

السنوات	الدول		"بيتك" البحرين	"بيتك" تركيا	"بيتك" ماليزيا
	البنود	الكويت			
2014	الذكور	الإدارة العليا	29	20	105
		الموظفين	52	10	247
	الإناث	الإدارة العليا	32	0	89
		الموظفين	73	9	247
2013	الذكور	الإدارة العليا	32	6	61
		الموظفين	53	7	51
	الإناث	الإدارة العليا	22	غير متاح	60
		الموظفين	61	6	45
2012	الذكور	الإدارة العليا	29	42	11
		الموظفين	52	47	9
	الإناث	الإدارة العليا	18	118	11
		الموظفين	42	133	21

المصدر: تقرير الاستدامة، 2012، 2013، 2014 بيت التمويل الكويتي.

استطاع بيت التمويل الكويتي من خلال البرامج التدريبية المتنوعة التي يوفرها لموظفين أن يضمن سنة 2014 توفير 344 ساعة تدريب لموظفيه في الإدارة العليا في فروعها بالكويت والبحرين وتركيا وماليزيا، بالإضافة إلى 689 ساعة تدريب لباقي الموظفين في الإدارات والمصالح الأخرى، كما يبين الجدول السابق أن البنك استطاع خلال فترة ثلاثة سنوات الميمنة أن يضمن نسبة متقاربة لعدد ساعات التدريب، وهو ما يعكس سياسة التدريب المعتمد في البنك القائمة على الاستدامة ودورية البرامج التدريبية التي تسمح له بتوفير أجيال متعاقبة من الكفاءات المؤهلة والمدربة في مجال الصناعة المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية على اختلاف قطاعاتها وتخصصاتها، وفيما يلي أهم الإجراءات المعتمدة للتدريب والبرامج التدريبية التي يوفرها بيت التمويل الكويتي: (1)

— ينطلق بيت التمويل الكويتي في سياسته التدريبية على اعتبار عملية إدارة المواهب إحدى العمليات الهامة التي تضمن امتلاك البنك للأعداد الكافية والكفاءة من الموظفين، وذلك لتلبية احتياجاتها وأولوياتها المستقبلية في الأعمال، باعتبار القيمة الحقيقية تكمن في تحديث قدرات الموارد البشرية وتشجيع الموظفين على زيادة تطورهم المهني وتحسين أدائهم الذي يتم تقييمه ومكافأته عليه.

— يلتقى الموظفون الجدد دورات تدريبية أولية تشمل التركيز الخاص على المعايير الأخلاقية والقيم الأساسية، وقد تم عقد هذه الدورات التدريبية لجميع موظفي بيت التمويل الكويتي وذلك لتحسين مهاراتهم الفنية وتعزيز قدرتهم على التنافس في تطبيق السياسات والإجراءات البيئية والاجتماعية حسبما هو مطبق في أقسام العمل، إضافة إلى ذلك يتم منح الموظفين التدريبات التوعوية المتعلقة بسياسات وإجراءات البنك بخصوص مكافحة الفساد على الصعيد المصرفي، كما يتاح للموظفين أيضاً إمكانية الإطلاع على أدوات التعلم الإلكتروني المتعلق بالالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

— يجري تطوير الموظفين بصفة دائمة ومستمرة على مدار فترة خدمتهم الوظيفية من خلال أعمال التدريب والتوجيه، فضلاً عن فرص الالتحاق بالشبكات المهنية، وتبني النماذج التدريبية المقدمة حسب الموظفين من حيث مستواهم الوظيفي والمعرفي.

— تتناول النماذج التدريبية المختلفة التي يقدمها بيت التمويل الكويتي على عدد من الموضوعات الجوهرية، منها على سبيل المثال: مبادئ الشريعة الإسلامية، وسياسات مكافحة غسل الأموال، بالإضافة

(1) - التقرير السنوي 2008، 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

- تقرير الإستدامة 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

- دليل حوكمة الشركات، بيت التمويل الكويتي، يونيو 2015.

إلى تطوير مهارات أفراد الإدارة العليا فيما يتعلق بالتحليل الإئتماني وإدارة الائتمان، والحوكمة، كما يتاح لها تطوير مهاراتهم القيادية، وحضور المؤتمرات ذات الصلة بالشريعة الإسلامية.

— ينظم المركز الرئيس لبيت التمويل الكويتي مجموعة من البرامج التدريبية للمستخدمين في ثلاثة قطاعات وظيفية مختلفة، تتمثل في قطاع العمليات التجارية، وقطاع التجزئة المصرفية، وقطاع مركز المكالمات.

— عند بداية تعيين الموظفين الجدد يستهلون مشوارهم الوظيفي بحضور حزمة من البرامج التدريبية المهنية التي تتناسب مع احتياجاتهم ، وتزودهم بمجموعة متنوعة وشاملة من الوسائل التي تجعلهم قادرين على تلبية متطلبات وظائفهم على أفضل وجه ممكن، لذلك يتم إدراج المعنيين في جدول تدريب مكثف يتكون من موضوعات تتضمن الموارد البشرية، وحقوق الموظف، وأخلاق العمل، وفلسفة التمويل الشرعي، والأوراق المالية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وبطاقات بيت التمويل الكويتي، والتأمين التكافلي، وجوانب العمل المصرفي، وغسيل الأموال، والجوانب القانونية، ومهارات الاتصال، ومهارات البيع والعمل الجماعي، علاوة على مجموعة المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك، ويتوقف عدد ساعات كل موضوع على ما إذا كان الموظف الجديد سيعمل في الفروع أو مركز الاتصال أو المركز التجاري، ومن بين أهم مواضيع البرامج التدريبية ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(13): نماذج من مواضيع البرامج التدريبية التي يقدمها بيت التمويل الكويتي للموظفين.

مهارات مهنية	مهارات الوظيفية	فرصة	مهارات فنية	شريعة
ورش إدارة بيت التمويل الكويتي	البيع ووساطة البيع بين العملاء	متطلبات التقارير المالية	الصيرفة المتقدمة وإدارة المخاطر	مبادئ الشريعة
مسح إجراءات العمل	بناء الفريق	رحلة ميدانية لدي	الاندماجات والاستحواذ المتقدم	اتخاذ القرار بأخلاقية
غسيل الأموال	المهارات الإشرافية	رحلة ميدانية لتركيا	الجوانب القانونية للقطاع التجاري	المرور بالقيم
الإدارة الفاعلية للميزانية	كيف تعمل مع السلبين والتأجيلات	التدريب على دراسة حالة	المحاسبة للشركات	طرق الأوراق المالية الموافقة للشريعة

المصدر: تقرير الاستدامة 2011، بيت التمويل الكويتي، ص53.

— يقدم البنك تسهيلات ودعم لبعض موظفيه لإتمام دراساتهم العليا، وفي هذا المجال بادرت لجنة الترشيح والمكافآت في البنك عام 2013 و2014 بتقديم أربعة منح دراسية كل عام إلى أربعة من الموظفين لإتمام دراساتهم العليا والحصول على درجة الماجستير، كما قام البنك بدعم ومساندة هؤلاء الموظفين من خلال دفع رسومهم الدراسية وثمان الكتب، بالإضافة على تخفيض ساعات العمل لتمكينهم من التركيز على دراساتهم، إضافة إلى منحهم أيام إجازة مدفوعة الراتب بالكامل طوال أيام الامتحانات وأثناء فترة المنحة الدراسية المخصصة لكل منهم.

— بادر بيت التمويل الكويتي سنة 2013 بتنظيم ورش عمل في مجال غسيل الأموال بحضور كافة العاملين، وذلك بغرض رفع مستوى الوعي لديهم، وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق باللوائح التنظيمية المعمول بها في مجال غسيل الأموال.

— تلقى كافة العاملين في بيت التمويل الكويتي سنة 2013 التدريب الكافي فيما يتعلق بالمنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة، والمبادئ الاقتصادية الإسلامية، وشروط العمليات البيعية، وذلك حرصاً من البنك على استيعاب العاملين لإستراتيجية البنك المستقبلية، وذلك سعياً منه لإضفاء خصائص وسمات متميزة، وقيم جوهرية على العاملين لديه، وفي هذا الإطار تلقى ستمائة (600) من العاملين التدريب اللازم عبر وسائط التعليم الإلكتروني.

— يسعى بيت التمويل الكويتي إلى الاستمرار في خطة التدريب والتأهيل كأولوية إستراتيجية لتحقيق الاستدامة ولتوفير موارد بشرية ذات تدريب عال يجعلهم يمتازون بصفات مهنية قوية، تجعل البنك يدعم وضعه التنافسي في الأسواق المحلية التي يعمل بها، وعلى مستوى السوق العالمي ككل.

3- تحفيز الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات من أجل زيادة إنتاجية العامل، وخلق الشعور لدى الموظفين بالاستقرار، والرضا، والولاء للمنظمة، وللحوافز دور كبير في زيادة دافعية العمل وضمان استقرار الموارد البشرية في أي منظمة.

وفي هذا الإطار وضع بيت التمويل الكويتي سياسة تحفيزية تقوم على تقديم مجموعة من المزايا للموظفين، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والزيادة من رفاهيتهم، ودفعهم للعمل والإنتاجية.

أ/ الرواتب والمكافآت:

تتماشى سياسة الأجور والمكافآت في بيت التمويل الكويتي مع استراتيجيات وأهداف البنك، وأحكام قوانين العمل، وكذلك متطلبات حوكمة الشركات، وتتضمن مكافآت الموظفين كلاً من العناصر الثابتة

والمغيرة، والتي تشمل الرواتب والأجور، وحوافز قصيرة وطويلة الأجل، وقد تم تصميم سياسة الأجور والمكافآت بغرض الجذب، والاحتفاظ وتقديم مكافآت تنافسية لمن يتمتعون بالخبرات، والمهارات، والقيم، والسلوك اللازم لتحقيق أهداف البنك العامة.

ويتم الجمع بين العناصر المختلفة من الأجور والمكافآت لضمان تواجد حزمة الأجور المناسبة والمتوازنة والتي من شأنها أن تعكس الدرجة الوظيفية، والقسم الذي يعمل فيه الموظف، ونوع الوظيفة، وكذلك ممارسات السوق، ويتكون الأجر الذي يمنح للموظف من الراتب الأساسي، والمزايا والبدلات.

تعكس الرواتب مهارات الأفراد وحياتهم، ويتم مراجعتها سنوياً في سياق التقييم السنوي للأداء، ويتم بشكل دوري مقارنة الرواتب والبدلات في بيت التمويل الكويتي مع ما يشابهها من البنوك الأخرى، كما تتم زيادة الرواتب في حالة تغير الدور أو الوظيفية، وزيادة المسؤولية، أو للمماثلة حيث بيانات السوق المتاحة، ويمكن أيضاً زيادة المرتبات بما يتماشى مع اللوائح المحلية.⁽¹⁾

وفي إطار التزام بيت التمويل الكويتي بالمبادئ السليمة لحوكمة الشركات، وضع مبادئ توجيهية في إدارة مكافآت الإدارة العليا، حيث تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- يجب أن يتم تعيين جميع العناصر على المستوى المناسب مع مراعاة ممارسات السوق ومؤشرات الأجور في السوق والمهارات المماثلة؛

- يجب استخدام المكافآت لتشجيع وتحفيز الأداء الفعال بصورة مستمرة؛

- ينبغي ربط المكافآت بالأهداف التجارية الرئيسية، وكذلك ربطها بأداء بيت التمويل الكويتي، والمدى الزمني للمخاطر؛

- أي مكافأة ينبغي أن تمنح لتحقيق مصالح المساهمين مع الإدارة العليا.

- تقوم فلسفة بيت التمويل الكويتي لمكافأة الإدارة العليا على مكافأة الأداء الفعال المستمر، ويقوم البنك بالإفصاح في التقرير السنوي عن أهم جوانب سياسات ونظم منح المكافآت.

ب/ تكريم الموظفين وحوافز أخرى:

من بين الآليات المعتمدة في بيت التمويل الكويتي لتحفيز الموظفين القيام بتكريم العاملين الذين نجحوا في إظهار أكبر قدر من التميز بين نظرائهم، الأمر الذي سينعكس بدوره على تشجيع زملائهم لتحسين أدائهم هم كذلك، وقد تجسدت نتيجة التكريم في تأكيد المكرمين على إصرارهم وتصميمهم على مواصلة

(1) - التقرير السنوي 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 41.

(2) - دليل حوكمة الشركات، بيت التمويل الكويتي، يونيو 2015، ص 19.

بذل أقصى ما في وسعهم، وقد تمثل التكريم في تقديم أعلى الشهادات في الخدمات المصرفية المعتمدة لـ 14 من موظفي البنك سنة 2013، ولـ 52 عامل كذلك سنة 2014، بالإضافة إلى تلقي عدد من العاملين لشهادات معتمدة من مديري الفروع، وشهادات في مجال الصناعة المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وشهادة مسؤول ائتمان معتمد، والتي يصدرها البنك بالتعاون مع هيئات مصرفية وأكاديمية مختصة⁽¹⁾.

بالإضافة إلى الرواتب والمكافآت وتكريم الموظفين يقدم بيت التمويل الكويتي مزايا وحوافز أخرى للموظفين، تتمثل في مكافأة نهاية الخدمة، والتأمين الطبي وعلاج الأسنان، والإجازات السنوية، والإجازات الطبية، وإجازة الأمومة، وتذكرة السفر السنوية وتعويضات الوقت الإضافي، وبدل الدرجة الوظيفية، وبدل الانتقال، وبدل وردية عمل، وبدل الفرع، وبدل التغذية، والعلاوات الخاصة.

وقد كان لنظام الحوافر أثر إيجابي على استقطاب الموارد البشرية والاحتفاظ بها، ففي دراسات مسحية للموظفين، واستقصاءات يقوم بها طرف ثالث للبنك تبين الرواتب والمزايا التي يقدمها بيت التمويل الكويتي تأتي في المرتبة الثانية بعد الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في سبب رغبة الموظفين البقاء مع بيت التمويل الكويتي.⁽²⁾

4- تقييم أداء الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

لدى بيت التمويل الكويتي عملية رسمية لإدارة وتقييم وقياس أداء الموظفين على جميع المستويات، في بداية كل عام، حيث يقوم الموظفون ورؤسائهم بتخطيط وتوثيق أهداف الأداء السنوي، والكفاءات المطلوبة وخطط التنمية الشخصية للموظفين، وفي مقابلة تقييم الأداء يقوم الرؤساء والمراجعون بتقييم وتسجيل الأداء مقارنة بالأهداف المعتمدة، ويتم اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي⁽³⁾.

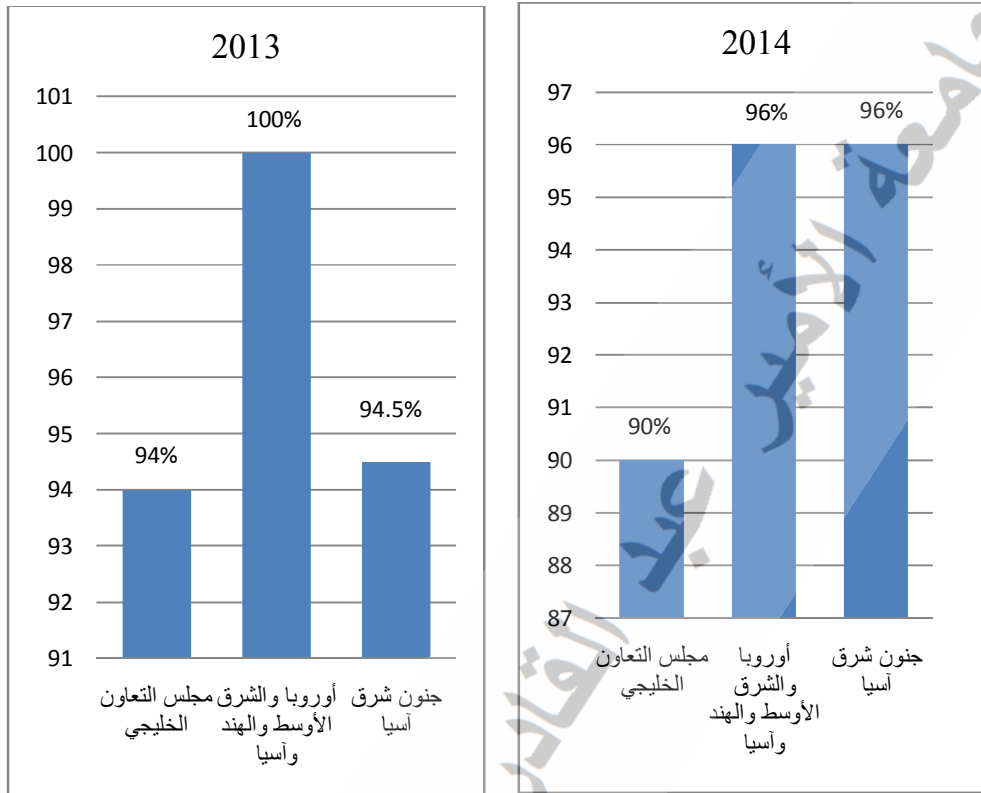
وتتم عملية التقييم الرسمية للموظفين ببيت التمويل الكويتي بشكل دوري ومنتظم من أجل متابعة ذوي المهارات والمواهب العالية ومراقبة تقدمهم المهني في البنك عن كثب، ويهدف بذلك إلى زيادة عدد الخبرات والمهارات والقوى العاملة في البنك على أساس أن يحقق الموظفين المراكز القيادية بشكل أسرع من أقرانهم، ومن خلال الشكل التالي نبين نسبة موظفي البنك الذين تم تقييم أدائهم:

(1) - تقرير الاستدامة 2013، ص 49. تقرير الإستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 45.

(2) - تقرير الاستدامة 2011، بيت التمويل الكويتي، ص 51-52.

(3) - التقرير السنوي 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 41.

الشكل رقم (27): نسبة موظفي بيت التمويل الكويتي الذين تم تقييم أدائهم سني 2013 و2014.



المصدر: - تقرير الاستدامة 2014، بيت التمويل الكويتي، ص44.

- تقرير الاستدامة 2013، بيت التمويل الكويتي، ص48.

من خلال الشكل السابق، والتقارير الدورية لبيت التمويل الكويتي نجد أن تقييم الموظفين قد تميز بمايلي:⁽¹⁾

- يخضع جميع الموظفين ببيت التمويل الكويتي بقطاع العمليات المصرفية في مختلف فروع البنك على المستوى العالمي لمراجعة دورية لمستوى الأداء الوظيفي، وفي سياق أعمال التقييم يناقش العاملون مع مشرفيهم بصورة منتظمة أهدافهم في مجال العمل، وغاياتهم في مجال التدريب، واحتياجاتهم في مجال التطوير الوظيفي.

- حوالي 93% و 96% من موظفي البنك عامي 2014 و 2013 على التوالي قد حصلوا على التقييم السنوي لأدائهم، أما النسبة الباقية من الموظفين والذين لم يحصلوا على التقييم فقد كانوا إما موظفين جدد، أو يعملون لجهات خارجية، أو أنهم موقوفين عن العمل بصفة مؤقتة.

(1) - تقرير الاستدامة 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص أهم نقاط الفصل فيما يلي:

- تكمن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف، ووظيفة تخطيط الموارد البشرية، ووظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتأتي بعدهم وظيفة التدريب، ووظيفة التحفيز، ووظيفة تقييم الأداء.
- تمكّن الوظائف الثلاثة الأولى لإدارة الموارد البشرية المصارف الإسلامية من تغطية احتياجاتها النوعية والكمية التي تحتاجها للعمل في مختلف الوظائف الشاغرة، وسيكون لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وفق نظرة مستقبلية يضمنها التخطيط، واختيار أفضلها وتعيينها في مكانها المناسب، الأثر الإيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على المدى القريب والبعيد.
- بعد توفير الاحتياجات المناسبة لتعيينها في الوظائف الشاغرة، تحتاج المصارف الإسلامية لوظيفة التدريب التي ستمكّنها من رفع مستوى أداء مواردها البشرية في مختلف المجالات التي تفرضها البيئة المصرفية التي يعمل فيها ومستوى قدرات مواردها البشرية الحالية في مختلف الجوانب.
- إن إعطاء المصارف الإسلامية الأهمية اللازمة لوظيفة التحفيز القائمة على الحوافز المعنوية والمالية والمادية سيؤثر على الموظفين ويكوّن لهم دافع قوي للعمل بكفاءة وفعالية، وبذل الجهد الذي يمكنهم من القيام بمتطلبات وظيفته على أحسن وجه.
- وظيفة تقييم الأداء في المصارف الإسلامية يجب أن تأخذ مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية كأى منظمة أعمال معاصرة، من خلال الحرص على فعاليتها والاهتمام بكل أبعادها، والأخذ بالمعايير الموضوعية في التقييم، وذلك لما لها من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين.
- أولت مجموعة البركة المصرفية وبيت التمويل الكويتي حرصاً كبيراً على إدارة مواردهما البشرية، خاصة في ظل وجود أكثر من 10 آلاف موظف في كلا المصرفين، ويضاف إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجيتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، كما سادت في المصرفين النظرية الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها محركاً أساسياً لكل الأنشطة ومصدر نجاح لأعمالهما.
- ومن هذا المنطلق حرص المصرفين على القيام بكل ما تتطلبه إدارة الموارد البشرية من وظائف أساسية، وذلك من خلال تنفيذ كل وظيفة بالشروط المطلوبة، والمعايير والأبعاد التي تحتاجها لتحقيق النتائج الإيجابية والأداء المطلوب.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية في بنك البركة الجزائري

جامعة الأمير
علاء الدين القادر
للعلوم الإسلامية

تمهيد:

استكمالاً لما ورد في الفصول الثلاثة السابقة خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية لاستكمال الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ولما كان بنك البركة الجزائري هو أول البنوك الإسلامية في الجزائر وأكثرها تجربة ومن أهم البنوك الإسلامية التي عرفت تطوراً ملحوظاً على المستوى الدولي، وباعتبار موارده البشرية مجتمعاً يمكن الوصول إليها اخترنا بنك البركة الجزائري لأن يكون محل دراستنا الميدانية.

ومن أجل أن تكتمل كل جوانب دراستنا الميدانية في بنك البركة الجزائري بدأنا بتتبع تطور نشاط البنك من حيث التطورات التي عرفتها ميزانيته، وحجم الودائع التي استطاع أن يجمعها، و الممنوحة لمختلف الأنشطة الاقتصادية، والإيرادات السنوية التي حققها، وبعد الوقوف على المؤشرات المالية احتجنا إلى تتبع تطور الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري، يخضع العدد الإجمالي للموارد البشرية وتوزيعها وحركة الموظفين بالبنك إلى عدة اعتبارات يراعي فيها البنك تطور أنشطته المصرفية وحاجة كل مستوى إداري إلى العدد الكافي من الموظفين القادرين على القيام بالأعمال التي تتطلبها وظيفتهم.

بالإضافة إلى ذلك احتاج بنك البركة الجزائري خلال مسيرة تطوره إلى أن يعطي أهمية كبيرة لموارده البشرية وتكوينها وتدريبها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المزايا للموظفين، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ودفعهم للعمل والإنتاجية

لقد شملت الدراسة الميدانية في بنك البركة الجزائري مختلف وكالاته ومديرياته، وذلك من خلال توزيع استبيان يتضمن عدة فقرات ومحاور مستمدة من دراستنا في الفصول الثلاثة السابقة، تمكنا في النهاية من معرفة المتغيرات المؤثرة في أداء إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وهو ما يتيح لنا استكمال دراسة الإشكالية المطروحة التي تتمحور حولها الدراسة.

وبناءً على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول:

إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

بنك البركة الجزائري يعتبر أول بنك إسلامي ينشط في النظام المصرفي الجزائري، وله تجربة تجاوزت 25 سنة، تميز نشاط البنك خلال هذه الفترة بالتطور الإيجابي على مستوى حجم الموارد المعبأة، وعلى مستوى حجم التمويلات الممنوحة، كما عرف البنك افتتاح الكثير من الفروع التي مكنته من التواجد في مختلف مناطق وولايات الوطن.

هذا التطور والتوسع نتج عنه احتياجات كمية ونوعية في الموارد البشرية لتغطية الأعمال والأنشطة في مختلف المديرية المركزية والفروع الجديدة.

المطلب الأول:

التعريف ببنك البركة الجزائري

تضمن هذا المطلب التعريف ببنك البركة الجزائري من خلال التطرق لمختلف مراحل تأسيسه، والنشاطات المالية التي يمارسها البنك والخدمات المصرفية التي يقدمها، بالإضافة إلى الأهداف التي يعمل على تحقيقها.

أولاً: تأسيس بنك البركة الجزائري

قبل أن يفتتح بنك البركة الجزائري ويبدأ نشاطه كان في البداية عبارة عن مشروع، وبعد عدة سنوات تم اعتماده ليرخص له بمزاولة النشاط المصرفي في الجزائر.

1- مشروع مصرف إسلامي في الجزائر.

بداية فكرة إنشاء مصرف إسلامي في الجزائر ظهرت مع أول اتصال عملي بين الجزائر ممثلة في البنك الفلاحي للتنمية ومجموعة البركة كان سنة 1984، وقد نتج عن هذا الاتصال الأولي تقديم قرض مالي للجزائر قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم تمويل التجارة الخارجية، وقد مثل هذا القرض لكلا

الطرفين اختبارا متبادلا لقياس حسن النية بين مجموعة البركة التي تهدف إلى الاستثمار المصرفي في الجزائر والحكومة الجزائرية⁽¹⁾.

لقد طرحت فكرة إنشاء مصرف إسلامي على مستوى رئاسة الجمهورية في بداية عهد الرئيس الجزائري: "الشادلي بن جديد" من طرف بعض المستشارين الاقتصاديين لرئيس الجمهورية، وسرعان ما بدأ في تصور مشروع مصرف إسلامي متطور، وفي هذا الصدد بدأت في سنة 1984 الاتصالات الدولية بين الجزائر الممثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومجموعة البركة، واستمر الوضع على حاله إلى غاية نوفمبر 1986 أين حدث اتصال ثاني بين الجزائر ومجموعة البركة، حيث عقدت هذه الأخيرة ندوتها الرابعة بالجزائر، وأهم ما نوقش في هذه الندوة فكرة إنشاء مصرف إسلامي في الجزائر، ومن نتائج هذه الندوة إنشاء لجنة تقوم بمتابعة ما يلي⁽²⁾:

- دراسة إنشاء بنك البركة الجزائري ليكون وجود هذه المؤسسة في الجزائر حلقة مكملة لتوطيد التعاون بين مختلف القطاعات ومجموعة البركة، وذلك إلى جانب ما يحققه وجود البنك الإسلامي العامل بالجزائر من اجتذاب المدخرات الوطنية من داخل البلاد وخارجها توجيهها نحو الإسهام في التنمية الوطنية.

- متابعة تطوير سائر وجوه التعاون القائمة بين القطاعات المختلفة في الجزائر وبين مجموعة البركة بهدف تطوير الصادرات و توطيد التبادل التجاري مع بلدان العالم الإسلامي.

- وقد عبّر بعض مستشاري الرئاسة أثناء هذه الندوة عن القلق الرسمي تجاه مصرف إسلامي يتعلق بقياس درجة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الاقتصاد الجزائري الذي هو اقتصاد عمومي في ظل اقتصاد حر ومفتوح أمام المستثمرين الأجانب.

غير أنه مع انخفاض الريع النفطي تعرض الاقتصاد الجزائري لأزمة اقتصادية حادة، دفعت بالحكومة الجزائرية إلى التفكير الجاد في ضرورة الإصلاح الاقتصادي، وأمام هذا الوضع أصبحت الجزائر محط أنظار الكثير من رجال الأعمال و من بينهم المستثمرين العرب، و في هذه الفترة طرح مسؤولوا البركة على السلطة الجزائرية إمكانية إنشاء مصرف إسلامي بالجزائر.

(1) - بن منصور عبد الله، مرابط سليمان، تقييم تجربة بنك البركة الجزائري في إطار المنظومة المصرفية الجزائرية. الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، بالاشتراك مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، 25-28/05/2003، ص4.

(2) - المرجع نفسه، ص5.

2- اعتماد بنك البركة الجزائري.

ابرمت اتفاقية إنشاء بنك البركة الجزائري في 01 مارس 1990 بين كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري وشركة البركة القابضة السعودية، وقد كان لصدور قانون النقد والقرض بتاريخ 14 أبريل 1990 وسماعه بإنشاء بنوك أجنبية وخاصة ومختلطة كان بمثابة الحافز الأساسي الذي دفع بأصحاب مشروع بنك البركة الجزائري إلى طلب الاعتماد، وبعد فحص الملف و المستندات المرفقة به رخص مجلس النقد والقرض لبنك البركة الجزائري بالعمل في التراب الوطني طبقا للمادة 137 من قانون النقد والقرض، والتي تجعل منه مؤسسة مالية خاضعة لقواعد القانون الجزائري⁽¹⁾.

ويعتبر بنك البركة الجزائري أول مصرف برأس مال مختلط (عام وخاص)، تأسس في 20 مايو 1991 برأس مال اجتماعي قدره 500 مليون دج، وبدأ أنشطته المصرفية بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991. بمقره الاجتماعي بمدينة الجزائر العاصمة، والمساهمون في رأسماله هم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) وشركة دلة البركة (السعودية)، وهو مسير بموجب أحكام القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، ومرخص له القيام بجميع الأعمال المصرفية، والتمويل والاستثمار وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحة.

وبعد صدور القانون رقم 01-04 بتاريخ 04/03/2004، والذي حدد الحد الأدنى لرأسمال البنوك التي تنشط داخل الجزائر بـ 2.5 مليار دينار، والحد الأدنى لرأسمال المؤسسات المالية بـ 500 مليون دينار⁽²⁾، وفي هذا الإطار قرر بنك البركة رفع رأس ماله بداية من جانفي 2006 إلى 2.5 مليار دينار تطبيقا للتنظيم الجديد المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك، وقد تلتها زيادة ثانية سنة 2009 ليرتفع رأسماله إلى 10 مليار دينار، وذلك بعد صدور النظام رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 الموافق 23 ديسمبر سنة 2008، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، حيث اشترط هذا النظام على البنوك العاملة في الجزائر امتلاك رأسمال محرر كلياً ونقد يساوي على الأقل 10 مليار دينار⁽³⁾، بالإضافة إلى رفع رأسماله في المرحلتين السابقتين عرف البنك عدة مراحل أخرى مهمة، ففي سنة 1994 عرف البنك استقرار وتوازن مالي، وفي سنة 1999 ساهمت في تأسيس شركة تأمين البركة والأمان،

(1) - المرجع نفسه، ص 6.

(2) - القانون رقم 01 - 04 الصادر بتاريخ في 04/04/2004.

(3) - نظام رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 الموافق 23 ديسمبر سنة 2008، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

كما حصل سنة 2000 على المرتبة الأولى بين البنوك ذات الرأس المال الخاص، في سنة 2000 أعاد الانتشار في قطاعات جديدة في السوق بالخصوص المهنيين والأفراد.⁽¹⁾

ثانيا: أنشطة بنك البركة الجزائري وأهدافه

يمارس البنك عدة نشاطات مالية ومصرفية مختلفة ويقدم تمويلات وخدمات متعددة، يمكن تقسيمها إلى مايلي:

1- الخدمات المصرفية: يمارس البنك سواء لحسابه أو لحساب غيره في داخل الجزائر وخارجها جميع أوجه النشاط المصرفي المعروفة أو المستحدثة مما يمكن للبنك أن يقوم به في نطاق التزامه المقرر ويدخل في نطاق النشاط مايلي⁽²⁾:

- قبول الودائع النقدية وفتح الحسابات الجارية وحسابات الإيداع المختلفة وتأدية قيم الشيكات المسحوبة وتفاصيلها، وتحصيل الأوراق التجارية، وتحويل الأموال في الداخل والخارج، وفتح الاعتمادات المستندية وتبليغها وإصدار الكفالات المصرفية وخطابات الضمان وكتب الاعتماد الشخصي وبطاقات الائتمان وغير ذلك من الخدمات المصرفية .

- التعامل في العملات الأجنبية في البيع والشراء على أساس السعر الحاضر دون السعر الآجل، ويدخل في نطاق التعامل المسموح به في حالات الإيداع المتبادل بدون فائدة للعملات المختلفة الجنس حسب الحاجة.

- إدارة الممتلكات وغير ذلك من الموجودات القابلة للإدارة المصرفية على أساس الوكالة بأجر.

- القيام بدور الوصي المستشار لإدارة الشركات وتنفيذ الوصايا وفقا للأحكام الشرعية والقوانين الوضعية بالتعاون المشترك مع الجهة ذات الاختصاص.

- القيام بالدراسات الخاصة لحساب المتعاملين مع البنك وتقديم المعلومات والاستثمارات المختلفة.

2- الخدمات الاجتماعية: يقوم البنك بدور الوكيل الأمين في مجال تنظيم الخدمات الاجتماعية الهادفة

إلى توثيق أواصر الترابط والتراحم بين مختلف الجمعيات والأفراد وذلك عن طريق الاهتمام بالنواحي التالية⁽³⁾:

(1) - تقديم البنك، بنك البركة الجزائري، www.albaraka-bank.com . 2015/06/30.

(2) - المرجع نفسه، ص 2-3.

(3) - القانوني الأساسي لبنك البركة الجزائري ، مرجع سابق، ص 3.

- تقديم القرض الحسن للغايات الإنتاجية في مختلف المجالات كالمساعدة على تمكين المستفيد من القرض لبدء حياته المستقلة أو تحسين مستوى دخله ومعيشته.

- إنشاء وإدارة الصناديق المتخصصة لمختلف الغايات الاجتماعية المعتبرة أو أية أعمال أخرى مما يدخل في الغايات المستهدفة.

3- التمويل والاستثمار: يقوم البنك بجميع أعمال التمويل والاستثمار على أساس غير الربا وذلك من خلال الوسائل التالية⁽¹⁾:

- تقديم التمويل اللازم كليا أو جزئيا في مختلف الأحوال والعمليات القابلة للتصفية الذاتية ويشمل ذلك أشكال التمويل بالمضاربة والمشاركة المتناقصة وبيع المراجحة للآمر بالشراء وغير ذلك من الصور المماثلة.

- توظيف الأموال التي يرغب أصحابها في استثمارها المشترك مع سائر الموارد المتاحة لدى البنك وذلك وفق نظام المضاربة المشتركة، ويجوز للبنك في حالات معينة أن يقوم بالتوظيف المحدد حسب الاتفاق الخاص بالبنك.

كما يقوم البنك بإبرام العقود والاتفاقات مع الأفراد والشركات والمؤسسات المحلية والأجنبية وتأسيس الشركات في مختلف المجالات ولاسيما المجالات المكتملة لأوجه نشاط البنك،⁽²⁾ وفي هذا المجال يسجل بنك البركة الجزائري في إطار إستراتيجيته التنموية مساهمات في شركات لها صلة بموضوعه ونشاطاته المصرفية والمالية بصفة عامة، ومن أهم مساهمات البنك نجد مساهمته في شركة التكوين ما بين المصارف، و شركة ما بين البنوك للمعالجة الآلية والنقدية، و البركة والأمان، والبركة للتنمية العقارية، ودار البركة.⁽³⁾

كما يمكن للبنك في مجال ممارسته لأعماله -إضافة لما ذكر أعلاه- أن يقوم بأعمال أخرى منها⁽⁴⁾:

- تملك الأصول المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها بما في ذلك أعمال استصلاح الأراضي المملوكة أو المستأجرة وتنظيمها للزراعة والصناعة والسياحة والإسكان.

- إنشاء صناديق التأمين الذاتي والتأمين التعاوني لصالح البنك أو المتعاملين معه في مختلف المجالات.

(1) - المرجع نفسه، ص 3-4.

(2) - المرجع نفسه، ص 4.

(3) - التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري للسنة المالية 2003، ص 4.

(4) - القانون الأساسي لبنك البركة، ص 4.

- تلقي الزكاة وقبول الهبات والتبرعات والإشراف على توزيعها في المجالات الاجتماعية المخصصة لها وحسب الغايات المعتمدة.
- الدخول في الاتحادات المهنية المحلية والإقليمية والدولية وبخاصة الاتحادات الرامية إلى توطيد العلاقات مع البنوك الإسلامية.
- ويهدف البنك من خلال ممارسة نشاطاته والقيام بأعماله إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال التمويل والاستثمار المنظمة على غير أساس الربا، وعلى وجه الخصوص تشمل غايات البنك مايلي⁽¹⁾:
- 1/ تحقيق الربح الحلال من خلال استقطاب الموارد وتشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة وبأفضل العوائد بما يتماشى مع ظروف العصر ويراعي القواعد الاستثمارية السليمة.
 - 2/ تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي غير الربوي.
 - 3/ توفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة ولاسيما تلك القطاعات البعيدة عن أماكن الإفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية.

(1) - القانوني الأساسي لبنك البركة الجزائري، ص 1.

المطلب الثاني:

تطور نشاط بنك البركة الجزائري

يمكن تتبع تطور نشاط البنك من خلال معرفة التطورات التي عرفتها ميزانية البنك، وحجم الودائع التي استطاع البنك تجميعها، بالإضافة إلى التمويلات الممنوحة لمختلف الأنشطة الاقتصادية، والإيرادات السنوية التي حققها البنك.

أولاً: تطورات حجم ميزانية بنك البركة الجزائري

بلغت الميزانية الإجمالية لبنك البركة الجزائري سنة 2014 ما قيمته 162772.73 مليون دينار مقابل 41393.42 مليون دينار سنة 2005، أي تضاعفت قيمتها بما يقارب أربع مرات خلال هذه المدة المقدره بعشر سنوات، والجدول التالي يوضح هذا التطور:

الجدول رقم (14): تطور حجم ميزانية بنك البركة خلال الفترة (2005-2014). الوحدة: مليون دينار

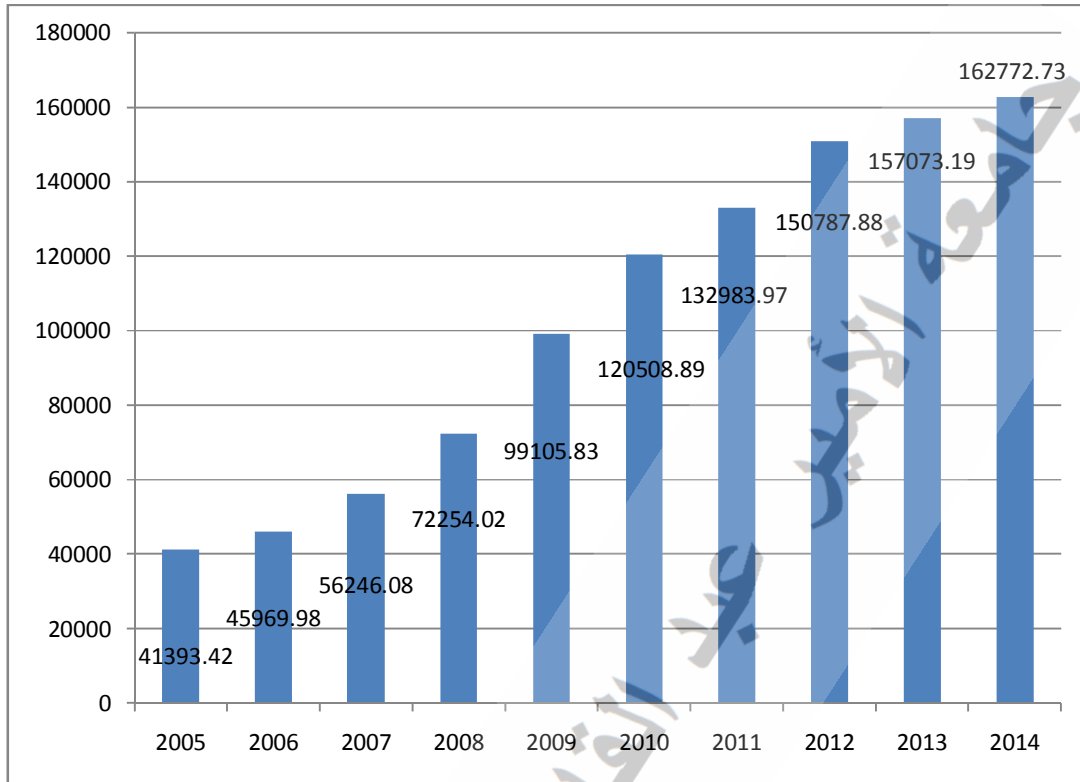
السنوات	الميزانية الإجمالية	نسبة الزيادة %	الفارق بالقيمة
2005	41393.42	7.9	2738.95
2006	45969.98	11.06	4576.54
2007	56246.08	22.35	10276.1
2008	72254.02	28	16007.94
2009	99105.83	37	26591.51
2010	120508.89	22	21103.06
2011	132983.97	9.38	12475.08
2012	150787.88	13.39	17803.91
2013	157073.19	04.17	6285.31
2014	162772.73	03.63	5699.54

المصدر: التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

تميز تطور الميزانية الإجمالية لبنك البركة الجزائري باتجاه تصاعدي، حيث سجلت نسبة تقدر بـ 3.36% سنة 2014 مسجلة بذلك ما قيمته 162772.73 مليون دينار مقابل 157073.19 مليون دينار سنة 2013 بفارق يقدر بـ 5699.54 مليون دينار.

كما نلاحظ أن نسبة نمو الميزانية الإجمالية للبنك كانت متفاوتة من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2005 بلغت هذه النسبة 7.9% مقابل 37% سنة 2009، و 3.36% سنة 2014، ومن خلال الشكل التالي نبين هذا التطور.

الشكل رقم (28): حجم الميزانية في بنك البركة الجزائري (2005-2014) مليون دينار



المصدر: معطيات الجدول رقم (14).

تميز التطور حجم الميزانية بتسجيل زيادات معتبرة خلال بعض السنوات، ففي سنة 2006 بلغت نسبة الزيادة 11.06% مسجلة بذلك ما قيمته 45969.98 مليون دينار مقابل 41393.42 مليون دينار سنة 2005، وقد كانت هذه الزيادة انعكاسا لرفع بنك البركة رأس ماله الاجتماعي من 500 مليون إلى 2500 مليون دينار سنة 2006.

وكذلك كان لرفع قيمة رأس المال الاجتماعي من 2500 مليون دينار سنة 2006 إلى 10000 مليون دينار سنة 2009 أثر واضح على نمو حجم ميزانية البنك، حيث سجل في هذه السنة نمو حجم الميزانية بنسبة 37%، وتعتبر أكبر نسبة نمو عرفها تطور حجم الميزانية خلال العشر سنوات الأخيرة التي سبقت 2015. وما يمكن الإشارة إليه أن تسجيل الزيادات المعتبرة في الميزانية الإجمالية للبنك لم يكن دائما مرتبطا بزيادة رأس المال الاجتماعي، وارتبط كذلك بارتفاع حجم الودائع وحجم الاحتياطات.

ثانيا: تطور إجمالي الودائع في بنك البركة الجزائري

سجل بنك البركة خلال الفترة 2005 - 2014 تطورا إيجابيا في نشاط جمع الموارد، والجدول التالي

يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): تطور إجمالي الودائع بينك البركة في الفترة 2005-2014.

نسبة النمو %	ودائع البنك (مليون دج)		نسبة النمو %	ودائع البنك (مليون دج)	
14	65249.23	ودائع الزبائن	-	21819.9	2005
28	24714.29	ودائع ممثلة بسندات	-	9804.86	2005
17.54	89963.52	المجموع	-	31624.76	
13.27	73909.69	ودائع الزبائن	26.30	27559.41	
18.86	29375.42	ودائع ممثلة بسندات	8.5-	8971.85	
14.81	103285.11	المجموع	15.51	36531.26	
16.88	86382.74	ودائع الزبائن	24.76	34382.7	2007
2.57	30131.67	ودائع ممثلة بسندات	13.61	10193.01	
12.81	116514.41	المجموع	22.02	44575.71	
8.28	93534.94	ودائع الزبائن	16	39769.92	2008
5.87	31900.03	ودائع ممثلة بسندات	51	15416.05	
7.66	125434.97	المجموع	23.80	55185.97	
4.57	97812.92	ودائع الزبائن	44	57294.51	2009
4.59	33363.75	ودائع ممثلة بسندات	25	19244.49	
4.58	131176.67	المجموع	38.69	76539	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

عرف نشاط جمع الموارد في بنك البركة الجزائري نموا متسارعا خلال الفترة 2005-2014، وهو ما يدل على الجهود المبذولة في مجال تنويع منتجات وآليات الإيداع والإدخار، حيث يوفر البنك للمهنيين والأفراد عدة منتجات تمكنهم من توفير فوائض أموالهم، ومن أهمها نذكر: (1)

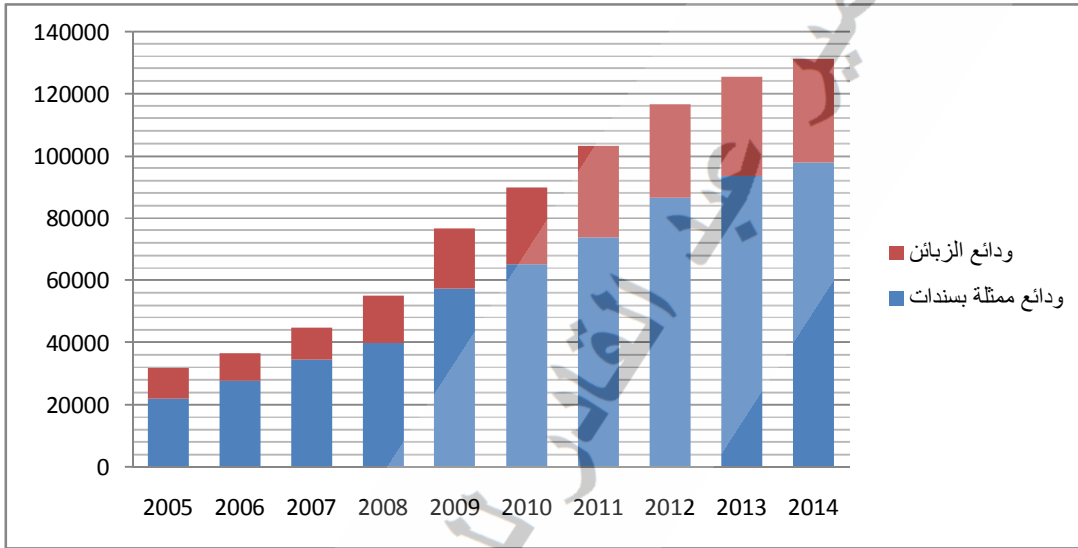
- دفتر الادخار: متوفر لعملاء البنك و غير العملاء الذين تتوفر فيهم صفة الشخص الطبيعي، هو حساب مؤهل للأرباح على أساس الرصيد السنوي المتوسط من خلال الأرباح المحققة من عمليات التمويل التي يقوم بها البنك، وهو منتج ذو مردودية و متطابق مع مبادئ الشريعة الاسلامية السمحة، و يتيح تسيير العمليات النقدية (سحب/ إيداع) بصورة فعالة.

(1) - بن منصور عبد الله، مرابط سليمان، تقييم تجربة بنك البركة الجزائري في إطار المنظومة المصرفية الجزائرية، مرجع سابق، ص5.

- سندات الصندوق: متاح لكل الأشخاص الطبيعيين و المعنويين (الشركات والمهنيين والأفراد)، و من خلالها استثمار الأموال في عمليات ومشاريع مختلفة دون تخصيص مسبق، وهي مؤهلة للأرباح في نهاية كل فترة على أساس الأرباح التي حققتها الاستثمارات، و اكتتابها يكون اسمي أو مغفل.

- حساب الودائع غير المخصصة: متاح للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الراغبين في إغناء رأسمالهم أو فائض خزينتهم وفقا لمبادئ الشريعة الاسلامية السمحة، وهي حسابات مؤهلة للأرباح في نهاية كل فترة على أساس الأرباح التي حققتها أموال هذه الحسابات في عمليات ومشاريع مختلفة دون تخصيص مسبق.

ون دينار



المصدر: معطيات الجدول رقم (15).

بلغت قيمة الودائع في البنك سنة 2014 ما قيمته 131176.67 مليون دينار مقابل 125434.97 مليون دينار سنة 2013 أي بارتفاع نسبته 4.58%، هذا النمو الذي عرفته سنة 2014 هو ما ميّر العشر سنوات الأخيرة، إلا أنه كانت نسبة نمو السنوية لإجمالي الودائع متفاوتة من سنة إلى أخرى، متأثرة بذلك بالأوضاع المالية للاقتصاد الجزائري، وسياسات البنك المتعلقة بتوسعة قاعدة المدخرات من خلال فتح فروع جديد وتوفير منتجات إيداعية تناسب السوق الإيداعية في الجزائر.

ويتضح كذلك من الشكل السابق أن الحسابات الدائنة للزبائن المتمثلة في حسابات الادخار والحسابات الجارية وحسابات الشيكات تمثل الحجم الأكبر من إجمالي ودائع البنك مقارنة بسندات الصندوق، ففي سنة 2014 مثلت ودائع الزبائن 75% من إجمالي الودائع، مقابل 25% نسبة مساهمة الودائع الممثلة بسندات.

ثالثا: تطور إجمالي تمويلات بنك البركة الجزائري

سجل النشاط التمويلي لبنك البركة تطورا إيجابيا ويرجع هذا التطور إلى الجهود المبذولة من قبل البنك في مجال سياسة التمويل التي تبين إرادة البنك في المساهمة في توفير التمويل اللازم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، هذا التطور يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تطور إجمالي تمويلات بنك البركة في الفترة 2005-2014.

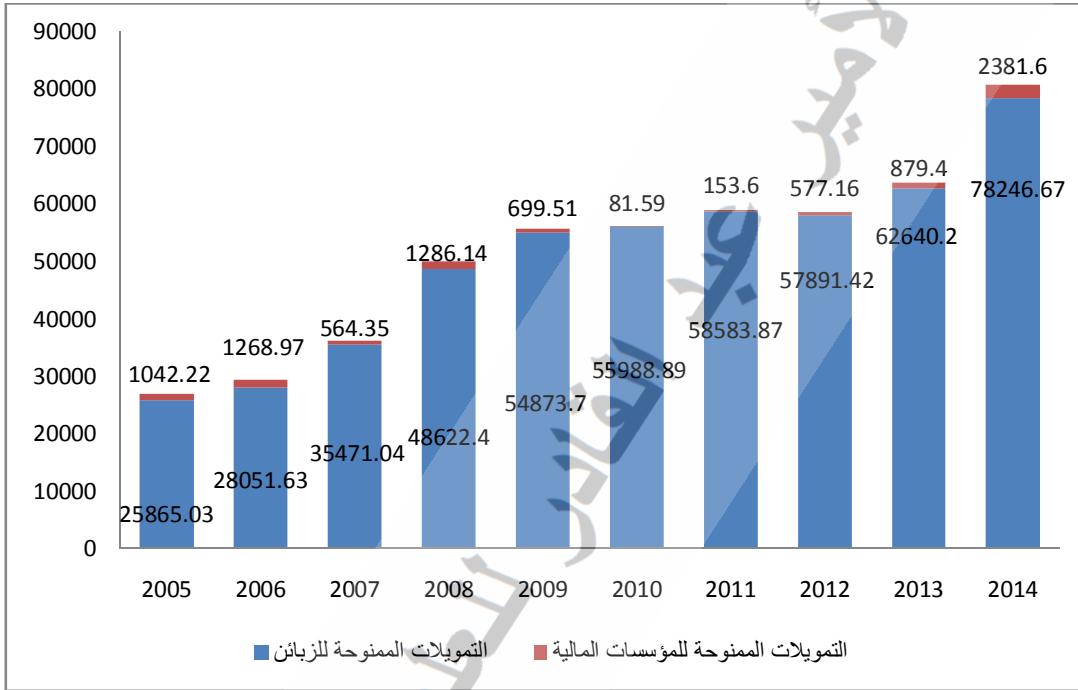
نسبة النمو %	القيمة (مليون دج)	التمويلات الممنوحة	نسبة النمو %	القيمة (مليون دج)	التمويلات الممنوحة
2.03	55988.89	الزبائن	-	25865.03	الزبائن
88.34-	81.59	المؤسسات المالية	-	1042.22	المؤسسات المالية
0.19	56070.48	المجموع	-	26907.25	المجموع
4.63	58583.87	الزبائن	21.76	28051.63	الزبائن
88.29	153.60	المؤسسات المالية	8.45	1268.97	المؤسسات المالية
4.76	58737.47	المجموع	8.97	29320.6	المجموع
1.18-	57891.42	الزبائن	26.45	35471.04	الزبائن
275.75	577.16	المؤسسات المالية	55.53-	564.35	المؤسسات المالية
0.48-	58468.58	المجموع	22.90	36035.39	المجموع
8.20	62640.20	الزبائن	37	48622.40	الزبائن
52.27	879.40	المؤسسات المالية	128	1286.14	المؤسسات المالية
8.64	63519.6	المجموع	38.40	49908.54	المجموع
24.91	78246.67	الزبائن	13	54873.70	الزبائن
170.82	2381.60	المؤسسات المالية	46-	699.51	المؤسسات المالية
26.93	80628.27	المجموع	11.35	55573.21	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

بلغت إجمالي التمويلات الممنوحة من طرف بنك البركة الجزائري 80628.27 مليون دج سنة 2014 مقابل 26907.25 مليون دج سنة 2005، أي بمعدل نمو قدره 212% خلال عشرة سنوات، وهو ما يعكس سعي البنك لتعزيز تواجدته في الاقتصاد الوطني من خلال رفع نسبة مساهمته في تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية، وقد توزعت إجمالي التمويلات الممنوحة بين تمويلات قصيرة الأجل و تمويلات طويلة ومتوسطة الأجل، حيث اعتمد البنك خلال العشر سنوات الأولى لبداية نشاطه بشكل كبير على التمويل قصير الأجل، أما بداية من سنة 2003 فقد عرفت نسبة التمويلات قصيرة الأجل من إجمالي التمويلات

القائمة تراجعاً ملحوظاً مسجلة بذلك نسبة 56.69% وباقي النسبة تضم التمويلين المتوسط والطويل الأجل، وفي سنة 2008 مثلاً توزعت نسب التمويل حسب الآجال بين 17.91% تمويل قصير الأجل، و80.84% تمويل متوسط الأجل، و1.25% تمويل طويل الأجل⁽¹⁾.

كذلك ما ميز النشاط التمويلي للبنك هو تركيز النصيب الأكبر منه في التمويلات الممنوحة للزبائن على حساب التمويلات الممنوحة للمؤسسات المالية، وهو ما يبينه الشكل التالي:
الشكل رقم (30): تطور حجم التمويلات في بنك البركة في الفترة (2005-2014).



المصدر: التقارير السنوية 2004-2014، بنك البركة الجزائري.

مثل نشاط تمويل الزبائن سنة 2014 نسبة 97% من التمويلات الممنوحة، مقابل 3% نسبة التمويلات الممنوحة للمؤسسات المالية، وهو الوضع نفسه تقريبا الذي ساد خلال العشر سنوات محل الدراسة، ويمكن تلخيص أهم ما ميز التمويلات الممنوحة للزبائن خلال سنة 2014 فيما يلي:⁽²⁾

- ارتفاع رصيد التمويلات الممنوحة للزبائن من 62640.20 مليون دينار إلى 78246.67 مليون دينار، أي بنسبة تبلغ 24.91%؛

(1) - التقارير السنوي 1992-2008، بنك البركة الجزائري.

(2) - التقرير السنوي 2014، بنك البركة الجزائري.

- التنوع في طرق التمويل التي شملت المراجعة، والإجارة، والاستئصال، والسلم وتمويل العقار، والتي مست كل شرائح الزبائن من مؤسسات، مهنيين وأفراد؛

- سجلت تمويلات الاستثمار في نهاية 2014 نسة 56.27% من إجمالي التمويلات الممنوحة لجميع المتعاملين الاقتصاديين؛

- عرفت سنة 2014 تعزيز المنتجات الموجهة للمؤسسات الصغيرة بصيغ جديدة تتمثل في المراجعة المصغرة والإجارة المصغرة، والتي وجهت في مرحلة تجريبية لمنطقة وسط الجزائر لتعمم بعدها إلى باقي جهات الوطن، وقد بلغ جاري التمويلات الخام الممنوحة للمؤسسات الصغيرة 13 مليون دج؛
- بلغ جاري التمويلات الخام الممنوحة للأفراد 20 مليار دج، منها 3 مليار دج موجهة للتمويل العقاري للأفراد.

رابعا: تطور إجمالي إيرادات بنك البركة الجزائري

إن لتطور النشاط التمويلي لبنك البركة الجزائري انعكاسا مباشراً على الإيرادات السنوية التي يحققها من مختلف الصيغ التمويلية التي يعتمدها، والمنتجات المصرفية التي يوفرها للمتعاملين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

الجدول رقم (17): تطور حجم الإيرادات الصافية لبنك البركة خلال الفترة (2005-2014).

الوحدة: مليون دينار

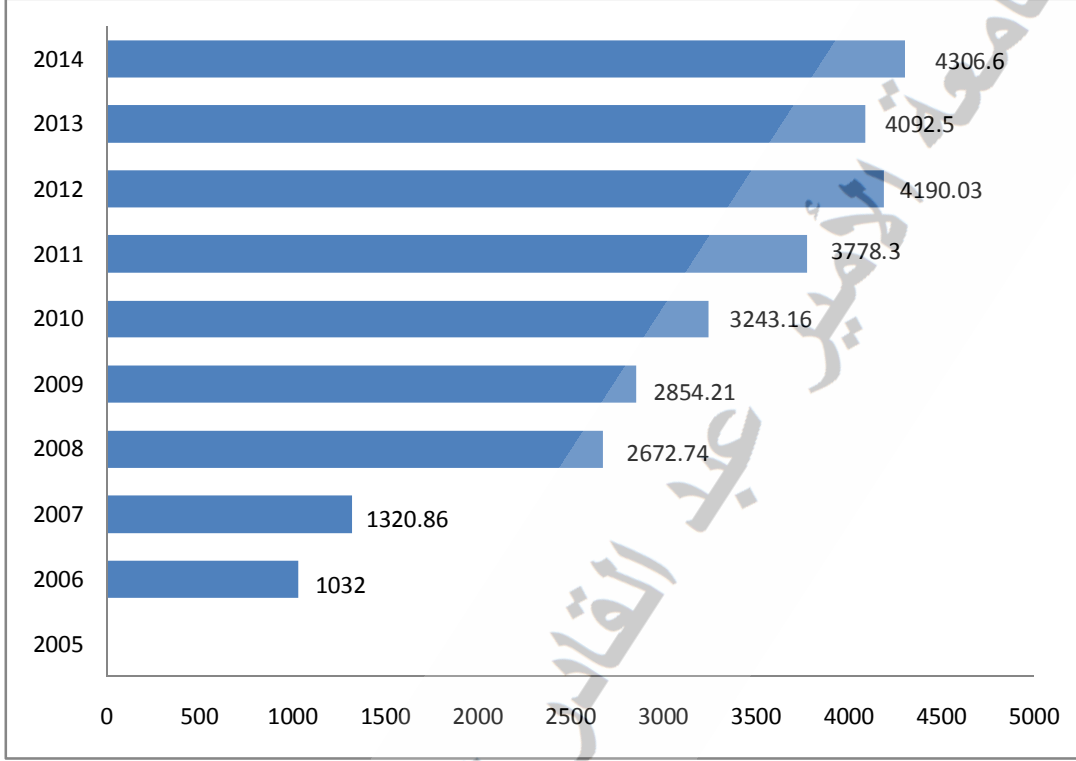
السنوات	قيمة الإيراد الصافي	الفارق بالقيمة	نسبة الزيادة %
2006	1032	-	-
2007	1320.86	288.86	28
2008	2672.74	1351.88	102
2009	2854.21	181.48	7
2010	3243.16	388.94	14
2011	3778.30	535.14	16.5
2012	4190.03	411.73	10.9
2013	4092.50	97.53-	2.33-
2014	4306.60	214	5.2

المصدر: التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

سجلت نتيجة السنة المالية لسنة 2014 ما قيمته 4306.6 مليون دج مقابل 4092.5 مليون دج سنة 2013، أي بزيادة قدرها 214 مليون دج، هو ما يعادل نسبة نمو 5.2%، وخلال الفترة الممتدة من سنة 2005

إلى غاية 2014 سجل البنك نمو إيجابي للإيرادات سنوية باستثناء سنة 2013، أي سجلت تراجع طفيف مقارنة بسنة 2012، هذا التطور يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (31): تطور حجم الإيرادات السنوية الصافية في بنك البركة في الفترة (2005-2014).



المصدر: التقارير السنوية 2004-2014، بنك البركة الجزائري.

إذا قارنا بين الإيراد السنوي المسجل سنة 2014 وسنة 2006 نجد أنه تضاعف أكثر من أربع مرات، وهو ما يعكس تطور الأداء المالي للبنك، كذلك من مؤشرات الأداء المالي العائد على الأصول أو ما يسمى أحيانا بالعائد على الاستثمار، والذي يحسب بقسمة الناتج الصافي على إجمالي الأصول، ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول، فقد سجل هذا المؤشر في البنك 2.64% سنة 2014 مقابل 2.6% سنة 2013، و2.79% سنة 2012، و2.48% سنة 2011، هذا الثبات النسبي المسجل في العائد على الأصول خلال السنوات الأربعة راجع لقدرة البنك على الحفاظ على نفس مستوى توظيف موارده التي عرفت نموا إيجابيا.

المطلب الثالث:

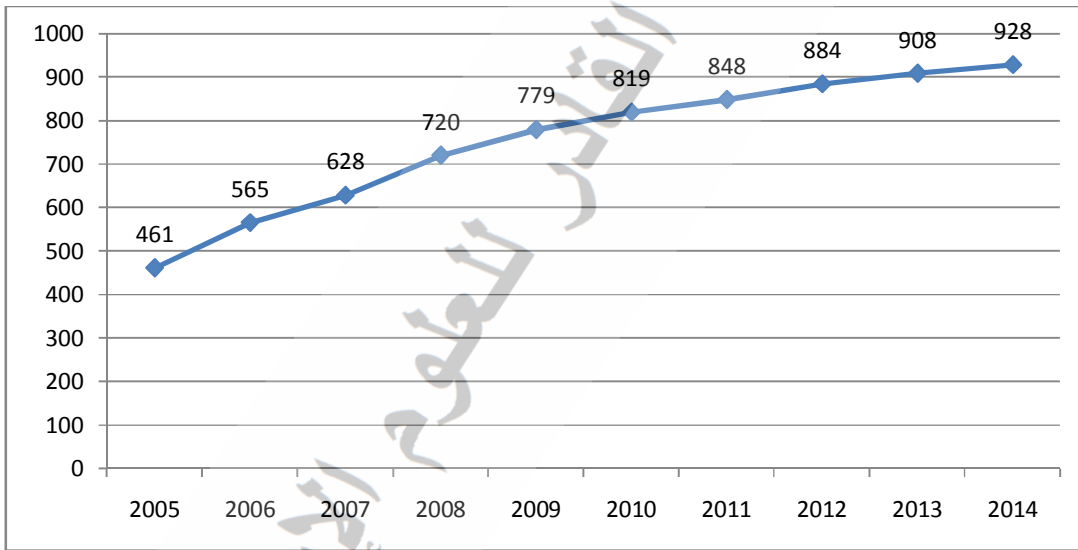
تطور الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري

عرفت الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري تطورا موكبا للتوسع الذي ميّز أنشطته المالية والمصرفية في مجال تعبئة المدخرات وتوفير التمويل اللازم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، كما كانت مواكبة لانتشاره الجغرافي بفتح فروع جديدة مكنته من التواجد في أغلب مناطق الوطن، والذي رافقه توسع قاعدة عملائه، الأمر الذي تطلب الزيادة في عدد الموظفين لتلبية متطلبات مختلف عملائه سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

أولا: تطور إجمالي الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري

بلغ إجمالي الموظفين في البنك البركة الجزائري 928 موظف في نهاية سنة 2014 بعد نمو مستمر منذ افتتاح البنك سنة 1991، ومن خلال الشكل التالي نبين التطور الذي عرفه عدد العاملين في البنك:

الشكل رقم (32): تطور إجمالي عدد العاملين في بنك البركة الجزائري (2005-2014).



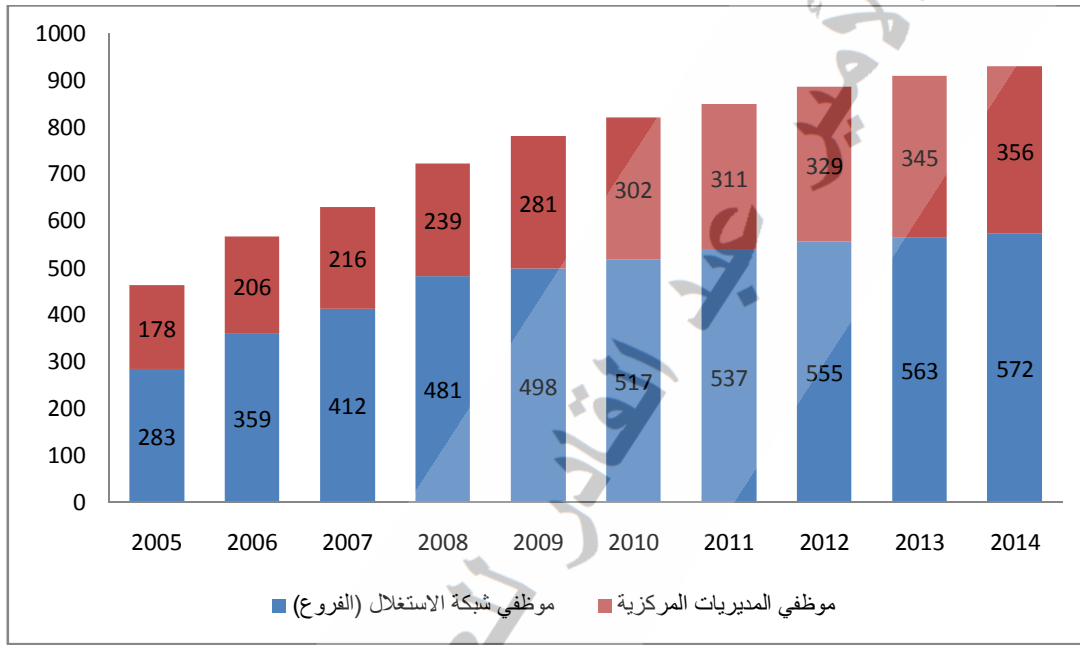
المصدر: التقارير السنوية 2004-2014، بنك البركة الجزائري.

إن أهم ما يمكن ملاحظته على تطور إجمالي عدد العاملين في بنك البركة الجزائري هو الزيادة المستمرة لعدد الموظفين بالبنك من سنة لأخرى خلال العشر سنوات الممتدة من سنة 2005 حتى سنة 2014، حيث بلغ عدد العاملين في البنك 928 عاملاً في نهاية سنة 2014، مقابل 461 عاملاً سنة 2005، وهو ما يمثل نسبة نمو تقارب 50% خلال عشر سنوات، هذه الزيادة الكبيرة في عدد العاملين كانت مساهمة لتوسع البنك على المستوى الوطني، حيث ارتفع عدد فروع من 15 فرع سنة 2005 إلى 30 فرع سنة 2014، أي

بنسبة نمو تقدر بـ 50%، بالإضافة إلى ذلك كان لتوسع الأنشطة الإدخارية والتمويلية للبنك انعكاسا مباشرا على زيادة عدد المستخدمين في البنك من سنة إلى أخرى.

ويتوزع الموظفون بالبنك بين الهيئات المركزية وشبكة الاستغلال المنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، ومن خلال الشكل التالي نبين توزيع عدد العاملين في البنك:

الشكل رقم (33): توزيع عدد العاملين في بنك البركة الجزائري بين المديرية المركزية وشبكة الاستغلال خلال الفترة (2005-2014).



المصدر: التقارير السنوية 2004-2014، بنك البركة الجزائري.

يتوزع عدد موظفي البنك سنة 2014 البالغ عددهم 928 موظف بين فروع البنك في مختلف الولايات بـ 572 موظف بما يعادل نسبة 61.64% من إجمالي الموظفين، مقابل 356 موظف مستخدم في المديرية المركزية بنسبة مساهمة تقدر بـ 38.36%، وخلال كل السنوات الظاهرة في الشكل كانت نسبة مساهمة موظفي شبكة الاستغلال في إجمالي عدد الموظفين أكبر من نسبة مساهمة موظفي المديرية المركزية، وذلك يرجع لحاجة الفروع للعدد الأكبر من العمال باعتبارهم الأكثر تعاملًا مع العملاء.

وما يمكن ملاحظته كذلك أن التطور المسجل في عدد المستخدمين ساهم فيه الزيادة المسجلة في عدد المستخدمين على مستوى شبكة الاستغلال وعلى مستوى المديرية المركزية، ويندرج هذا التطور في إطار سياسة البنك المعتمدة في مجال تسيير الموارد البشرية من أجل تدعيم مختلف مستويات إدارته بالكفاءات المهنية اللازمة للقيام بمختلف الأعمال المصرفية والتمويلية.

ثانيا: توزيع الموارد البشرية وحركة الموظفين ببنك البركة الجزائري

يخضع توزيع الموارد البشرية وحركة الموظفين ببنك البركة الجزائري إلى عدة اعتبارات يراعي فيها البنك حاجة كل مستوى إداري إلى العدد الكافي من الموظفين القادرين على القيام بالأعمال التي تتطلبها وظيفتهم.

1- توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف المهني:

يتوزع موظفي بنك البركة الجزائري على مستوى ستة مستويات وظيفية تتمثل في الإطارات المسيرة، والإطارات السامية والخبيرة، والإطارات ذات التقنية العالية، والإطارات العملية التطبيقية، والأعوان المهرة، والأعوان التنفيذية.

الجدول رقم (18): توزيع عدد العاملين في بنك البركة الجزائري حسب التصنيف المهني (2005-2010)

التصنيف المهني	السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
إطارات مسيرة	6	7	6	6	6	8	7
إطارات سامية/خبيرة	45	58	55	57	61	78	78
إطارات ذات تقنية عالية	61	73	78	88	93	105	105
إطارات عملية تطبيقية	89	94	96	104	115	142	142
أعوان مهرة	156	224	276	340	363	143	143
أعوان تنفيذ	104	109	117	125	139	341	341
المجموعة	461	565	628	720	799	816	816

المصدر: التقارير السنوية 2004-2010، بنك البركة الجزائري.

تستحوذ المستويات المهنية المتضمنة للأعوان المهرة والأعوان التنفيذية على النسبة الأكبر من عدد الموظفين في البنك، حيث مثل هذين المستويين مجتمعين نسبة 59.31% من إجمالي موظفي البنك سنة 2010، مقابل 30.26% لمستوى الإطارات السامية وذات التقنية العالية، وفي مقابل 10.41% لمستوى الإطارات السامية والمسيرة.

هذا التوزيع لموظفي بنك البركة الجزائري على المستويات المهنية المختلفة تفرضه طبيعة المؤسسات المالية، والأعمال التي تقوم بها، حيث تحتاج إلى عدد قليل من الإطارات المسيرة والسامية باعتبارها تشرف على وضع الأهداف الكلية للبنك وسياساته واستراتيجياته، ويحتاج هذا المستوى الوظيفي أن يتمتع أفرادها بالخبرة الكبيرة في المجال المالي والمصرفي، ثم يأتي المستوى الوظيفي الثاني من حيث إستيعاب عدد الموظفين،

وأما العدد الأكبر من عمال البنك يتركز على مستوى الأعوان التحكم والتنفيذ لأنهم هم المكلفين بالتعامل مع الزبائن بداية من استقبالهم، والرد على استفساراتهم وطلباتهم، وشرح الخدمات المالية والمصرفية المقدمة، وتسليمهم الوثائق والاستمارات المطلوبة، بالإضافة إلى القيام بالإجراءات الأولية التي تتطلبها تقديم الخدمة البنكية.

2- حركة الموظفين ببنك البركة الجزائري:

عرف بنك البركة الجزائري حركة واسعة على مستوى جهازه الوظيفي، كنتيجة لالتحاق عدد جديد من الموظفين في كل سنة، مقابل مغادرة عدد آخر من الموظفين لعدة أسباب من أهمها تقديم الاستقالة، فسخ العقود، والتقاعد، وإنهاء العقود، وغيرها.

الجدول رقم (19): حركة الموظفين ببنك البركة الجزائري (2005-2014)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
-	-	46	71	35	78	-	101	101	50	الفروع
-	-	44	28	34	26	-	26	36	48	المركز
55	80	90	99	59	104	145	127	140	98	المجموع
09	15	19	21	18	14	25	26	13	23	الاستقالات
-	02	01	03	01	01	01	01		03	لتخلي عن المنصب
01	01	-		02	03	01	05		01	طرده/ فسخ العقود
07	05	5	04	03	04	02	04		01	لإحالة على التقاعد
-	06	-	02	01	01	01	-		-	تحقيق إداري غير مرضي
18	26	27	36	05	22	23	28	17	23	إنهاء عقد عمل محدد المدة
07	-	-	-	-	-	-	-		01	الإحالة على الاستبعاد
-	01	2	01	2	-	-	-	-	-	وفاة
35	26	54	67	32	44	53	64	33	45	المجموع المغادرون
20	54	36	32	37	60	92	63	107	53	الفارق بين عدد الموظفين وعدد المغادرين

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

إن أهم ما يميز حركة الموظفين ببنك البركة الجزائري خلال الفترة (2004-2015) هو تسجيل ارتفاع عدد الموظفين الجدد عن عدد المغادرين لوظائفهم في كل سنة من سنوات هاته الفترة، وهو الأمر الذي يفسر

التطور الذي عرفه عدد موظفي البنك، فسنة 2014 عرفت زيادة تعداد الموظفين بـ 20 موظف نتيجة للفارق بين عدد المدججين الجدد الذي سجل 55 موظف وعدد المغادرين الذي سجل 35 موظف.

كذلك من أهم ما يمكن ملاحظته على حركة موظفي بنك البركة أن أكبر عدد مسجل للموظفين المغادرين لوظائفهم كان بسبب الاستقالات، وإنهاء عقود العمل محددة المدة.

2- حركة ترقية الموظفين ببنك البركة الجزائري:

ترقية الموظفين للمناصب العليا تمكن البنك من الاستفادة من خدمات الأفراد المؤهلين والذين تمكنوا من اكتساب الخبرة طيلة فترة عملهم، كما تسمح للبنك من توفير الموارد البشرية المناسبة لتعيينها في الوظائف الشاغرة الناتجة عن تخلي أحد الإطارات عن العمل أو تكون وظيفة مستحدثة في إطار تطوير البنك.

الجدول رقم (20): تطور حركة ترقية الموظفين ببنك البركة الجزائري (2005-2015)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
رئيس قطاع	-	-	-	-	-	01	-	-	-	01
مدير مركزي	04	02	-	-	-	02	01	-	07	02
مدير جهوي	-	-	-	-	-	02	01	-	-	-
مدير مركزي مساعد	02	03	03	02	-	-	01	-	08	06
نائب مدير مركزي	-	08	03	03	-	03	-	-	14	04
مكلف بالدراسات تقني	-	-	-	-	-	01	8	-	02	05
مكلف بالدراسات	-	-	-	-	-	02	03	-	4	-
رئيس مصلحة مركزي	-	-	-	-	-	01	-	-	15	-
مدير وكالة بالنيابة	01	04	03	-	-	-	01	-	02	01
مدير وكالة مساعد	02	01	06	04	-	03	01	-	06	-
رئيس مصلحة فرع	21	06	06	02	-	06	09	-	-	02
رئيس قسم	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
أمين صندوق رئيسي	-	-	-	-	-	01	-	-	-	01
المجموع	30	24	21	11	-	21	25	-	52	23

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

شملت حركة الترقيات بالبنك عدة مناصب إدارية بما يتيح الفرصة للموظفين ذو الأداء الجيد والكفاءة العالية للاستفادة من الترقية لمنصب إداري أعلى من جهة، ويتيح للبنك تغطية الوظائف الشاغرة من جهة أخرى.

المطلب الرابع:

سياسة إدارة الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري

احتاج بنك البركة الجزائري خلال مسيرة تطوره إلى أن يعطي أهمية كبيرة لموارده البشرية وتكوينها وتدريبها بما يسمح بتأدية الأعمال الحديثة في الإدارة والتقنيات المصرفية والتمويل الإسلامي، بما يكفل له القيام بدوره التمويلي والاقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني.

أولاً: تدريب وتكوين الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري

يولي بنك البركة الجزائري أهمية كبيرة لتكوين وتدريب موظفين، من أجل تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على تحسين أدائهم، ويساعدهم على استيعاب المتسجدات واللاحاق بالتطورات التي يعرفها النظام المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى الوسائل والأساليب المالية والمصرفية الحديثة، ومن هذا المنطلق بذلت إدارة البنك عدة مجهودات ونظمت عدة نشاطات تكوينية مكنت العديد من الإطارات والأعوان من الاستفادة من التكوين، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): تطور النشاط التكويني ببنك البركة الجزائري (2005-2015)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
395	463	687	316	573	384	254	255	134	206	عدد المستفيدين من التكوين
%42.6	%60	%73.1	%37	%70.2	%53.4	%40.4	%40	%23.7	%44	النسبة من مجموع موظفي البنك %
17.03	19.95	-	16.89	16.67	15.17	-	14.54	10.91	17.05	قيمة مصاريف التكوين (مليون دج)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير السنوية 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

يتضح من خلال الجدول أن بنك البركة الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2014 وفر برامج تدريبية ودورات تكوينية سمحت لأكثر من 40% من الموظفين من الحصول على التكوين والتدريب الذي يسمح لهم باكتساب الخبرات ومواكبة المتسجدات في المجال المالي والمصرفي، ومجال العمل المصرفي الإسلامي.

لقد شملت الأنشطة التدريبية والتكوينية لبنك البركة الجزائري عدة دورات وبرامج تدريبية، والتي تشمل موضوعات مختلفة تبعاً للاحتياجات التدريبية للبنك، وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الأنشطة ومواضيعها: (1)

1- تتوزع عمليات التكوين التي استفاد منها 206 موظف سنة 2005 على النحو التالي:

أ- التكوين داخل الوطن: ويتضمن تكوين متوج بشهادة، وتكوين تأهيلي، وتكوين تربصي.

- تكوين متوج بشهادة: بلغ العدد الإجمالي للموظفين المسجلين في مختلف أطوار التكوين الممنوح من طرف مدرسة التكوين ما بين البنوك 50 موظفاً موزعين على مجالات التكوين المتوجهة بشهادة الثقافة البنكية العامة، وشهادة التكوين المتخصص، وشهادة التحضير للدراسات البنكية العليا، بالإضافة إلى شهادة الدراسات العليا البنكية، وبرامج إسناد للطور التحضيري.

- تكوين تأهيلي: نظم البنك ملتقيين تكوينيين داخلين لفائدة 34 إطار، الأول حول التسويق البنكي والتخطيط، والثاني حول موضوع تسيير وتطوير المحفظة، وفي نفس المجال قام البنك بالتعاون مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتنظيم ملتقيين مدة كل واحد منها 15 يوماً لفائدة 10 موظفين في مصلحة التجارة الخارجية بمختلف الوكالات.

- تكوين تربصي: تطبيقاً لسياسة التكوين المنتهجة من طرف الدولة في مجال التكوين المهني تكفل البنك بتكوين 12 عوناً مهنياً.

ب- التكوين خارج الوطن: استفاد 42 إطاراً من فترات تكوينية قصيرة الأجل بالخارج منظمة من طرف مؤسسات ذات سمعة، حيث شملت مواضيع متعددة تضمنت التمويل والالتزامات بوجه عام، والتسيير، والتسويق، والتدقيق، والمحاسبة البنكية.

2 - خلال سنة 2006 بلغ عدد الإطارات والمستخدمين الذين استفادوا من التكوين 134 موظف، ويتوزع أنواع التكوين التي استفادوا منها على النحو التالي: (2)

أ- التكوين داخل الوطن: ويتضمن تكوين متوج بشهادة، وتكوين تأهيلي، والتمهين والتكوين ماقبل التشغيل، حيث يضمن التكوين المتوج بشهادة هيئة التكوين فيما بين البنوك، والتي قدمت تكوين لـ 59 موظف توج بشهادة الثقافة البنكية أو الأهلية البنكية، أو شهادة التحضير للدراسات العليا في البنوك، أو الدراسات العليا للبنوك، أما التكوين التأهيلي فقد تضمن ثلاثة ملتقيات جرى تنظيمها لفائدة 86 إطاراً

(1) - التقرير السنوي 2005، بنك البركة الجزائري.

(2) - التقرير السنوي 2006، بنك البركة الجزائري.

تمحورت مضامينها حول مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، ونظام الدفع عن بعد، والدليل القانوني للعمليات المصرفية، كذلك استفاد 47 عوناً من فترات تكوينية نظمت من طرف هيئات تكوينية متخصصة، وقد تناولت هذه التبرصات التسيير البنكي، وتحصيل الديون المتعثرة، والتدقيق الداخلي للبنك، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل المخاطر، وفي إطار تطبيق سياسة الدولة المتعلقة بالتمهين والتكوين ما قبل التشغيل تكفل البنك بـ 14 ممتهاً، و26 جامعياً استفادوا من التكوين.

ب- التكوين خارج الوطن: استفاد عدة إطارات من تكوين في مؤسسات دولية ذات سمعة في مواضيع متعددة تغطي احتياجات البنك التكوينية.

3 - عدد الإطارات والمستخدمين الذين استفادوا من التكوين خلال السنة 2007 بلغ 255 موظف، وقد توزع التكوين المقدم وفق ما يلي: ⁽¹⁾

أ- التكوين بالجزائر:

- تكوين متوج بشهادة يتضمن دورات تكوينية تنظمها الشركة التكوين ما بين البنوك، وقد استفاد منه 52 مستخدم؛

- انتقاء عدة ملتقيات حسب احتياجات البنك، والتي شارك فيها 103 موظف؛

- تأطير عملية تكوين داخلي لفائدة 36 إطار على مستوى البنك تناولت موضوع تبييض الأموال؛

- تكفل البنك بـ 19 ممتهاً يستفيد في التكوين العملي من خلال تواجدهم بالبنك.

ب- التكوين بالخارج: تابع 64 إطاراً تكوينات قصيرة المدى لدى معاهد دولية متخصصة.

4 - سجلت سنة 2008 نشاطاً ثرياً في مجال تكوين مستخدمي بنك البركة الجزائري، وقد أنجزت عدة عمليات تكوين سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى الهيئات الخارجية.

أ- التكوين والتدريب على المستوى الداخلي: وقد شمل ما يلي: ⁽²⁾

- دورة تكوينية حول مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وقد استفاد منها 245 مستخدم على مستوى كل الفروع، وقد برمج بالتزامن معها ملتقى بالمدرسة العليا للبنوك لفائدة مسؤولي خلايا محاربة تبييض الأموال المعنيين على مستوى الهيئات المركزية والفروع.

- دورة تكوينية حول دور الوظيفة القانونية في الفروع، وقد تم تنشيطها من قبل إطارات البنك لفائدة مجمل مسؤولي الشؤون القانونية على مستوى كل الفروع.

⁽¹⁾ - التقرير السنوي 2007، بنك البركة الجزائري.

⁽²⁾ - التقرير السنوي 2008، بنك البركة الجزائري.

ب- التكوين على مستوى الهيئات الخارجية: تم تسجيل عدة أنشطة تكوينية ودورات تدريبية، تتمثل فيما يلي:

- التكوين حول برنامج "أوراكل ORACLE" الذي شمل المستخدمين المشغولين على مستوى الهيئات الإعلامية وهذا تحسبا لوضع حيز التنفيذ للحلول المعلوماتية الجديدة التي تم اقتناؤها؛

- دورة تكوينية حول مراقبة الصرف أقيمت من قبل المدرسة العليا للبنوك، وقد شارك فيها 21 إطارا؛

- دورة تكوينية حول بازل2، وأتماط " إي إير إس " (Bale2 et norme IFRS) شارك فيها 12 إطار سامي، وقد قدمت هذه الدورة من طرف بنك الجزائر؛

- دورات تكوينية نظمت من قبل المركز الجزائري للتكوين والتنمية (ACT) وتضمنت القراءة السريعة والقراءة التصويرية، وتحفيز الذاكرة، وقد شارك في هذه الدورات التي استغرقت يومين لكل دورة 20 إطارا من البنك؛

-التكوين الدائم بالمدارس المتعمدة لنيل الشهادات، وقد تم في هذا المجال تسجيل 61 موظف في مختلف اختصاصات التكوين، من بينهم 58 موظف على مستوى المدرسة بين البنوك والمؤسسات للتكوين(SIBF)، و3 إطارات لمتابعة التكوين الخاص بالحصول على شهادة الكفاءة في إدارة الأعمال(MBA)؛

ج - التكوين بالخارج: شارك 31 إطاراً في ملتقيات في الخارج ذات مواضيع معدة من قبل مؤسسات ذات شهرة عالمية.

5 — تميزت سنة 2009 بتنظيم عدة نشاطات تكوينية تم تخصيصها لمواكبة الاهتمامات الآنية الهادفة لمسيرة التأهيل المستمر للكفاءات من إطارات وموظفي البنك، وقد تضمنت هاته النشاطات مايلي: ⁽¹⁾

أ- التكوين الداخلي: استفاد من هذا النوع من التكوين الذي يتم على شكل تجمعات 221 موظف من خلال المشاركة في عدة موضوعات، من أهمها:

- ❖ الاستقبال والاتصال: نظم لصالح الأعوان العاملين بمصالح استقبال والتوجيه الزبائن.
- ❖ مراقبة العمليات البنكية بالوكالة.
- ❖ الإجراءات الجبائية الجديدة التي أدخلت بموجب قانون المالية لسنة 2009.
- ❖ تقييم الأداء، والنقدية، وعمليات الصرف.

⁽¹⁾ - التقرير السنوي 2009، بنك البركة الجزائري.

ب- التكوين الخارجي: وقد تضمن مشاركة 73 إطاراً في عدة ملتقيات مختلفة المواضيع جرى انتقاؤها حسب حاجة التكوينية والتدريبية للبنك، بالإضافة إلى تسجيل 75 عاملاً للتكوين لنيل شهادات بمختلف أطوار التكوين التي تضمنها مدرسة التكوين ما بين البنوك، ويخص هذا التكوين التحضير لشهادة الثقافة البنكية، والأهلية البنكية، ودبلوم الدراسات العليا في البنوك.

ج- التكوين بالخارج: تابع 18 إطاراً تكويناً قصير المدى بالخارج شمل عدة مواضيع تخص النشاط المصرفي.

6 - واصل بنك البركة نشاطه التكويني والتدريبي خلال سنة 2010، فقد تم تنظيم عدة دورات تكوينية لفائدة موارد البشرية، وقد تضمنت مايلي: ⁽¹⁾

أ- التكوين بالداخل: استفاد من الدورات التكوينية التي تتم داخل البنك 467 موظف، والتي تضمنت موضوع التجارة الخارجية، ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وموضوع البنك والتأمين، وقد أُنجزت الدورة الأخيرة بالتعاون مع شركة التأمين "سلامة تأمين" لفائدة موظفي الفروع القيادية التي اختيرت لتسويق المنتج المقترح من شركة "سلامة تأمين".

ب- التكوين خارج البنك: شارك 13 موظف في عدة دورات تدريبية وملتقيات خارج البنك في مواضيع تم انتقاؤها وفقاً لمتطلبات البنك، كما تم تسجيل 72 موظفاً للتكوين لنيل شهادات في مختلف اختصاصات التكوين التي تضمنها مدرسة التكوين ما بين البنوك (SIBF).

ج- التكوين بالخارج: استفاد 21 إطاراً من دورات تكوينية بالخارج تضمنت مواضيع مختلف على مستوى مؤسسات ذات سمعة.

7 - استفاد إطارات وعمال بنك البركة سنة 2011 من دورات تكوينية ونشاطات تدريبية متنوعة، نبيها فيما يلي: ⁽²⁾

- تكوين متوج بشهادة يتضمن دورات تكوينية تنظمها شركة التكوين ما بين البنوك، وقد استفاد من هذا التكوين 83 موظفاً موزعين على عدة اختصاصات شملت الثقافة البنكية العامة، والتكوين المتخصص، وشهادة التحضير للدراسات البنكية العليا، بالإضافة إلى شهادة الدراسات العليا البنكية، كما نظم البنك عدة دورات تكوينية وملتقيات استفاد منها 44 موظف.

⁽¹⁾ - التقرير السنوي 2010، بنك البركة الجزائري.

⁽²⁾ - التقرير السنوي 2011، بنك البركة الجزائري.

- تكوين داخل هياكل البنك موجه لـ 180 إطاراً، وقد تضمن مواضيع تغطي احتياجات البنك، وخاصة ما تعلق بالتأمينات البنكية، والمحفظة المالية، والمالية الإسلامية، والتجارة الخارجية، والتوجيهات القانونية.

- تابع 9 إطرارات تكوين قصير المدى بالخارج في مجالات متعددة تغطي الاحتياطات التدريبية للبنك.
8 - استفاد خلال سنة 2012 أكثر من 660 موظف من التكوين المتواصل فيما يتعلق بالتكوين المتوج بالشهادة، كما استفاد 25 موظف من التكوين على مستوى مدرسة التكوين فيما بين البنوك (SIBF)⁽¹⁾.

9 - مواصلة لسياسة بنك البركة الجزائري في مجال تكوين وتأهيل موظفيه تم تسجيل نشاط تكويني وتدريبى تضمن مايلي: ⁽²⁾

- استفاد 46 موظف من تكوين متوج بشهادة يتضمن عدة اختصاصات، منها شهادة الثقافة البنكية العامة، والتكوين المتخصص، وشهادة التحضير للدراسات البنكية العليا، بالإضافة إلى شهادة الدراسات العليا البنكية.

- نظم البنك دورات تكوينية وملتقيات داخل هياكل البنك، حيث استفاد منها 195 موظف، وقد غطت هذه الدورات عدة مواضيع، أهمها المعاملات المالية الإسلامية.

- استفاد 222 موظف من ملتقيات تضمن تقديم تكوين وتدريب متخصص في مخاطر العمليات، والتحليل المالي، وقياس وإدارة المخاطر البنكية، والمراقبة الداخلية، والقرض السندي، وأعمال نهاية النشاط، ومكافحة تبييض الأموال.

10 - استمر بنك البركة خلال سنة 2014 في تأهيل وتدريب إدارته وعماله، حيث وفرّ التكوين لـ 395 موظف، شمل النشاطات التكوينية التالية: ⁽³⁾

- استفادة 48 موظف بتكوين متوج بالحصول على شهادة من طرف مدرسة التكوين فيما بين البنوك (SIBF) ومدرسة التكوين البنكي (IBF)، وقد شمل التكوين الثقافة البنكية، وشهادة التحضير للدراسات العليا في البنوك، وشهادة الدراسات العليا للبنوك.

(1) - التقرير السنوي 2012، بنك البركة الجزائري.

(2) - التقرير السنوي 2013، بنك البركة الجزائري.

(3) - التقرير السنوي 2014، بنك البركة الجزائري.

- وفي إطار التكوين المتواصل لموظفي البنك نظم البنك عدة ملتقيات ودورات تكوينية استفاد منها 347 موظف.

مما ذكرناه سابقا نجد أن النشاطات التكوينية والتدريبية التي أقامها بنك البركة الجزائري شملت عدد كبير جداً من الدورات التكوينية والتدريبية والمشاركة في الملتقيات، هاته الأنشطة كانت على المستوى الداخلي في البنك أو على مستوى التعاون مع مؤسسات وهيئات وطنية، أو على مستوى مؤسسات دولية خارج الوطن، وقد غطت هذه الأنشطة عدة موضوعات مختلفة تبعاً للاحتياجات التكوينية للبنك.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية ببنك البركة الجزائري

وضع بنك البركة الجزائري نظام تحفيزي يعتمد على تقديم مجموعة من المزايا للموظفين، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ودفعهم للعمل والإنتاجية، وضمان بقائهم في البنك لأداء الأعمال والأنشطة المالية والمصرفية بكفاءة عالية، وقد اعتمد البنك في سياسته على تقديم حوافز مالية ومادية ومعنوية، حيث تضمنت هذه الحوافز ما يلي: ⁽¹⁾

- تقوم سياسة الأجور في البنك على مسايرة باقي المؤسسات المالية في النظام المصرفي الجزائري والأحكام والقوانين المنظمة لسوق العمل، حيث قام البنك بتسوية الأجور على غرار البنوك المنضمة للاتفاقية الجماعية للبنوك والمؤسسات المصرفية، بأن قام في سنتي 2008 و2010 بتطبيق محتوى هذه الاتفاقية المتعلقة بالأجور الصادر عن الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المصرفية، والذي نص على الرفع من قيمة النقطة الاستدلالية وفق برنامج زمني معين.

ومن ضمن حزمة مكافآت البنك بالإضافة للأجر يمنح البنك مكافأة أداء سنوية تعتمد على أداء الموظف والأرباح السنوية المحققة، حيث قدرت هذه المكافأة سنة 2012 بقيمة 190.17 مليون دج، وفي سنة 2013 قدرت بـ 209.75 مليون دينار

- التكفل بطب العمل بالنسبة لكل موظفي البنك، حيث تتم العملية بالنسبة للموظفين المتواجدين بالجزائر العاصمة وضواحيها في مصالح متخصصة، أما باقي الفروع فإنه يتم إنجاز العملية من قبل المراكز الصحية المحلية بموجب اتفاقيات مبرمة بينها وبين البنك.

- قروض للموظفين: يقدم البنك للموظفين قروض حسنة وقروض اجتماعية، حيث يستفيد منها عدد من الموظفين كل سنة، ففي سنة 2007 مثلاً، استفاد 66 موظفاً من قروض قدر مبلغها الإجمالي بـ

(1) - التقارير السنوي 2005-2014، بنك البركة الجزائري.

25.88 مليون دج، موزعة بين قروض حسنة ممنوحة لـ 40 مستفيد بقيمة 23.63 مليون دج، وقروض اجتماعية ممنوحة لـ 26 مستفيد بقيمة 2.25 مليون دج.

- إعانات مالية: يقدم البنك إعانات مالية للموظفين الذين مروا بظروف مالية قاسية أو الذين واجهتهم أحداث أو مناسبات هامة في أسرهم، مثل الزواج، والوفاة، والختان، والولادة، والمرض، وتختلف هذه الإعانات من سنة إلى أخرى حسب سياسة البنك وظروف الموظفين، ففي سنة 2005 مثلا بلغ عدد المستفيدين من هذه الإعانة 137 موظفاً بقيمة تقدر بـ 3.99 مليون دج.

- منحة المناسبات الدينية: يقدم البنك لموظفيه في المناسبات الدينية المتمثلة في منحة عيد الأضحى ومنحة رمضان.

- منحة التمدرس: وهي منحة مخصصة للموظفين ذوي أطفال متمدرسين ممنوحة من حساب الخدمات الاجتماعية، وقد بلغ المبلغ الإجمالي لهذه المنحة سنة 2013 ما قيمته 2.68 مليون دينار بمعدل 4000 دج لكل طفل متمدرس، وقد استفاد منها 670 طفل، أما في سنة 2014 فقد بلغت قيمة هاته المنحة 2.7 مليون دينار بمعدل 4000 دج لكل طفل متمدرس.

- بالإضافة إلى الحوافز الإيجابية المالية والمادية يستخدم البنك الحوافز السلبية المتمثلة في العقوبات التأديبية، حيث اتخذ البنك إجراءات تأديبية سنة 2014 في حق 10 موظفين منها 6 حالات توقيف عن العمل، و3 حالات تحذير، وحالة توبيخ.

المبحث الثاني:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال تحديد الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها، بالإضافة إلى تحديد كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة التي يتسم اعتمادها في جمع البيانات من المستجوبين، واستخدام الإجراءات والاختبارات المناسبة للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، كما سيتم من خلال هذا المبحث تبين أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المناسب لتحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول:

محددات الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية خاضعة لمجموعة من المحددات متعلقة بالحدود الزمانية والمكانية، وتحديد الأفراد المكونين لمجتمع الدراسة، والعينة المختارة من بين أفراد المجتمع.

أولاً: حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية للدراسة: الدراسة التطبيقية شملت 10 سنوات ابتداء من سنة 2005 إلى غاية سنة 2014، حيث اعتمدنا على مختلف تقارير البنك لتتبع تطور إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، أما الدراسة الميدانية فقد بدأت مع بداية السداسي الثاني من سنة 2013 حتى نهاية الثلاثي الأول من سنة 2015، حيث قمنا بالاتصال بكل فروع البنك على مستوى الجزائر وتوزيع الاستمارة على الموظفين واستعادتها وفق جدول زمني سمح لنا بالوصول إلى معظم الفروع خلال الفترة المذكورة سابقاً.

2- الحدود المكانية للدراسة: يتمتع بنك البركة الجزائري بالانتشار الجغرافي الواسع والتواجد في مختلف أنحاء الجزائر، ويظهر ذلك بشكل واضح في عدد الوكالات وفي عدد الولايات المتواجد بها، لذلك فقد شملت الدراسة المسحية 25 وكالة منتشرة عبر 21 ولاية، بالإضافة إلى المديرية المركزية على مستوى العاصمة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

1- المجتمع النظري: ويتكون المجتمع النظري في دراستنا من جميع العاملين في البنوك الإسلامية على المستوى العالمي، وعلى الرغم من التطور الذي عرفه إصدار تقارير عن الصيرفة الإسلامية تشمل تطور

مختلف مؤشراتهما، إلا أن التقارير التي تفصح عن تطور الموارد البشرية تبقى جد قليلة، لذا وجدنا صعوبة في التحديد الدقيق لعدد العاملين في البنوك الإسلامية، إذ تعبر الإحصائيات الموجودة عن أعداد تقريبية، فقد قدرت بعض الدراسات عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية سنة 2005 بما يفوق 250000 موظفاً⁽¹⁾، حيث يعتبر هؤلاء الموظفين أفراد المجتمع النظري لدراستنا.

2- المجتمع الممكن (المتاح)

يتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي بنك البركة الجزائري والذي بلغ 928 موظف وفق إحصائيات 2014 كما بينته الدراسة في المبحث الأول من هذا الفصل.

ثالثاً: عينة الدراسة

بدأت عملية تحديد عينة الدراسة وجمع المعلومات بزيارتنا لوكالات البنك ومديرياته المنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وذلك من أجل توزيع الاستبيان والتعريف بطبيعة دراستنا من خلال توضيح أهداف الدراسة وأهميتها ومدراء الوكالات أو نوابهم الذين استقبلونا، وقد أكدنا في هذه الزيارات على أن إهتمام موظفي البنك والإجابة بشكل موضوعي على فقرات الاستبيان يساعد على الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وهو ما يمكننا من الوصول لنتائج وتوصيات تساعد في تقديم الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

وبعد توزيع الاستبيان وإعطاء الموظفين المدة المتفق عليها لاسترجاعه وفق ما حدده مدير الوكالة أو مساعده، قمنا بزيارة ثانية من أجل جمع الاستبيانات التي تم تعبئتها، ومن هنا بدأت صعوبات الدراسة الميدانية حيث أننا لم نتمكن من استرجاعها إلا بعد زيارات متعددة تجاوزت في أغلبها 04 زيارات، ووصلت في بعض الحالات إلى 08 زيارات، وقد زاد من صعوبة جمع الاستبيان الانتشار الواسع للوكالات وبعدها الكبير جدا عن بعضها البعض، كما أننا لم نتمكن في بعض الوكالات من استرجاع أي استبيان لعدم تعبئتها من طرف الموظفين بحجة عدم توفر الوقت لقراءتها وانشغالهم بالأعمال المكلفين بها، أو عدم توزيعها على الموظفين من طرف إدارة الوكالة بحجة أن الأسئلة المطروحة تمس أمور داخلية لا يمكن الإطلاع عليها، وهنا يجب أن نوه أننا وجدنا تعاوناً كبيراً من طرف أغلب مدراء الوكالات أو من استقبلنا من الإداريين، وقد حاولوا جهدهم اقناع الموظفين بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، وهو ما مكنتنا فعليا من جمع عدد من الاستبيان كان أساس دراستنا الميدانية، والجدول التالي يبين وضعية الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة.

(1) - عز الدين حوجة، المصرفية الإسلامية. الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الرياض، 2007، ص 53-55.

الجدول رقم (22): توزيع الاستبيانات حسب وكالات البنك.

الاستبيانات القابلة للتفريغ	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات القابلة للتفريغ		الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الموزعة
					العدد	% من الموزعة			
05	05	07	مستغانم	60	15	16	25	1	قسنطينة
0	0	18	البليدة	70	14	14	20	2	قسنطينة
08	12	15	سطيف2	66.66	08	08	12		واد سوف
06	10	16	وهران1	85.71	06	06	07		بسكرة
0	0	14	وهران2	80	08	08	10		غرداية1
0	0	16	عنابة	95	19	20	20		باتنة
04	04	30	بئر خادم	66.66	08	08	12		برج بوعريبيج
0	0	10	القبة	55	11	12	20		سطيف1
0	0	07	تيزي وزو	70	07	07	10		الأغواط
07	07	20	الحراش	75	09	09	12		سكيكدة
0	0	06	سيدي بلعباس	0.75	03	03	04		غرداية2
0	0	06	عين مليلة	71.42	04	05	07		الشلف
04	04	12	المديرية المركزية	00	00	00	08		بجاية
344		مجموع الاستبيانات الموزعة							
154		مجموع الاستبيانات المستردة							
146		مجموع الاستبيانات القابلة للتفريغ							
%42.44		الاستبيانات القابلة للتفريغ/ الاستبيانات الموزعة							
%94.8		الاستبيانات القابلة للتفريغ/ الاستبيانات المستردة							

المصدر: من إعداد الباحثة

لقد تم توزيع 344 استمارة على مستوى الهياكل المركزية للبنك وعلى مستوى شبكة الاستغلال التي تمكنا من الوصول إليها، والتي شملت 25 وكالة منتشرة عبر 21 ولاية، وما تم استرداده وصل إلى 154 استمارة خضعت لعملية المراجعة والتدقيق ليتبين أن 146 استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، أما الاستمارات المستردة والتي تم استبعادها فقد كان لعدم إتمام الإجابة عن كل الفقرات، أو أنها غير مكتملة البيانات، أو الإجابة عن بعض الفقرات باختيار أكثر من درجة.

بلغت الاستمارات التي استرجعناها مكتملة البيانات إلى إجمالي مجتمع الدراسة نسبة 15.78%، وهي نسبة مقبولة وكافية لإجراء التحليل الإحصائي.

المطلب الثاني :

أداة الدراسة الميدانية

إن دراستنا في الجانب النظري مكنتنا من تحديد الجوانب المختلف لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، كما أن دراسة بعض الحالات التطبيقية ساعدتنا على معرفة العمليات والأنشطة والوظائف المؤثرة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بموضوع تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

ومن هذا المنطلق قمنا بإعداد استمارة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة، خاصة وأن الاستمارة تعتبر من أنسب أدوات جمع المعلومات التي تسمح بالوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف الدراسات المتعلقة بمختلف جوانب الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

أولاً: بناء أداء الدراسة

انطلاقاً من دراستنا في الفصول الثلاثة السابقة التي اعتمدنا فيها على العديد من الدراسات السابقة، وأدبيات الدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية والصيرفة الإسلامية، والواقع العملي لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، قمنا بإعداد استبيان يتكون من قسمين:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل سبع (07) متغيرات أساسية متمثلة في الجنس، والمؤهل العملي، والتخصص العلمي، والمنصب الوظيفي، بالإضافة إلى المشاركة في الدورات التدريبية والخبرة العملية للموظف في البنك.

القسم الثاني: يتكون القسم الثاني من مجموعة من الأسئلة التي تهدف من خلالها إلى الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ودراسة الفرضيات الموضوعية للتأكد من صحتها أو نفيها، وقد تضمن هذا القسم (79) فقرة موزعة على محاور الدراسة السبعة وهي:

المحور الأول: عناصر العملية الإدارية

يتناول هذا المحور العناصر المختلفة للعملية الإدارية ويتكون من 13 فقرة، حيث تم توزيعها على خمسة فئات، الفئة الأولى تتضمن الفقرات من (01 إلى 06) تهدف إلى معرفة مدى وجود العناصر الأساسية لوظيفة التخطيط في البنك، والمتمثلة في رسالة المصرف، وأهدافه، وخطط وسياسات المصرف الإسلامي، أما الفقرات من (07 إلى 10) فقد تضمنت المقومات الأساسية لوظيفة التنظيم الإداري للبنك من ضمان التفاعل بين مختلف الإدارات، ووضوح المسؤوليات والاختصاصات وملاءمة الهيكل التنظيمي لنشاطات البنك وموارده البشرية.

وتأتي الوظيفة الثالثة من وظائف العملية الإدارية في البنك متضمنة في الفقرة 11 الهادفة إلى معرفة مدى وجود العناصر الأساسية لهذه الوظيفة، أما الفقرة 12 هدف إلى معرفة مدى وجود نظام رقابي إداري يسمح بمتابعة الوظائف الأخرى، والوقوف على الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعة. وبالنسبة للفقرة الأخيرة رقم 13 فقد كان إدراجها ضمن المحور الأول يهدف إلى مدى وجود دور للقيم الإسلامية في وظائف العملية الإدارية في البنك.

المحور الثاني: السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي

يشتمل على عشر فقرات موزعة على مجموعتين، المجموعة الأولى تشمل أربع فقرات من الفقرة 14 إلى غاية الفقرة 17، وهي تهدف إلى معرفة المكانة والأهمية التي يعطيها بنك البركة للموارد البشرية، أما المجموعة الثانية والتي تشمل الفقرات من الفقرة 18 إلى 23 فهي تهدف إلى معرفة مدى تفاعل البنك مع مختلف المؤسسات والهيئات الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي، والتعاون معها في مجال تطوير الموارد البشرية الملائمة لطبيعة الصيرفة الإسلامية.

المحور الثالث: الحصول على الموارد البشرية

يشتمل هذا المحور على ثماني (08) فقرات تبين المراحل الأساسية لحصول بنك البركة الجزائري على الموارد البشرية التي تلي احتياجاته النوعية والكمية، وقد تمثلت المراحل الأساسية التي تم طرحها على أفراد العينة، المرحلة الأولى المتمثلة في تحليل العمل وتوصيف الوظائف، والمرحلة الثانية تخطيط الموارد البشرية، ثم تأتي مرحلة الاستقطاب والاختيار والتعيين كآخر مرحلة، وقد تم إضافة فقرتين لمعرفة مدى اختلاف المصارف الإسلامية عن غيرها في الحصول على الموارد البشرية بحكم طبيعة التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية.

المحور الرابع: تدريب الموارد البشرية

يتضمن محور تدريب الموارد البشرية عشر فقرات تهدف إلى الوقوف على مكانة التدريب في إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري وذلك من حيث وجود خطط التدريب والتأهيل، ومدى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، واختيار المادة التدريبية المناسبة، بالإضافة إلى مدى استجابة مجالات التدريب في البنك للجوانب المتعلقة بالعقود الشرعية وصيغ التمويل الإسلامي ومستجدات العمل المصرفي المعاصر، كما نحاول من خلال فقرات هذا المحور معرفة مدى ملاءمة بيئة العمل في البنك للتحفيز على التدريب وإمكانية تطبيق المهارات المكتسبة في الواقع العملي.

المحور الخامس: تحفيز الموارد البشرية

يشتمل على ثماني فقرات موزعة وفق مايلي:

- الفقرتان (42 و43) تهدفان إلى التعرف على الحوافز المالية المقدمة للموظفين ومدى كفايتها؛
- الفقرتان (44 و45) تهدفان إلى التعرف على الحوافز المادية المقدمة للموظفين ومدى كفايتها؛
- الفقرتان (46 و47) تهدفان إلى التعرف على الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين ومدى كفايتها؛
- الفقرتان (48 و49) تهدفان إلى التعرف على مدى مراعاة العدالة في نظام الحوافز ، ومدى

استخدام البنك للحوافز السلبية.

المحور السادس: تقييم أداء الموارد البشرية

يتضمن محور تقييم أداء الموارد البشرية على تسع عبارات الهدف منها الوقوف على مكانة عملية التقييم في بنك البركة الجزائري، والمعايير المعتمدة في هذه الوظيفة، والكيفية التي يتم بها تقييم الموظفين من حيث المعايير المعتمدة والمستويات الإدارية التي تشملها، كما تهدف فقرات المحور إلى معرفة مدى الاستفادة من نتائج التقييم بالنسبة لإدارة البنك من جهة، والموظفين بالبنك من جهة أخرى.

المحور السابع: كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

تمثل كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية المحور التابع للمتغيرات السابقة المذكورة، وهو يشتمل على 21 عبارة تهدف إلى معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية التي تساعد على الرفع من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.

ولتعبئة الاستبيان والإجابة عن الأسئلة من طرف المستجوبين تم اعتماد عدة إجابات مكونة من خمس خيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (likert scale of five dimensions)، والذي يتضمن بدائل الإجابة المتمثلة في: موافق بشدة أو موافق أو محايد أو غير موافق أو غير موافق بشدة.

وباستكمال القسم الأول والقسم الثاني تكونت الاستبانة بشكلها النهائي (الملحق رقم 01)، والتي اعتمدت فعليا كأداة للدراسة الميدانية.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات الموضوعية تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) في نسخته رقم 22، والذي يرمز لها بـ (spss)، ويشكل هذا البرنامج أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية من خلال إدخال البيانات وإجراء الرسوم البيانية وتنفيذ المهام الإحصائية المتضمنة الإحصاءات

الوصفية مثل التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها، بالإضافة إلى الاختبارات الاستدلالية مثل اختبارات الفروض وتحليل الارتباط والانحدار، وغيرها⁽¹⁾.

كما استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي: (2)

1- التكرارات والنسبة المئوية (Frequencies & Percent) لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها إزاء عبارات محاور الاستبيان وتحليلها ديموغرافياً ووظيفياً؛

2- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean & Standard Deviation) من أجل تحديد ترتيب الأهمية النسبية لكل العبارات والمحاور التي تضمنها الاستبيان، حيث يسمح المتوسط المعياري المرجح بمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يسمح الانحراف المعياري المرجح بمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن المتوسط الحسابي؛

3- معامل ارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person) للتأكد من العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

4- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومعامل الاتصاف الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبيان؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي بحساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (kurtosis)

6- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغيراً تابعاً واحداً؛

7- اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test) لاختبار متوسط الفقرات (إيجابية، سلبية، محايدة)؛

8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات؛

9- اختبار (LSD) لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف للبيانات المتجانسة.

(1) - انظر: نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 155-160.

(2) - انظر: - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية. دار الشروق، الأردن، ط1، 2007.

- عائدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الاختبار والتفسير. ط1، 2002.

- محمود منسى، خالد الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss. دار الجامعة الجديد، مصر، 2014.

10- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يمكن اختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وفق ما يلي:

1- الصدق الظاهري:

قصد ضمان صدق الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 02) للاستفادة من معرفتهم وخبرتهم، وقد شملت المجموعة عدة أساتذة وخبراء مختصين في الموارد البشرية، والإحصاء، والمصارف الإسلامية، وإدارة الأعمال.

وكانت استجابة الأساتذة بتسجيل عدة ملاحظات واقتراحات تضمنت حذف بعض العبارات المشابهة والمتقاربة، وتعديل وإعادة صياغة أخرى، ووفقاً لذلك تم إجراء ما يلزم من تعديلات بما يساعد على تعزيز مصداقية مضمون الاستمارة، والاستفادة من اقتراحات السادة المحكمين للتأكد من أن العبارة تعكس مضمون المتغيرات المؤثرة في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

وقد تضمنت التعديلات التي قمنا بها حذف بعض العبارات المتقاربة في المضمون أو إعادة دمجها في عبارة واحدة بهدف التخفيف على المستجوب، والانقاص من الوقوع في أخطاء القياس، وبذلك انخفض عدد فقرات من 87 فقرة في الاستبيان الأولي إلى 79 فقرة، وبعد إجراء توزيع تجريبي للاستبيان، ولقاء بعض الإداريين والموظفين تبين لنا أن بعض المصطلحات يختلف استخدامها في إدارة البنك عما هو موجود في الدراسات العلمية والنظرية، لذلك قمنا بتغييرها لتتماشى مع استخداماتها الواردة في إدارة الموارد البشرية في البنك.

2- ثبات وصدق المحك لأداة الدراسة

تستخدم في مثل هذه الدراسات معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان الذي يبين مدى التوافق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ويستخدم اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في مدى تناسق إجابات المستجوبين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس.

أما صدق المحك فيعني أن تقيس عبارات الاستبيان مع ما وضعت لقياسه، وهو ما يتضح من خلال معرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بال محور الذي تنتمي إليه، ويتم قياس صدق المحك بالاعتماد على حساب الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان.

وبعد التطبيق على عينة الدراسة لحساب معاملات الثبات بين محاور الاستبيان، والثبات الكلي لأداء الدراسة وصلنا إلى النتائج التي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معاملات الثبات و صدق المحك لأداء الدراسة.

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	مؤشر صدق المحك
الأول	عناصر العملية الإدارية	13	0.849	0.921
الثاني	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي	10	0.817	0.903
الثالث	الحصول على الموارد البشرية	08	0.844	0.918
الرابع	تدريب الموارد البشرية	10	0.883	0.939
الخامس	تحفيز الموارد البشرية	08	0.884	0.940
السادس	تقييم أداء الموارد البشرية	09	0.919	0.958
السابع	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	21	0.877	0.936
	الثبات الكلي		0.867	0.931

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)*

تتراوح درجة الثبات وفق مقياس (ألفا كرونباخ) بين الصفر والواحد، ولا يوجد قاعدة قياسية متفق عليها في القيمة الواجب الحصول عليها، إلا أن الحصول على قيمة 60% فأكثر تكون مقبولة، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة الدراسة⁽¹⁾.

وبالتطبيق على دراستنا نجد أن معاملات ثبات أداة الدراسة قد تراوحت بين في حدها الأدنى 0.817 للمحور الثاني، وبين 0.919 في حدها الأعلى المحور السادس، وبالنسبة لمعامل الثبات الكلي لأداء الدراسة فقط بلغ 0.867 وهو معامل ثبات مرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن معها الوثوق في النتائج الذي نخرج بها عند تطبيق أداة الدراسة.

وبالنسبة لقيمة مؤشر صدق المحك فقد كانت مرتفعة لكل المحاور حيث تراوحت بين 0.903 كحد أدنى و 0.958 كحد أقصى، وبلغت قيمة الصدق لجميع فقرات محاور الاستبيان 0.931، هذه المؤشرات تدل على أن كل محور من محاور الدراسة له علاقة قوية بهدف الدراسة لأن فقرات المحاور تقيس بالفعل المحور المدرج ضمنه.

* - انظر الملحق رقم(03): مخرجات برنامج spss: ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha .

(1) - محفظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص 289-300.

رابعا: ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

تشرط معظم الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حتى تخلو الدراسة من المشاكل الإحصائية التي يمكن أن تؤثر سلباً على نتائج اختبار الفرضيات، وأن يكون الارتباط يعكس تفسير الظاهرة محل الدراسة وإن يبين الارتباط الحقيقي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن أجل ذلك قمنا باختبار إن كانت بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وذلك من خلال حساب معاملي التفلطح والالتواء.

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (kurtosis).

متغير الدراسة	الالتواء Skewness	التفرطح kurtosis
عناصر العملية الإدارية	-0.515	0.649
السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي	-1.123	3.688
الحصول على الموارد البشرية	-0.999	1.085
تدريب الموارد البشرية	-0.724	1.459
تحفيز الموارد البشرية	-0.178	-0.453
تقييم أداء الموارد البشرية	-0.532	0.171
كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	-1.221	3.606

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.178 و -1.221، وقيم معاملي التفلطح محصورة بين قيم -0.453 و 3.688، وهي قيم تقع ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي⁽¹⁾، وهو ما يشير إلى أن بيانات الدراسة موزعة طبيعياً.

(1)- Qing Cao, Shad Dowlatshahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**. Journal of Operations Management, Volume 23, Issue 5, July 2005, p542.

المبحث الثالث:

عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها

بعد أن عرفنا في المبحث السابق كيفية بناء الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته، نحاول من خلال هذا المبحث عرض البيانات التي تحصلنا عليها وتحليلها انطلاقاً من دراستنا النظرية والتطبيقية في الفصول والمباحث السابقة وذلك بالاستعانة بمختلف أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

وفي عرضنا وتحليلنا لبيانات متغيرات الدراسة اعتمدنا مقياس ليكارت والوزن النسبي الذي يقابلها لترتيب فقرات المحاور حسب الأهمية، حيث يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحاور بناءً على فئات هذا المقياس، والتي تحسب انطلاقاً من حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجاته (5-1=4)، ثم يتم تقسيم المدى على عدد الفئات (4=5/4=0.804)، وبعدها إضافة القيمة المتحصل عليها إلى أقل قيم في المقياس من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة، وبهذا يصبح طول الفئات وفق ما يلي:

- المجال من 1 إلى 1.80 يمثل طول الفئة المتضمنة لإجابات غير الموافقة بشدة؛

- المجال من 1.81 إلى 2.60 يمثل طول الفئة المتضمنة لإجابات غير الموافقة؛

- المجال من 2.61 إلى 3.40 يمثل طول الفئة المتضمنة لإجابات المحايدة؛

- المجال من 3.41 إلى 4.20 يمثل طول الفئة المتضمنة لإجابات الموافقة؛

- المجال من 4.21 إلى 5.00 يمثل طول الفئة المتضمنة لإجابات غير موافق بشدة.

وللتمييز بين فقرات المحاور تم اعتماد الوزن النسبي المحايد الذي تمثله نسبة 60%، فكل العبارات التي زاد وزن متوسط حسابها عن هذا الوزن النسبي المحايد يعني موافقة أفراد العينة على محتواها، وكلما ارتفعت نسبة الوزن النسبي كلما زادت أهمية العبارة، والعكس صحيح كلما قل الوزن النسبي للعبارة كلما انخفضت أهميتها حتى تقل عن نسبة الوزن النسبي المحايد 60%، وهنا يصبح محتوى العبارة غير موافق عليه من طرف أفراد عينة الدراسة.

كما تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل مجالات الاستبيان حيث، تم الاختبار عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قاعدة القرار رفض أفراد العينة محتوى الفقرة إذا كانت قيمة t المحسوبة المطلقة أكبر من من قيمة t المستخرجة من الجداول الإحصائية، أما إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية، فإن ذلك يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة، وتكون إجابات أفراد العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها لأكثر من 0.05.

المطلب الأول:

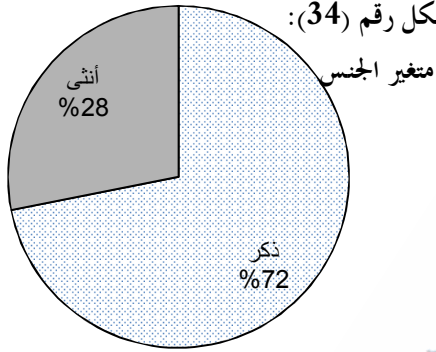
خصائص عينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والديموغرافية للمستجوبين، والمتعلقة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العملي، والمنصب الوظيفي، والمشاركة في الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة في البنك، وذلك بهدف التعرف على سمات وخصائص عينة الدراسة والاستفادة منها في التحليل.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وفق ما يبينه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الفترة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	105	71.9%
أنثى	41	28.1%
المجموع	146	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

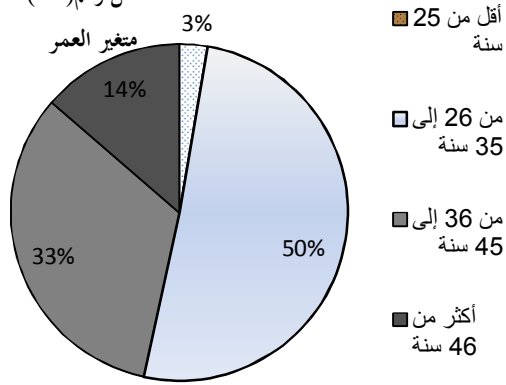
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 71.9% من عينة الدراسة ذكور بينما النسبة المتبقية 28.1%، وبذلك عدد الذكور البالغ 105 يفوق عدد الإناث البالغ عددهن 41. بما يعادل أكثر من ضعفين، وهو ما ينسجم مع توجهات سوق العمل في الجزائر التي يغلب على بعض قطاعاتها اعتمادها على الذكور أكثر وقطاعات أخرى تعتمد على الإناث أكثر.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر وفق ما يبينه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (35):



النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
2.7%	4	أقل من 25 سنة
50.7%	74	من 26 إلى 35 سنة
32.9%	48	من 36 إلى 45 سنة
13.7%	20	أكثر من 46 سنة
100	146	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية لعينة الدراسة التي احتلت المرتبة الأولى هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة بنسبة 50.7%، ثم تأتي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة بنسبة 32.9%، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة التي تزيد أعمارهم عن 46 سنة بنسبة 13.7%، واحتلت الفئة العمرية التي تقل أعمار أفرادها عن 25 سنة المرتبة الأخيرة في الأهمية النسبية لأعمار أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة 2.7%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر إنطلاقاً من دراستنا في المبحث الأول لتطور الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، حيث يمكننا تفسير ذلك:

- التنوع في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة يعكس الحركية الوظيفية التي يعرفها كنتيجة لالتحاق عدد جديد من الموظفين في كل سنة، مقابل مغادرة عدد آخر من الموظفين لعدة أسباب من أهمها تقديم الاستقالة، فسخ العقود، والتقاعد، وإنهاء العقود، وغيرها.

- الأفراد التي تقل أعمارهم عن 25 يمثلون 2.7% فقط من إجمال أفراد العينة، وهو ما يمكن تفسيره إنطلاقاً من عدة اعتبارات، منها انخفاض نسبة التوظيف السنوية بالمقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين، كما تعبر هذه الفئة في أغلب الأحيان أكثر الفئات من حيث المغادرة لوظائفها بسبب التحقّق الإداري غير المرضي وإنهاء عقود العمل، كما تدل هذه النسبة أن البنك يعطي أهمية للخبرة في التوظيف باعتباره هذه الفئة أقل خبرة باعتبار أن أعمارها لا تتيح لها اكتساب الخبرة.

- ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة يبرره أن هذه الفئة العمرية أكثر استقراراً وتمسكاً بوظائفها بالبنك باعتبارها تجاوزت مرحلة التحقّق الإداري الذي يمنحها فرصة البقاء في

البنك، كما أن أسباب المغادرة الأخرى لديها أقل من الفئات الأخرى، فهي بعيدة عن سن التقاعد، ولا تميل للاستقالة أو التخلي عن المنصب لسعيها للاحتفاظ بالمنصب الوظيفي في ظل سوق عمل ترتفع فيه نسبة البطالة، كما أنها مازالت لم تمتلك خبرة متراكمة تقترح لها إمكانية التحويل.

- احتلال الفئة العمرية من 36 سنة إلى غاية 45 سنة المرتبة الثانية في الأهمية النسبية لأعمار أفراد العينة بنسبة 32.9% يمكن إرجاعه لنفس الأسباب المذكورة سابقاً للفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) ولكن بدرجة أقل.

- نسبة 13.7% من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 46 سنة فيه دلالة على قدرة إدارة البنك على الاحتفاظ بعدد معتبر من موظفيه، كما يعزز ملاحظتنا السابقة بأن البنك يعطي أهمية كبيرة للخبرة باعتبار أن الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 46 سنة مؤهلين لأن تكون تراكمت لديهم خبرات العمل طيلة سنوات عملهم سواء في البنك أو خارجه.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

طبيعة المؤهلات العملية المعتمدة في الدراسة مستمدة من مخرجات المنظومة التعليمية والجامعية بالجزائر، وقد توزعت عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفق ما يلي:

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

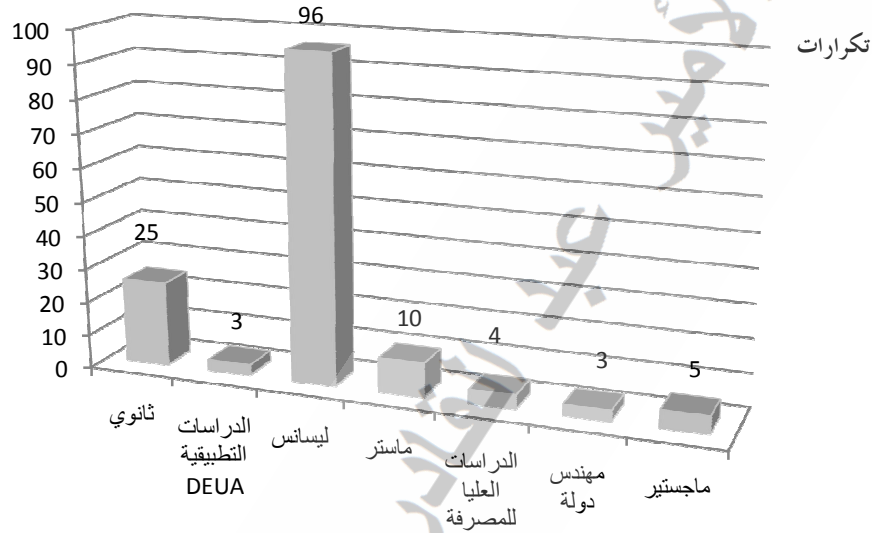
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
17.1%	25	ثانوي
2.1%	3	الدراسات التطبيقية DEUA
65.8%	96	ليسانس
6.8%	10	ماستر
2.7%	4	الدراسات العليا للمصرفية
2.1%	3	مهندس دولة
3.4%	5	ماجستير
100	146	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العملي الوارد في الجدول السابق بين أن 65.8% من أفراد العينة من حملة شهادة الليسانس، حيث بلغ الأفراد الحاملون لشهادة الليسانس 96 فرد، وبهذا استحوذت

هذه الفئة على النسبة الأكبر مقارنة بأفراد العينة الحاملين لمؤهلات علمية أخرى، ثم تأتي فئة المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بعدد أفراد بلغ 25 فرد ونسبة بلغت 17.1%، والمرتبة الثالثة كانت لأفراد العينة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 6.8%، أما الأفراد حملة شهادات الدراسات التطبيقية، والدراسات العليا للمصرفية، ومهندس دولة، والماجستير فقد تراوحت الأهمية النسبية لهم حسب توزيع أفراد العينة بين 2% و 3%، هذا التوزيع يبينه بوضوح الشكل التالي:

الشكل رقم (36): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: معطيات الجدول رقم (27).

ويرجع توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العملي الواضح في الشكل لسببين رئيسيين، الأول طبيعة احتياجات المؤسسات المالية من أصحاب المستويات العلمية المختلفة، والسبب الآخر طبيعة مخرجات المنظومة التعليمية الجزائرية.

إن طبيعة الوظائف في البنوك تحتاج إلى مؤهلات جامعية في مرحلة التدرج المتوجة بشهادة الليسانس، حيث تضمن هذه المرحلة مستوى تعليمي يمكن الموظف من فهم طبيعة التعاملات المصرفية وإجرائها، كما يمثل هذا المستوى قاعدة يمكن أن يطورها الموظف من خلال اكتسابه للخبرة أو من خلال استفادته من الدورات التدريبية التي يوفرها البنك، كذلك تتركز النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسات البنكية في الإدارة الوسطى والتي تتطلب مستوى تعليمي يتلائم مع ما توفره شهادة الليسانس لحاملها.

أما بالنسبة لفئة المستوى الثانوي فنجد أن أفرادها يتولون أعمال الأعوان التنفيذية والقيام ببعض العمليات غير المعقدة داخل البنك، بالإضافة إلى استقبال الزبائن والتعامل معهم على مستوى الإجراءات

والأعمال الفنية، وهم في الغالب يمثلون الإدارة الدنيا، وعدم وجود أفراد في العينة يحملون مستوى أقل من المستوى الثانوي لا يعني عدم وجود هذه الفئة ضمن الطاقم الوظيفي للبنك، بل يعود لاستبعادها من فئة المستجوبين، حيث لاحظنا أثناء توزيعنا للاستبيان التجريبي أن معظم الموظفين الذين لديهم مستوى أقل من الثانوي لم يتمكنوا من إستيعاب فقرات الاستبيان.

ويعتبر قلة الأفراد الحاملين لشهادة الماستر مبرر باعتبار أن المنظومة الجامعية الجزائرية لم تبين النظام الجامعي الجديد الذي يعتمد هذا النوع من الشهادات إلا في السنوات الأخيرة، وكل الموظفين الحاملين لشهادة الماستر هم من الموظفين الجدد، أو الموظفين القدامى الذين أكملوا دراساتهم في الماستر.

وبالنسبة لقلة الأفراد حملة الشهادات العليا فيعود أولا لعدم احتياج المؤسسات البنكية لعدد كبير من الإطارات المسيرة والسامية باعتبار أن وظيفتها الإشراف على استراتيجية البنك وتوجيهها، كما أن تقلد هذه المناصب لا يرتبط بالضرورة بالمؤهلات العليا، بل يمكن أن يتم عن طريق الترقية والتدرج في المناصب بناء على الخبرة المكتسبة والأداء الوظيفي العالي للفرد.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

قيام البنك بجميع أعماله المتعددة وأنشطته المختلفة يحتاج إلى تخصصات علمية مختلفة، يعطي كل تخصص جانبا من الاحتياجات الوظيفية في البنك، لذلك عند دراستنا لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي وجدنا تنوعا كبيرا في عدد التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية	التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
علوم اقتصادية	31	21.2%	دراسات مصرفية	3	2.1%
علوم تجارية	7	4.8%	رياضيات مستوى ثانوي	8	5.5%
علوم التسيير	31	21.2%	علوم مستوى ثانوي	9	6.2%
علوم مالية	20	13.7%	تسيير واقتصاد مستوى ثانوي	6	4.1%
إقتصاد إسلامي	1	0.7%	محاسبة	2	1.4%
علوم قانونية وإدارية	17	11.6%	إعلام واتصال	1	0.7%
إعلام آلي	5	3.4%	لغة وأدب مستوى ثانوي	2	1.4%
علوم سياسية وعلاقات دولية	3	2.1%	المجموع	146	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي أن أربع تخصصات استحوذت على النسبة الأكبر من بين 15 تخصص يحملها أفراد العينة، حيث يأتي في المرتبة الأولى تخصصي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 21.2% لكل تخصص، ثم يأتي في المرتبة الثالثة تخصص علوم مالية بنسبة 13.7%، وبعدها يرتب في المرتبة الرابعة تخصص العلوم القانونية والإدارية بنسبة 11.6%.

أما باقي التخصصات 11 المتبقية فهي تمثل نسبة 26% مجتمعة، أي تتراوح نسبتها إلى إجمالي عدد العينة بين 0.7% كحد أدنى و6.2% كحد أقصى، وليتضح لنا التوزيع بصورة حلية نمثله في الشكل التالي:

الشكل رقم (37): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

تكرارات



المصدر: معطيات الجدول رقم (28).

يعكس توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي طبيعة احتياجات البنك الوظيفية التي تعتمد على تخصصات معينة تضمن متطلبات تسيير أعمال البنك وأنشطته المختلفة، فالمؤسسات المالية تحتاج بالدرجة الأولى لتخصصات العلوم الاقتصادية والمالية، وعلوم التسيير في مجال أعمالها، وهو ما يوضحه

الشكل السابق، حيث مثلت الأفراد الحاملين لهذه التخصصات النسبة الأكبر مقارنة بباقي الأفراد الحاملين للتخصصات الأخرى.

والملاحظ من خلال الشكل أن تخصص العلوم القانونية والإدارية احتل مرتبة متقدمة في التوزيع بنسبة 11.6%، ويرجع السبب لحاجة المؤسسات البنكية للالتزام البنوك بالقوانين والتشريعات التي تفرضها السلطات النقدية في جميع أعمالها التمويلية وخدماتها المصرفية، الأمر الذي يتطلب وجود قانونين ضمن الطاقم الوظيفي يتكفلون بتطبيق تعليمات البنك المركزي، ومطابقة أعمال البنك وفق التنظيمات السارية.

وعند مقارنة التوزيع الموضح في الشكل السابق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نجد انعكاس لهذا التوزيع على توزيع الأفراد حسب التخصص العلمي، حين أن نسبة 65.8% من أفراد العينة من حملة شهادة الليسانس يفسر استحواذ تخصصات العلوم الاقتصادية والمالية، وعلوم التسيير النسبة الأكبر مقارنة بالتخصصات الأخرى، وذلك باعتبار أن هذه التخصصات تمنح تحت عنوان مؤهل أو شهادة الليسانس.

ومن الملاحظات الواجب الإشارة إليها هو أن النسبة المتدنية في الأهمية النسبة للتخصصات أفراد العينة كانت من نصيب تخصص الاقتصاد الإسلامي بنسبة 0.7%، رغم أن بنك البركة الجزائري يعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وفق ما نص عليه قانونه الأساسي، ومن هذا المنطلق كان من المفروض أن نجد تخصص الاقتصاد الإسلامي من ضمن التخصصات التي تحتل مكانة كبيرة في توزيع العينة حسب متغير التخصص، وإذا أردنا البحث عن تفسير لهذا الوضع يمكن إرجاعه لسببين، الأول هو حداثة التخصص بالجامعة الجزائرية وانحصار تدريسه في جامعتين فقط لحد الآن (جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، وجامعة سطيف)، بالإضافة إلى قلة عدد المتخرجين من هذا التخصص، إذ لا يتجاوز على أكثر تقدير 100 متخرج في السنة حامل لأحد تخصصات الاقتصاد والمالية الإسلامية⁽¹⁾، أما السبب الآخر نرجعه لعدم إعطاء إدارة البنك أولوية لتوظيف الحاملين لتخصصات الاقتصاد الإسلامي واكتفاء هذه الإدارة بتقديم دورات تدريبية وتكوينية في الجانب الشرعي للمعاملات المالية للموظفين الحاملين للتخصصات الأخرى.

(1) - انظر: - كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة-. www.univ-emir.dz/faceco. 2015/02/17

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - . www.eco.univ-setif.dz . 2015/02/17

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي	النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
12.3%	18	مكلف بالزبائن	0.7%	1	مدير مركزي
19.9%	29	رئيس مصلحة	1.4%	2	مدير مركزي مساعد
9.6%	14	عون تحكم بمصلحة	0.7%	1	مكلف بالدراسات رئيسي
7.5%	11	عون تنفيذ بمصلحة	5.5%	8	مدير وكالة
5.5%	8	قابض رئيسي	7.5%	11	مدير وكالة مساعد
4.1%	6	قابض ثانوي	24.7%	36	مكلف بالدراسات
100	146	المجموع	0.7%	1	رئيس قسم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول أن أكبر نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي كانت من نصيب فئة " مكلف بالدراسات " بنسبة 24.7% وبعدها أفراد بلغ 36 فرد، ثم تلتها فئة " رئيس مصلحة " بنسبة 19.9%، حيث بلغ عدد أفرادها 29 فرد، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة " مكلف بالزبائن " مكونة من 18 فرد يمثلون نسبة 12.3%، وبنسبة تبلغ 9.6% لفئة " عون تحكم بمصلحة " ممثلة بـ 11 فرد استطاعت هذه الفئة أن تحتل المرتبة الرابعة ضمن هذا التوزيع، أما فئة " مدير وكالة مساعد " وفئة " عون تنفيذ بمصلحة " فقد بلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئتين 11 فرد لكل فئة، وهو ما يمثل نسبة 7.5% للفئة.

من خلال خرجاتنا الميدانية لمختلف وكالات البنك، وإطلاعنا على بعض الوثائق الداخلية التي تنظم عمل البنك، ودراستنا لتطور الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري نجد أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي يتماشى والهيكلي التنظيمي للبنك حيث:

- وجود عدد قليل في فئة المناصب القيادية يرجع إلى طبيعة تنظيم المؤسسات البنكية، فكل وكالة يتولى إدارتها مدير يعتبر السلطة الأولى في الفرع وهو خاضع مباشرة لسلطة مدير شبكة الاستغلال على المستوى المركزي، وهو المسؤول الأول عن التسيير والنتائج التجارية لهيكله، ويمثل بنك البركة الجزائري على المستوى المحلي، ومن مهامه تقديم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات بالإضافة إلى استقبال الزبائن في حالة وجود مشكل في التسوية والسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات التي تدير البنك.

- كذلك يبين احتلال فئة "مكلف بالدراسات" المرتبة الأولى في توزيع عينة الدراسة بنسبة 24.7% المكانة التي تعطيها إدارة البنك للموظفين المكلفين بالدراسات، حيث لاحظنا أثناء تواجدها بالوكالات ولقائنا ببعض المكلفين بالدراسات على مستوى الفروع اعتماد الإدارة عليهم بشكل كبير في الدراسة والمتابعة الكاملة للملفات التي تتضمن طلبات التمويل وذلك من كل الجوانب التي تتطلبها دراسة هذه الملفات.

الشكل رقم (38): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

تكرارات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- نسبة 19.9% من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي رؤساء مصالح، وهي نسبة كبيرة جدا في ظل وجود 13 منصب وظيفي شملتهم الدراسة، ولكن تعتبر هذه النسبة مقبولة في ظل طبيعة هيكل وكالات بنك البركة الجزائري الذي يتكون من عدة مصالح مختلفة منها المصلحة الإدارية ومصلحة المحاسبة، ومصلحة التجارة الخارجية، ومصلحة التعهد والالتزامات، حيث أن كل مصلحة تحتاج إلى رئيس يتولى مسؤولية تسييرها.

- من خلال الشكل السابق نجد الحصة الممثلة بنسبة 12.3% هي من نصيب أفراد عينة الدراسة الذين يتولون المنصب الوظيفي "مكلف بالزبائن"، وهي حصة معتبر بالمقارنة مع نسبة الحصص التي شكلتها المناصب الوظيفية الأخرى، ويمكن إرجاء ذلك لطبيعة أعمال المؤسسات البنكية التي تتطلب بصفة كبيرة التعامل مع الزبائن سواء كانوا من المودعين أو طالبي التمويل ومختلف الخدمات المصرفية الأخرى.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية

أظهرت الدراسة في المبحث الأول من هذا الفصل أن البنك يعطي أهمية كبيرة لتكوين وتدريب موظفيه، من أجل تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على التحسين من أدائهم، وهو ما انعكس النسبة المعتبرة للموظفين الذين استفادوا من التدريب، ومن خلال دراستنا الميدانية ظهرت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية.

العدد	التكرار	النسبة المئوية	العدد	التكرار	النسبة المئوية
عدم المشاركة في أي دورة	29	19.9%	06	8	5.5%
01 دورة تدريبية	23	15.8%	07	5	3.4%
02 دورة تدريبية	21	14.4%	08	3	2.1%
03 دورة تدريبية	18	12.3%	09	3	2.1%
04 دورة تدريبية	10	6.8%	10	16	11.0%
05 دورة تدريبية	10	6.8%	المجموع	146	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يظهر الجدول نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لم يشاركون في أي دورة تدريبية أو تكوينية بلغت 19.9%، مقابل 79.1% استفادوا من دورات تكوينية وتدريبية، وهو ما يعكس الجهود المبذولة من طرف إدارة البنك في تنظيم النشاطات التكوينية والدورات التدريبية التي مكنت العديد من الإطارات والأعوان من الاستفادة من التكوين، فخلال فترة إجرائنا للدراسة الميدانية وفرّ البنك التكوين لـ 395 موظف، شمل النشاطات المتوجهة بالحصول على شهادة وتنظيم عدة ملتقيات ودورات تكوينية على مستوى الداخلي في البنك أو على مستوى التعاون مع مؤسسات وهيئات وطنية، بالإضافة استفاد بعض الموظفين من التكوين على مستوى مؤسسات دولية خارج الوطن.

الشكل رقم (40): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ما يمكن ملاحظته من الشكل هو تفاوت عدد المشاركة في الدورات التدريبية من المشاركة في دورة واحدة إلى المشاركة في أكثر من عشر دورات، فنجد أن عدد المشاركين في دورة واحدة بلغ 23 فرد بنسبة 15.8%، ثم يأتي في المرتبة الثانية عدد المشاركين في دورتين تدريبيتين بعدد أفراد يبلغ 21 فرد من 14.4%، وبعدها يأتي في المرتبة الثالثة من حيث المشاركة في عدد الدورات الأفراد الذين شاركوا في ثلاثة دورات، حيث بلغ عددهم 18 فرد ما يمثل نسبة 12.3%، كذلك ما يمكن ملاحظته النسبة المعتبرة لعدد المشاركين في 10 دورات وأكثر حيث بلغت 11%، بما يقابل فرد استفاد كل واحد منه من أكثر من 10 دورات تدريبية، أما الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية من أربع دورات إلى تسع فتتراوح نسبتهم إلى إجمالي أفراد العينة بين 2.1% إلى 6.3%.

التفاوت في المشاركة في الدورات التدريبية الذي جعل توزيع الأفراد حسب المتغير يظهر وفق ما يبينه الشكل السابق تفسره عدد أسباب وعوامل من أهمها ارتباط هذا التوزيع المبين في الشكل بتوزيع افراد العينة حسب المتغيرات الأخرى مثل المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة العملية في البنك، فنجد أنه كلما زادت طول الخبرة العملية للموظف بالبنك زادت فرصته في الاستفادة من النشاطات والدورات التدريبية، كما أن طبيعة بعض المناصب تفرض الحصول على التكوين والتدريب المتواصلين، بما يسمح للموظفين بمواكبة المستجدات في المجال المالي والمصرفي.

سابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك وفق ما يبينه الجدول التالي:

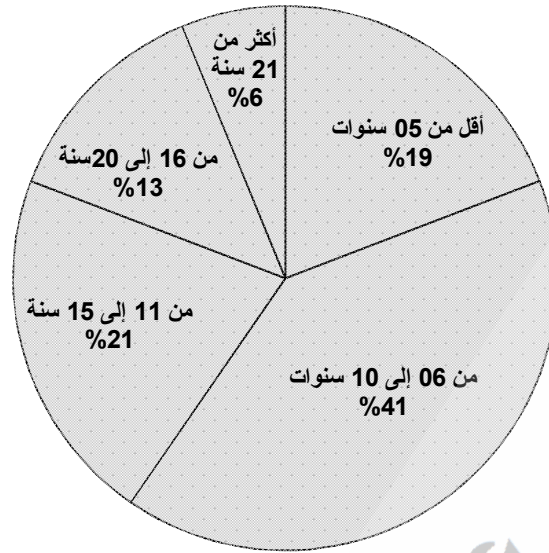
الجدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية بالبنك
19.2%	28	أقل من 05 سنوات
40.4%	59	من 06 إلى 10 سنوات
21.2%	31	من 11 إلى 15 سنة
13.0%	19	من 16 إلى 20 سنة
6.2%	9	أكثر من 21 سنة
100	146	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

توزعت سنوات الخبرة في العمل في البنك على خمس فئات، ولكن بنسب متفاوتة، حيث نجد أكبر نسبة في الفئة الثانية التي تتضمن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 06 و 10 سنوات بنسبة 40.4%، ثم تليها الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 21.2%، وتليها الفئة الأولى التي تتضمن أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم بالبنك عن 05 سنوات بنسبة 19.2%، وفي المرتبة قبل الأخيرة نجد الفئة الرابعة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 13.0%، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة أفراد العينة الذين تجاوزت سنوات خبرتهم بالبنك 21 سنة بنسبة 6.2%، هذه الفئة تتضمن الأفراد الذين التحقوا بالعمل في البنك في السنوات الأولى لبداية بنك البركة العمل في النظام المصرفي الجزائري.

الشكل رقم (40): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وما يمكن ملاحظته من الشكل السابق وجود تراكم خبرات لدى العاملين بالبنك والذين كانوا محل دراستنا، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على نتائج الدراسة باعتبار أن توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة يجعلهم على دراية كافية وإطلاع واسع على توجهات وسياسات الموارد البشرية بالبنك طيلة فترة طويلة، مما يسمح لهم بتكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية إتجاه المواضيع التي طرحت عليهم في الاستبيان.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن نسبة عدد المستجوبين الذين لديهم أكثر من 11 سنة خبرة بالبنك البالغة 40.4% تعتبر نسبة معتبرة، وهي تدل على استقرار العمالة بالبنك وقدرته على الاحتفاظ بموظفيه، وهناك مؤشر آخر يمكن الاستعانة به لتحليل توزيع عدد أفراد العينة حسب الخبرة العملية بالبنك، وهو مقارنة النسبة الواردة في الشكل السابق مع فترة عمل البنك في النظام المصرفي الجزائري، فقد تجاوزت تجربته 25 سنة منذ بداية أنشطته المصرفية بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991، عرفت هذه التجربة وفق ما بينته دراستنا في المبحث الأول من هذا الفصل تطوراً إيجابياً على مستوى حجم الموارد المعبأة، وعلى مستوى حجم التمويلات الممنوحة، هذا التطور نتج عنه تفاوت خبرات العمل في البنك نتيجة لمواكبة عملية التوظيف للاحتياجات الكمية في الموارد البشرية، كما يمكن اعتبار التوزيع الذي يظهره الشكل السابق مؤشر إيجابي على تطور الموارد البشرية في البنك، حيث تعتبر نسبة 6.2% لفئة الافراد الذين تجاوزت خبرتهم 21 سنة عمل بالبنك مؤشر إيجابي لاستقرار الموارد البشرية، باعتبار أن البنك استطاع الاحتفاظ بنسبة من عماله منذ بداية النشاط بالنظام المصرفي الجزائري.

المطلب الثاني:

تحليل فقرات محور عناصر العملية الإدارية

تهدف من خلال عملية تحليل المحور الأول إلى معرفة مدى وجود العناصر الأساسية للعمليات الإدارية والتنظيمية في البنك بجميع وظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وفيما يلي أهم إحصائيات واختبارات تحليل المحور متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور عناصر العملية الإدارية.

الترتيب الأهمية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
الأول	0.00	15.682	77.80	0.686	3.890	0	5	28	91	22	ت	للبنك رسالة وغاية واضحة ومحددة
						0	3.4	19.2	62.3	15.1	%	تغطي بقناعة مختلف الإدارات والموظفين
الثانية	0.00	15.109	77.12	0.685	3.856	0	6	28	93	19	ت	تتوفر أهداف واضحة ومحددة للبنك
						0	4.1	19.2	63.7	13	%	تغطي فترة زمنية محددة (المدى الطويل والمتوسط والقصير)
الثانية عشرة	0.00	6.699	69.32	0.840	3.466	2	22	33	84	5	ت	شارك العاملون بالبنك في تحديد وصياغة الأهداف، وهي مفهومة للقائمين على تحقيقها
						1.4	15.1	22.6	57.5	3.4	%	تحقيقها
الثامنة	0.00	7.478	71.78	0.952	3.589	2	23	27	75	19	ت	للبنك الموارد البشرية اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المحددة
						1.4	15.8	18.5	51.4	13	%	
السادسة	0.00	12.931	74.38	0.672	3.719	0	8	35	93	10	ت	حدد البنك سياسات وخطط محددة وواضحة تترجم رسالة البنك وأهدافه إلى واقع عملي
						0	5.5	20	63.7	6.8	%	
الخامسة	0.00	11.460	74.66	0.773	3.733	1	11	29	90	15	ت	سياسات وخطط البنك تراعي الضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي والسياسة الاقتصادية الكلية للبلاد، والإمكانات البشرية المتاحة في البنك
						0.7	7.5	19.9	61.6	10.3	%	القادرة على وضعها موضع تنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تابع للجدول رقم (32):

ترتيب الأهمية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
السابعة	0.00	10.121	72.46	0.744	3.623	0	16	30	93	7	ت	التنظيم الإداري للبنك يضمن التفاعل بين مختلف الإدارات مع بعضها، ويحدد العلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات بما يحقق التكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية
						0	11	20.5	63.7	4.8	%	
العاشرة	0.00	8.911	71.10	0.752	3.555	0	14	46	77	9	ت	مسؤوليات واختصاصات الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية واضحة ومحددة بدقة
						0	9.6	31.5	52.7	6.2	%	
التاسعة	0.00	8.728	71.36	0.787	3.568	1	14	42	79	10	ت	الهيكل التنظيمي للبنك يلائم سعة نشاطاته التمويلية وخدماته المصرفية، وعدد المتعاملين والمشاريع الممولة، وتطورات النظام المصرفي الجزائري
						7	9.6	28.8	54.1	6.8	%	
الثالثة عشرة	0.00	4.953	67.12	0.869	3.356	2	26	42	70	6	ت	الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة
						1.4	17.8	28.8	47.8	4.1	%	
الحادية عشرة	0.00	7.839	70.14	0.781	3.507	2	15	41	83	5	ت	وظيفة التوجيه في البنك تنطوي على قيادة الأفراد وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وتحفيزهم، والتنسيق بين مجهوداتهم بما يحقق أهداف البنك
						1.4	10.3	28.1	56.8	3.4	%	
الثالثة	0.00	13.798	75.06	0.660	3.753	0	7	33	95	11	ت	يستفيد البنك من مخرجات النظام الرقابي المطبق في اكتشاف الأخطاء وتطوير السياسات والخطط
						0	4.8	22.6	61.1	7.5	%	
الرابعة	0.00	10.757	74.80	0.831	3.740	1	12	32	80	21	ت	القيم الإسلامية (المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، الروحية، الأخلاقية) تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في مختلف عناصر العملية الإدارية في البنك
						0.7	8.2	21.9	54.8	14.4	%	
	0.00	16.533	72.92	0.472	3.645	جميع فقرات المحور						

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

وتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لفقرات المحور تقع بين درجة الحياد (+3) ودرجة الموافقة (+4)، كما أن الأوزان النسبية لهذه المتوسطات ارتفعت عن الوزن النسبي 60% الممثل للحياد، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتواها، وفيما يلي يتم تحليل فقرات محور عناصر العملية الإدارية وترتيبها حسب الوزن النسبي للمتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين وفق الترتيب التالي:

- أعلى وزن نسبي بلغ 77.80% كان للعبارة رقم 01 التي تشير إلى أحد العناصر الأساسية لوظيفة التنظيم في البنك. بمتوسط حسابي 3.623، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 10.121. بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن لدى البنك رسالة وغاية واضحة ومحددة، وهي تحظى بقناعة مختلف الإدارات والموظفين.

- العبارة رقم 02 التي تشير إلى عنصر أساسي متعلق بالأهداف في وظيفة التوجيه أحد عناصر العملية الإدارية تأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية وزنها النسبي الذي بلغ 77.1%، وبتوسط حسابي بلغ 3.856 بانحراف معياري قدره 0.685، واستخدام اختبار t للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج، وجدنا أن قيمة t المحسوبة 15.109. بمستوى معنوية أقل من 0.05 أكبر من قيمة الجدولية، وهو ما يدل على توفر أهداف واضحة ومحددة للبنك تغطي فترة زمنية محددة على مستوى المدى الطويل والمتوسط والقصير.

- العبارة رقم 12 التي تتساءل عن النظام الرقابي الإداري في البنك احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 75.06% ضمن ترتيب 13 فقرة في المحور، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.753 بانحراف معياري قدره 0.660، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 13.798 أكبر من قيمتها الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على أن عينة الدراسة ترى استفادة البنك من مخرجات النظام الرقابي المطبق في اكتشاف الأخطاء وتطوير السياسات والخطط.

- العبارة رقم 13 الذي تبحث عن مكانة القيم الإسلامية في العملية الإدارية في البنك أتت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 74.80%، ويين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 10.757، وهي أكبر من t الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يعتبرون القيم الإسلامية سواء المالية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الروحية أو الأخلاقية تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في مختلف عناصر العملية الإدارية.

- تتضمن العبارة رقم 06 سؤالا عن سياسات وخطط البنك، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 74.66%، مما سمح بترتيبها ضمن المرتبة الخامسة، وقد بين اختبار اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 11.460، أي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي جعلنا نحكم بمراعاة البنك في سياساته وخططه للضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي والسياسة الاقتصادية الكلية للبلاد، والإمكانات البشرية المتاحة في البنك القادرة على وضعها موضع تنفيذ.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 05 المتضمنة مدى وضوح سياسات وخطط البنك بوزن نسبي 74.38%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 12.931 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن سياسات وخطط البنك المحددة تترجم رسالة البنك وأهدافه إلى واقع عملي.

- تشير العبارة رقم 07 التي جاءت في المرتبة السابعة إلى التنظيم الإداري لبنك البركة، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي 3.623 بانحراف معياري 0.744، وهو ما يقابل وزن نسبي 72.46%، ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة (10.121) أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يوجب القول بأن التنظيم الإداري للبنك يضمن التفاعل بين مختلف الإدارات مع بعضها، ويجدد العلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات بما يحقق التكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية.

- تضمنت العبارة رقم 06 التي جاءت في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية سؤالا عن الوحدات التنظيمية في البنك، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 71.10%. بما يقابل متوسط حسابي يبلغ 3.555، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 8.911، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على أن مسؤوليات واختصاصات الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية واضحة ومحددة بدقة.

- المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم 11 التي تشير لوظيفة التوجيه في البنك، وذلك بوزن 70.14% ومتوسط حسابي قدره 3.507 بانحراف معياري بلغ 0.781، وبيّنت نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 7.839، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يشير إلى أن وظيفة التوجيه في البنك تنطوي على قيادة الأفراد وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وتحفيزهم، والتنسيق بين مجهوداتهم بما يحقق أهداف البنك.

- العبارة رقم 03 المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية تشير إلى الهيكل التنظيمي للبنك، وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 3.507 بانحراف معياري 0.781، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 7.839 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من

قيمتها الجدولية، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة شاركوا البنك في تحديد وصياغة الأهداف، ويعتبرونها مفهومة للقائمين على تحقيقها.

- المرتبة الثالثة عشر والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 10 التي تتضمن التساؤل عن الهيكل التنظيمي للبنك، و قد كانت أغلبية إجابات العينة بالموافق إلى أن هناك عدد معتبر من الإجابات المحايدة وغير الموافقة ما يجعل متوسطها الحسابي البالغ 3.356 يقع في طول الفئة المحايدة حسب "مقياس ليكات"، لكننا يمكن اعتبارها مقبولة بأهمية متوسطة مادامت الأهمية النسبية فوق الوزن النسبي المحايد 60%، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 4.953 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.

وبصفة عامة نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور عناصر العملية الإدارية بلغ قيمة 3.6459 بانحراف معياري 0.47207، وبما يقابل وزن نسبي 72.92% يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على فقرات المحور، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 16.533 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على أن العملية الإدارية في بنك البركة الجزائري بجميع وظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، تتوفر على العناصر الأساسية والمقومات الضرورية التي تسمح بالقيام بكل وظيفة من هذه الوظائف بكفاءة وفعالية تساهم في نجاح العملية الإدارية في البنك، كما يساهم في تعزيز العملية الإدارية في البنك اعتماد القيم الإسلامية واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في الجهاز الإداري للبنك.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى خبرة البنك الطويلة في العمل المصرفي الإسلامي وتجربته التي فاقت أكثر من 25 سنة من العمل في النظام المصرفي الجزائري، كما أن هذه النتيجة يبررها التطوير المستمر لهيكل البنك وتنظيم مصالحه بما يتلاءم مع مستجدات الفكر الإداري و يواكب تطور وتوسع البنك في مجال نشاطاته التمويلية وأعماله المصرفية، حيث لاحظنا في دراستنا النظرية أن مجلس إدارة البنك أصدر أكثر من مرة قرارات بتعديل الهيكل التنظيمي العام للبنك بما يواكب المستجدات على جميع المستويات.

يضاف إلى ذلك استفادة بنك البركة الجزائري من تجربة مجموعة البركة المصرفية التي يعتبر أحد فروعها، باعتبار هذه المجموعة من بين البنوك الإسلامية ريادية في مجال العمل المصرفي الإسلامي.

المطلب الثالث:

تحليل فقرات محور السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي

السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي هي من أهم المتغيرات التي تبنتها دراستنا النظرية من حيث المساهمة في رفع كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ومن خلال المطلب نحاول دراستها ميدانيا في بنك البركة الجزائري، وذلك وفقاً للبيانات الإحصائية والاختبارات التي أجريتها والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى

المعنوية لفقرات محور السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي.

الفقرات	الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	القيم المعنوية sig	ترتيب الأهمية
14 يعطي البنك الأهمية الكافية لتطوير موارده البشرية	ت	10	71	43	21	1	3.47	0.848	69.4	6.635	0.00	الثالثة
	%	6.8	48.6	29.5	14.4	0.7						
15 يتعامل البنك مع تطوير الموارد البشرية على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه	ت	8	69	52	14	3	3.45	0.822	69.0	6.541	0.00	الرابعة
	%	5.5	47.3	35.6	9.6	2.1						
16 لدى البنك آليات متابعة آخر التطورات في مجال الموارد البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي	ت	8	64	58	15	1	3.43	0.778	68.6	6.700	0.00	الخامسة
	%	5.5	43.8	39.7	10.3	0.7						
17 البنك يدرك تحديات نقص الموارد البشرية المؤهلة والمكونة للعمل في البنوك الإسلامية	ت	6	83	45	11	1	3.56	0.724	71.2	9.377	0.00	الثانية
	%	4.1	56.8	30.8	7.5	0.7						
18 يسهم البنك في تطوير الموارد البشرية ويدعم جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية	ت	3	62	69	11	1	3.38	0.686	67.6	6.633	0.00	السادسة
	%	2.1	42.5	47.3	7.5	0.7						
19 للبنك قدرة على مواكبة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة	ت	10	78	45	12	1	3.58	0.769	71.6	9.044	0.00	الأولى
	%	6.8	53.4	30.8	8.2	0.7						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تابع للجدول السابق رقم (33):

ترتيب الأهمية	القيم المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
السادسة	0.00	6.905	68.4	0.731	3.42	1	14	58	69	4	ت	يعمل البنك على الاستفادة من مساعدة مختلف المؤسسات والهيئات الداعمة لتطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في تطوير موارده البشرية
						0.7	9.6	39.7	47.7	2.7	%	
التاسعة	0.00	4.682	65.8	0.742	3.29	2	15	72	53	4	ت	يتعامل البنك مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بمجة للاستفادة من خدماته في مجال بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية
						1.4	10.3	49.3	36.3	2.7	%	
السابعة	0.00	6.326	68.2	0.785	3.41	1	18	53	68	6	ت	يتعامل البنك مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية و هيئة المحاسبة والمراجعة (الأيوفي) بالبحرين للاستفادة من خدماتهما في تغطية احتياجات البنك التدريبية. بمختلف البرامج والشهادات المتخصصة
						0.7	12.3	36.3	16.6	4.1	%	
العاشر	0.003	3.059	64.0	0.785	3.20	3	23	63	56	1	ت	يتعامل البنك مع المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من الخريجين المختصين في المالية الإسلامية
						2.1	15.8	43.2	38.4	0.7	%	
	0.00	10.664	68.3	0.472	3.41	جميع فقرات المحور						

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى وزن نسبي كان لقدرة البنك على مواكبة المستجدات بأهمية نسبية بلغت 71.6%، أما أقل وزن نسبي للمتوسط الحسابي للإجابات فكان لتعامل البنك مع المؤسسات الأكاديمية بنسبة بلغت 64%، ورغم أن معظم فقرات المحور أخذت متوسطات الإجابة عنها أهمية عالية إلا أن هناك من أخذت أهمية متوسطة لوقوع قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتها ضمن مجال الفئة الحيادية، وفيما يلي تفصيل تحليل كل فقرة من فقرات المحور:

- أكثر عبارات المحور الأولى أهمية العبارة رقم 19 بوزن نسبي 71.6%، ويتضح ذلك من ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي قدرت قيمته بـ 3.58 بانحراف معياري قدره 0.769، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 9.044 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى أن للبنك قدرة على مواكبة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

- ثاني أعلى وزن نسبي بلغ 71.2% كان للعبارة رقم 17 التي تشير إلى تحديات نقص الموارد البشرية في البنك. بمتوسط حسابي 3.56، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 9.37 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن البنك يدرك تحديات نقص الموارد البشرية المؤهلة والمكونة للعمل في البنوك.

- ثالث وزن نسبي بلغ 69.4% كان للعبارة رقم 14 التي تشير إلى أهمية الموارد البشرية. بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 بانحراف معياري قدره 0.848، واستخدام اختبار t للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج، وجدنا أن قيمة t المحسوبة بلغت 6.635. بمستوى معنوية أقل من 0.05 أكبر من قيمة الجدولية، وهو ما يدل على أن البنك يعطي الأهمية الكافية لتطوير موارده البشرية.

- العبارة رقم 15 التي تتساءل عن تطوير الموارد البشرية في البنك احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 69% ضمن ترتيب 10 فقرات في المحور، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.45 بانحراف معياري قدره 0.822، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 13.798 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون تعامل البنك مع تطوير الموارد البشرية على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه.

- العبارة رقم 16 الذي تبحث عن متابعة آخر تطورات الموارد البشرية في البنك أتت في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 68.6%، وبيّن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 6.700، وهي أكبر من t الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج أن أفراد العينة يعتبرون القيم الإسلامية سواء المالية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الروحية أو الأخلاقية تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في مختلف عناصر العملية الإدارية.

- تتضمن العبارة رقم 20 سؤالاً عن مدى استفادة البنك من مساعدة مختلف المؤسسات، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 68.4%، مما سمح بترتيبها ضمن المرتبة السادسة، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 6.905، أي أكبر من قيمتها الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد على عمل البنك على الاستفادة من مساعدة مختلف المؤسسات والهيئات الداعمة لتطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في تطوير موارده البشرية.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 22 المتضمنة مدى تعامل البنك مع مختلف المؤسسات الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي بوزن نسبي 68.2%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 6.326 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن البنك يتعامل مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية و هيئة المحاسبة والمراجعة (الأيوفي) بالبحرين للاستفادة من خدماتهما في تغطية احتياجات البنك التدريبية بمختلف البرامج والشهادات المتخصصة.

- تشير العبارة رقم 18 التي جاءت في المرتبة الثامنة إلى دور البنك في تطوير الصيرفة الإسلامية من ناحية الموارد البشرية ، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي 3.38 بانحراف معياري 0.686، وبهذا نجد أن أغلبية إجابات أفراد العينة تراوحت بين الموافقة والحياد، ما جعل متوسطها الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئة مقياس ليكرت الحماسي (2.61-3.4) وهي الفئة التي تشير إلى الرأي المحايد، لكننا يمكن اعتبار أفراد العينة وافقوا على العبارة مادام وزنها النسبي البالغ 67.6 أكبر من الوزن النسبي المحايد ولكن بأهمية متوسطة، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 6.633 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن للبنك إسهام في تطوير الموارد البشرية ويدعم جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.

- المرتبة العاشرة والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 23 ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتساؤل عن تعامل البنك مع المؤسسات ما قيمته 3.20 بانحراف معياري 0.785، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع في فئة درجة الحياد (2.61-3.4)، ولكن يبتعد أكثر عن درجة الحياد مما يؤشر بأن هناك موافقة على العبارة بأهمية متوسطة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 3.059 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك يتعامل مع المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من الخريجين المختصين في المالية الإسلامية.

وبصفة عامة نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي بلغ قيمة 3.4171 بانحراف معياري 0.47261، وبما يقابل وزن نسبي 68.34% يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على فقرات المحور، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 10.664 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتشير هذه النتائج إلى أن بنك البركة الجزائري يعطي أهمية لتطوير موارده البشرية باعتبارها هدف استراتيجي يتطلب تجاوز كل التحديات المترتبة عن نقصها ومواكبة

المستجدات في مجال تطويرها، كما أن موافقة أفراد العينة على فقرات المحور تدل على تعامل البنك مع مختلف المؤسسات الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي في مجال تطوير الموارد البشرية وترجع الباحثة هذه النتيجة حسبما لمست من مقابلة مدير الموارد البشرية في البنك ومقابلة عدة مدراء لوكالات مختلفة بأن هناك إهتمام لدى مديرية الموارد البشرية، ووعي لدى المدراء بمكانة الموارد البشرية في تطوير البنك، والاستفادة من مختلف الفرص لتطوير الموارد البشرية التي تسهم في توسيع خدماته في السوق الجزائرية، وتعزيز مكانته في النظام المصرفي .

المطلب الرابع:

تحليل فقرات محور الحصول على الموارد البشرية

ستتمكن من خلال دراسة تحليل فقرات المحور الثالث من الوقوف على كيفية حصول بنك البركة الجزائري على موارده البشرية، وفيما يلي أهم إحصائيات واختبارات تحليل فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (34): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور الحصول على الموارد البشرية.

الفقرات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية sig	ترتيب الأهمية
24	ت	4	62	56	20	4	3.29	0.838	65.8	4.146	0.0	الثامنة
	%	2.7	42.5	38.4	13.7	2.7						
25	ت	4	65	56	18	3	3.34	0.808	66.8	5.022	0.0	السابعة
	%	2.7	44.5	38.4	12.3	2.1						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تابع للجدول السابق رقم (34):

الفرقات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	المعنوية sig	ترتيب الأهمية
26	ت	8	78	38	4	18	3.47	0.88	69.4	6.394	0.0	الرابعة
	%	5.5	53.4	26.0	2.7	12.3						
27	ت	4	82	15	2	15	3.49	0.772	69.8	7.609	0.0	الثالثة
	%	2.7	56.2	29.5	1.4	10.3						
28	ت	6	73	42	7	18	3.36	0.924	67.2	4.748	0.0	السادسة
	%	4.1	50.0	28.8	4.8	12.3						
29	ت	8	65	51	4	18	3.38	0.872	67.6	5.219	0.0	الخامسة
	%	5.5	44.5	34.9	2.7	12.3						
30	ت	15	83	35	4	9	3.66	0.85	73.2	9.342	0.0	الأولى
	%	10.3	65.8	24	2.7	6.2						
31	ت	6	76	51	2	11	3.50	0.754	70.0	8.009	0.0	الثانية
	%	4.1	52.1	34.9	1.4	7.5						
جميع الفقرات												
							3.43	0.580	68.6	9.042	0.0	

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن كل الأوزان النسبية لمتوسطات إجابة أفراد العينة عن فقرات المحور ارتفعت عن 60%، وهي النسبة الممثلة للوزن النسبي الحيادي، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتواها، وفيما يلي يتم تحليل فقرات محور الحصول على الموارد، وترتيبها حسب الوزن النسبي للمتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين وفق الترتيب التالي:

- أعلى وزن نسبي بلغ 73.20% كان للعبارة رقم 30 التي إلى تشير اختيار العاملين في البنك بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.85، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 9.342 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن البنك يهتم في التوظيف بالخبرة المهنية ولو كانت من البنوك التقليدية.

- العبارة رقم 31 تشير إلى أحد العناصر الأساسية المطروحة في مجال التوظيف في البنوك الإسلامية، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية وزن متوسطها الحسابي بـ 70% ومتوسط حسابي بلغ 3.5 بانحراف معياري قدره 0.754، واستخدام اختبار t للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج، وجدنا أن قيمة t المحسوبة المقدره بـ 8.009 بمستوى معنوية أقل من 0.05 أكبر من قيمتها الجدولية، وهو يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن البنك يأخذ بعين الاعتبار القيم الإسلامية في مجال العمل والأخلاق في عملية الحصول على الموارد البشرية.

- العبارة رقم 27 التي تتساءل عن اعتماد البنك المعايير الإدارية في التوظيف، وقد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 69.8% ضمن ترتيب 08 فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.49 بانحراف معياري قدره 0.772، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 7.609 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار عن أن أفراد عينة الدراسة يرون اعتماد البنك المعايير الإدارية والعلمية في الحصول على الموارد البشرية.

- العبارة رقم 26 التي تشير إلى سعي البنك لاستقطاب الكفاءات أتت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 69.4%، ويبن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 69.4، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن البنك يسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.

- تضمنت العبارة رقم 29 التي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية سؤالاً عن اهتمام البنك بتوظيف الموارد البشرية ذات التكوين المختص، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 67.6% بما يقابل متوسط حسابي بلغت قيمته 3.38، وهو ما يعني أن أغلبية إجابات العينة كانت بالموافق إلى أن هناك عدد معتبر من الإجابات المحايدة ما يجعل هذه القيمة تقع ضمن مجال الفئة المحايدة حسب "مقياس ليكات"، لكننا يمكن اعتبارها مقبولة بأهمية متوسطة مادامت الأهمية النسبية لإجابات هذه الفقرات تفوق الوزن النسبي المحايد 60%، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت قيمة 5.219، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود اهتمام ولو نسبي

باختيار وتوظيف خريجي تخصصات المالية والاقتصاد الإسلامي من المؤسسات التعليمية، والحاصلين على دورات تكوينية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.

- المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم 28، والتي تشير لاختيار الموظفين، وذلك بوزن 67.2% ومتوسط حسابي قدره 3.36 بانحراف معياري بلغ 0.924، وقد كانت أغلبية إجابات العينة بالموافق إلى أن هناك عدد معتبر من الإجابات المحايدة من يجعلها ذات أهمية متوسطة يمكن اعتبارها مقبولة مادامت الأهمية النسبية فوق الوزن النسبي المحايد 60%، وبيّنت نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 4.748، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود موافقة نسبية من أفراد العينة المستجوبين على أن البنك يختار الفرد المناسب للوظائف الشاغرة والمستحدثة بالبنك من بين الموارد البشرية المستقطبة وفقا لمعايير الكفاءة و متطلبات الوظيفة.

- العبارة رقم 25 جاءت في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية تتضمن كيفية تغطية البنك لاحتياجاته من الموارد البشرية، وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 3.34 بانحراف معياري 0.808، ورغم أن الأهمية النسبية البالغة تعتبر 66.8% متوسطة، إلا أنها تعبر عن موافقة أفراد العينة لتجاوزها نسبة 60% المعبرة عن الحياد، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 5.022 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على أن البنك يعتمد في تغطية احتياجاته الوظيفية الشاغرة والمستحدثة على تحليل احتياجاته الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية تماشيا مع نموه تطوره.

- المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 24 التي تتضمن التساؤل عن مواصفات التوظيف في البنك، وقد كانت أغلبية إجابات العينة كانت بالموافق، إلا أن هناك عدد معتبر من الإجابات المحايدة وغير الموافقة، ما يجعل متوسطها الحسابي البالغ 3.29 يقع في طول الفئة المحايدة حسب مقياس ليكارت، وبهذا تعتبر مقبولة بأهمية متوسطة مادامت الأهمية النسبية فوق الوزن النسبي المحايد 60%، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 4.953 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى قيام البنك بتحديد المواصفات الدقيقة للوظيفة الشاغرة (مسمى الوظيفة، مستوى الإدارة، وواجباتها، ومسؤولياتها، متطلبات وشروط شغلها).

وبصفة عامة نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بالحصول على الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بلغ قيمة 3.4341 بانحراف معياري 0.580، وبما يقابل وزن نسبي 68.6% يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على فقرات المحور، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 9.042 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل

على أن حصول البنك على موارده البشرية يمر بالمراحل الثلاثة الأساسية التي تمكنه في النهاية من الحصول على الموارد التي تلي احتياجاته النوعية والكمية، وتمثل الوظائف الثلاثة الأساسية في الوظيفة الأولى المتمثلة في تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وبعدها تأتي وظيفة تخطيط الموارد البشرية، ثم تأتي وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين كآخر وظيفة، كما أن البنك يأخذ بعين الاعتبار القيم الإسلامية في مجال العمل والأخلاق في عملية حصوله على الموارد البشرية، ولكن الملاحظ على موافقة أفراد العينة على فقرات محور الحصول على الموارد البشرية لم تكن بنفس القوة لكل فقرة، بل تفاوت حسب الترتيب الذي تم توضيحه، وهو ما يدل على أن بعض مراحل الحصول على الموارد البشرية غير واضحة للموظفين، أو أنهم غير راضين عنها بشكل ما، أو غير مهتمين بها باعتبارهم غير معنيين بهذه المراحل ونتائجها بطريقة مباشرة.

المطلب الخامس:

تحليل فقرات محور تدريب الموارد البشرية

التدريب يعتبر وظيفة ضرورية في أي مصرف يسعى إلى تحقيق أهدافه بفعالية وكفاءة عالية، ومن خلال هذا المطلب تبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على مختلف الفقرات التي تستجلي الجوانب المختلفة لوظيفة التدريب في بنك البركة الجزائري.

الجدول رقم (35): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور تدريب الموارد البشرية.

الفقرات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية sig	ترتيب الأهمية
32	ت	7	72	56	7	4	3.49	0.781	69.8	7.522	0.0	الغائبة
	%	4.8	49.3	38.4	4.8	2.7						
33	ت	4	75	56	10	1	3.49	0.697	69.8	8.429	0.0	الغائبة
	%	2.7	51.4	38.4	6.8	0.7						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تابع للجدول السابق رقم (35):

ترتيب الأهمية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفترة	الفقرات
الأولى	0.0	9.388	71.8	0.758	3.59	1	9	51	73	12	ت	يختار البنك المادة التدريبية المناسبة والمدربين المناسبين، وأيضا المكان المناسب والزمان الملائم.
						0.7	6.2	34.9	50	8.2	%	
الخامسة	0.0	6.878	69.2	0.806	3.46	2	15	51	70	8	ت	يقوم البنك بتقديم برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية، والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية
						1.4	10.3	34.9	47.9	5.5	%	
الثانية	0.0	5.226	67.4	0.855	3.37	3	21	47	69	6	ت	يقوم البنك بتقديم برامج تدريبية متخصصة في صيغ التمويل الإسلامي وآليات تطبيقها ومحاسبتها
						2.1	14.4	32.2	47.3	4.1	%	
السابعة	0.0	5.391	68.0	0.890	3.40	4	22	38	76	6	ت	يقوم البنك بتأهيل العاملين فنياً وتقنياً للقيام بتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية
						2.7	15.1	26.0	52.1	4.1	%	
السادسة	0.0	6.858	68.6	0.760	3.43	1	17	50	74	4	ت	يقدم البنك برامج التنمية الإدارية للعاملين لإكسابهم مهارة القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع
						0.7	11.6	34.2	50.7	2.7	%	
الرابعة	0.0	6.706	69.8	0.889	3.49	3	21	32	81	3	ت	تنمية مهارات العاملين بالبنك تشمل كل نواحي العمل المصرفي المعاصر من إدارة المخاطر، غسيل الأموال، التسويق البنكي، المحاسبة البنكية، ...
						2.1	14.4	21.9	55.5	6.2	%	
التاسعة	0.0	3.697	65.8	0.963	3.29	6	27	38	68	7	ت	يستفيد جميع العاملين بالبنك حسب احتياجاتهم الوظيفية من البرامج التدريبية والأنشطة التأهيلية
						4.1	18.5	26.	46.6	4.8	%	
العاشرة	0.027	2.240	63.2	0.887	3.16	4	31	52	55	4	ت	يوفر البنك بيئة محفزة للتدريب والتأهيل، ومحفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه واكتسبوه في البرامج والأنشطة التدريبية على واقع العمل الفعلي
						2.7	21.2	35.6	37.7	2.7	%	
						جميع الفقرات						
						0.00	8.678	68.4	0.58	3.42		

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى وزن نسبي كان لمتوسط الإجابة عن الفقرات لاختيار البنك للمادة التدريبية بأهمية نسبية بلغت 71.8%، أما أقل وزن نسبي للمتوسط الحسابي للإجابات فكان لتوفير البنك للبيئة المحفزة على التدريب بنسبة بلغت 63.2%، ورغم أن كل فقرات المحور تجاوزت متوسطات الإجابة الوزن النسبي المحايد، إلا أن هناك بعض الفقرات أخذت أهمية متوسطة لوقوع قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتها ضمن مجال الفئة الحيادية وفق مقياس ليكرت.

وما يمكن ملاحظته من الجدول تساوي المتوسط الحسابي لثلاثة فقرات، حيث اعتمدنا في ترتيبها حسب الأهمية على الانحراف المعياري لهذه المتوسطات، وفيما يلي ترتيب فقرات تدريب الموارد البشرية وفق الوزن النسبي لإجابات كل فقرة:

- أكثر عبارات المحور أهمية العبارة رقم 34 بوزن نسبي 71.8%، ويتضح ذلك في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي قدرت قيمته بـ 3.59 بانحراف معياري قدره 0.769، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 9.388 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى أن البنك يختار المادة التدريبية المناسبة والمدربين المناسبين، وأيضا المكان المناسب والزمان الملائم.

- ثاني أعلى وزن نسبي بلغ 69.8% كان للعبارة رقم 33 التي تشير إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري بلغ 0.697، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 8.429 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن البنك يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال حصر المهارات والكفاءات والقدرات التي يحتاجها للقيام بأعماله التمويلية وتقديم خدماته المصرفية.

- العبارة رقم 32 التي تتساءل عن وجود خطة لتأهيل الموارد البشرية، احتلت المرتبة الثالثة ضمن ترتيب 10 فقرات في المحور بوسط حسابي بلغت قيمته 3.49 وانحرافه المعياري بلغ 0.781، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 7.522 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود خطة لإعداد وتأهيل الموارد البشرية القادرة على القيام بمتطلبات الأعمال ومواكبة التطورات والمستجدات الطارئة على الوظائف التي يشغلونها وكيفية أدائها.

- العبارة رقم 39 الذي تبحث نواحي تنمية مهارات العاملين في البنك أتت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.49 وانحرافه المعياري بلغ 0.889، وبيّن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 6.706، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى

أن أفراد العينة يعتبرون تنمية مهارات العاملين بالبنك تشمل كل نواحي العمل المصرفي المعاصر من إدارة المخاطر، غسيل الأموال، التسويق البنكي، المحاسبة البنكية، وغيرها.

- تتضمن العبارة رقم 35 سؤالاً عن مدى تقديم البنك لبرامج تدريبية في الجانب الشرعي، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 69.2%، مما سمح بترتيبها ضمن المرتبة الخامسة، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 6.878، أي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد على قيام البنك بتقديم برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية، والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 38 بوزن نسبي 68.6%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 6.858 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن البنك يقدم برامج التنمية الإدارية للعاملين لإكسابهم مهارة القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.

- المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم 37 المتعلقة بتأهيل العاملين، وذلك بوزن 68% ومتوسط حسابي قدره 3.40 بانحراف معياري بلغ 0.89، وبينت نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 5.391، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك يقوم بتأهيل العاملين فياً وتقنياً للقيام بتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية.

- تشير العبارة رقم 36 التي جاءت في المرتبة الثامنة إلى البرامج التدريبية المقدمة، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي قيمته 3.38 بانحراف معياري قدره 0.855، مما يدل على أغلبية إجابات أفراد العينة بين الموافقة بدرجة أكبر والحياد بدرجة أقل باعتبار المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئة مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4) وهي الفئة التي تشير إلى الرأي المحايد، لكننا يمكن اعتبار أفراد العينة وافقوا بأهمية متوسطة على العبارة مادام وزنها النسبي البالغ 67.6 أكبر من الوزن النسبي المحايد، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المقدره بـ 5.226 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك يقوم بتقديم برامج تدريبية متخصصة في صيغ التمويل الإسلامي وآليات تطبيقها ومحاسبتها.

- العبارة رقم 23 احتلت المرتبة التاسعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتساؤل عن مدى استفادة العاملين من التدريب، ما قيمته 3.29 بانحراف معياري 0.963، وتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين درجة الحياد (2.61-3.4)، ولكن يقترب أكثر لدرجة الموافقة مما يؤشر بأن هناك موافقة على العبارة بأهمية

متوسطة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 3.697 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن استفادة العاملين بالبنك حسب احتياجاتهم الوظيفية من البرامج التدريبية والأنشطة التأهيلية.

- المرتبة العاشرة والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 41، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتساؤل عن البيئة المحفزة للتدريب والتأهيل، ما قيمته 3.16 بانحراف معياري 0.887، ويأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة الذي يبلغ نسبة 63.2% يتضح أنه أكبر من نسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد، وهو ما يدل وجود موافقة على العبارة، ولكن بأهمية متوسطة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 2.240 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، هذه النتائج تشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على قيام البنك بتوفير البيئة محفزة للتدريب والتأهيل، ومحفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه واكتسبوه في البرامج والأنشطة التدريبية على الواقع العمل الفعلي.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تدريب الموارد البشرية فقد بلغت قيمته 3.42 بانحراف معياري 0.580، وبما يقابل وزن نسبي 68.4%، وهو ما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على فقرات المحور، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 8.678 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتشير هذه النتائج إلى أن وظيفة التدريب في بنك البركة الجزائري تحتل مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، ويعمل البنك من خلال البرامج التدريبية والنشاطات التكوينية التي يقوم بها على تزويد الموظفين بمهارات وقدرات تحسن من أدائهم، ويساعدهم على استيعاب المستجد من وسائل وأساليب حديثة في العمل المصرفي، كما أن مجالات تدريب الموارد البشرية في البنك تتضمن عدة جوانب تحدد الاحتياجات الوظيفية لمختلف مصالح وإدارات البنك.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى الجهود التي تقوم بها إدارة البنك في تنظيم نشاطات تكوينية لفائدة العديد من الإطارات والأعوان التي تمكنهم من الاستفادة من التكوين، حيث عرف النشاط التكويني تطورا كبيرا في البنك وفق ما تم التطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل، فقد سجل تطور عدد من استفاد من التكوين نسباً معتبرة مقارنة بإجمالي الموظفين، كما بينت تقارير البنك أن الأنشطة التدريبية والتكوينية شملت موضوعات مختلفة تبعاً للاحتياجات .

المطلب السادس:

تحليل فقرات محور تحفيز الموارد البشرية

للتعرف على الحوافز المقدمة للموظفين في بنك البركة الجزائري ومدى كفايتها تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى إجراء اختبار t للمقارنات الثنائية لإجابات أفراد العينة على محور تحفيز الموارد البشرية، والنتائج نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى

المعنوية لفقرات محور تحفيز الموارد البشرية.

ترتيب الاهمية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
الأول	0.114	1.589	62.8	1.041	3.14	9	34	40	54	9	ت	يستخدم البنك حوافز مالية (الأجر، المكافآت، العلاوات،...) مختلفة في تحفيز العاملين
						6.2	32.3	27.4	37	6.2	%	
الثامنة	0.004	2.905	55.4	0.969	2.77	13	47	50	33	3	ت	الحوافز المالية المقدمة كافية ومناسبة
						8.9	32.2	34.2	22.6	2.1	%	
الثالثة	0.001	3.401	54.6	0.949	2.73	9	61	38	36	2	ت	يستخدم البنك حوافز مادية (هدايا، خدمات طبية، تأمينات صحية،...) مختلفة في تحفيز العاملين
						6.2	41.8	26	24.7	1.4	%	
السادسة	0.001	3.411	54.4	0.995	2.72	14	53	42	34	3	ت	الحوافز المادية المقدمة كافية ومناسبة
						9.6	36.3	28.8	36.3	9.6	%	
الخامسة	0.000	4.179	53.2	0.970	2.66	15	55	41	34	1	ت	يستخدم البنك حوافز معنوية (شهادات تقديرية، الترقية،....) مختلفة في تحفيز العاملين
						10.3	37.7	28.1	23.3	0.7	%	
الرابعة	0.003	3.048	54.6	1.059	2.73	17	50	39	35	5	ت	الحوافز المعنوية المقدمة كافية ومناسبة
						11.6	34.2	26.7	24	3.4	%	
السابعة	0.000	3.909	53.6	0.974	2.68	16	49	48	31	2	ت	نظام الحوافز يراعي العدالة بين العاملين وملائم لأداء العامل
						11	33.6	32.9	21.2	1.4	%	
الثانية	0.150	1.447	62.4	0.972	3.12	8	32	46	55	5	ت	يستخدم البنك الحوافز السلبية (التحذير، التوبيخ، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية،....) في تغيير السلوك السلبى للعاملين
						5.5	21.9	31.5	37.7	3.4	%	
	0.05	-2.96	56.2	0.737	2.81	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي لمتوسط الإجابات تراوح بين الوزن النسبي المتوسط في حالة فقرتين، والوزن النسبي المنخفض في حالة باقي الفقرات، وبقراءة نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، نجد أن بعض قيم t المحسوبة سالبة وهناك بعض القيم تتجاوز مستوى معنويتها 0.05، وتدل هذه النتائج أن إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور كانت إما بالحياد أو عدم الموافقة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- رأي المبحوثين المحايد: يتضح من الجدول أن هناك فقرتين تدل مؤشراهما على حيادية إجابات

أفراد العينة، وهما :

- تشير العبارة رقم 42 إلى استخدام البنك للحوافز المالية، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي قدره 3.14 بانحراف معياري 1.041، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقترب أكثر لدرجة الحياد، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة 1.447. مستوى معنوية يبلغ 0.150، وهي قيمة تزيد عن مستوى المعنوية المعتمد لهذه الدراسة (0.05)، مما يؤكد أن إجابات أفراد العينة كانت محايدة فيما يتعلق باستخدام البنك للحوافز مالية المختلفة في تحفيز العاملين (الأجر، المكافآت، العلاوات،...).

- العبارة رقم 49 التي تتساءل عن استخدام البنك للحوافز السلبية، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.12 وانحرافه المعياري بلغ 0.972، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقترب أكثر لدرجة الحياد، كما أن نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية تظهر أن مستوى المعنوية المقابل للفقرة أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود رأي محدد بالموافقة أو عدم الموافقة على استخدام البنك للحوافز السلبية في تغيير السلوك السلبي للعاملين (التحذير، التوبيخ، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية،...).

2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة: يتضح من الجدول رقم (36) أن هناك ست فقرات لم يوافق أفراد

العينة على محتواها، وهي:

- العبارة رقم 44 تتساءل عن استخدام البنك الحوافز المادية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها ما قيمته 2.73 بانحراف معياري قدره 0.949، وبأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة الذي يبلغ نسبة 54.6% يتضح أنه أقل من نسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد، وهو ما يدل على عدم الموافقة على العبارة، كما أن قيمة t المحسوبة المطلقة البالغة 3.401 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، و دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على عدم استخدام البنك الحوافز المادية (هدايا، خدمات طبية، تأمينات صحية،...) المختلفة في تحفيز العاملين.

- العبارة رقم 47 الذي تبحث عن مدى كفاية الحوافز المعينة المقدمة، بلغ وزنها النسبي 54.6%، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي قيمته 2.73 بانحراف معياري قدره 1.059، مما يدل على عدم موافقة أغلبية إجابات أفراد العينة على محتوى العبارة باعتبار أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئة مقياس ليكرت الخماسي (1.81-2.6)، وهي الفئة التي تشير إلى عدم الموافقة، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المطلقة المقدرة بـ 3.048 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في بنك البركة الجزائري غير كافية و غير مناسبة.

- تتضمن العبارة رقم 46 سؤالاً عن مدى استخدام البنك للحوافز المعنوية وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 53.2%، مما يدل على الأهمية المنخفضة التي أخذتها إجابات أفراد العينة باعتبارها أقل من الوزن النسبي المحايد، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المطلقة سجلت 4.179، أي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد عدم استخدام البنك حوافز معنوية مختلفة في تحفيز العاملين (شهادات تقديرية، الترقية،....).

- تشير العبارة رقم 45 التي جاءت في المرتبة السادسة إلى الحوافز المادية المقدمة، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي 2.72 بانحراف معياري 0.995، وبهذا نجد أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بعدم الموافقة، ما جعل متوسطها الحسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئة مقياس ليكرت الخماسي (1.81-2.6) وهي الفئة التي تشير إلى عدم الموافقة، كما تشير نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المطلقة المقدرة بـ 3.411 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على عدم كفاية الحوافز المادية المقدمة للموظفين وعدم مناسبتها لوظائفهم.

- المرتبة السابعة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 48، وقد بلغ الوزن النسبي للمتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة 53.6%، مما يدل على الأهمية المنخفضة التي أخذتها إجابات أفراد العينة عن عدالة نظام التحفيز في البنك، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المطلقة المقدرة بـ 3.909 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن نظام الحوافز في البنك لا يراعي العدالة بين العاملين وغير ملائم لأداء العامل.

- المرتبة الثامنة والأخيرة كانت للفقرة رقم 43 التي تتضمن تساؤلاً عن مدى كفاية الحوافز المالية، وقد كانت أغلبية إجابات العينة عنها بعدم الموافقة، وتبين ذلك لوقوع متوسطها الحسابي البالغ 2.77 في طول الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المطلقة المقدرة

بـ 2.905 أكبر من قيمتها الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى الحوافز المالية المقدمة للموظفين في بنك البركة والتي يعتبرونها غير كافية وغير مناسبة.

البيانات الإحصائية ونتائج الاختبار لجميع فقرات محور تحفيز الموارد البشرية الواردة في الجدول جاءت وفق ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغت قيمته 2.8193 بانحراف معياري 0.73740، وبهذه القيمة المسجلة يقع ضمن الفئة الثانية من فئة مقياس ليكرت الخماسي (1.81-2.6)، وهي الفئة التي تشير إلى عدم الموافقة؛

- الوزن النسبي لمتوسط جميع العبارات بلغ نسبة 56.2%، وهي أقل من نسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد؛

- بلغت قيمة t المحسوبة 2.960. بمستوى معنوية يبلغ 0.004، وبالتالي قيمة t المحسوبة المطلقة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

وانطلاقاً من البيانات الإحصائية ونتائج الاختبار السابقة يتبين عدم موافقة الموظفين في بنك البركة الجزائري على نظام الحوافز المستخدم، سواء تعلق الأمر بالحوافز المالية مثل الأجر والكافآت والعلاوات، أو الحوافز المادية مثل الهدايا والتأمينات الصحية وغيرها، أو الحوافز المعنوية مثل تقديم الشهادات التقديرية والترقيات وغيرها، إذ اعتبر أفراد العينة أن الحوافز المقدمة لهم غير كافية وغير ملائمة لطبيعة الأعمال المكلفين بها في البنك.

وبالرجوع إلى النظام التحفيزي في البنك الذي يعتمد على تقديم مجموع من المزايا للموظفين نجد أنه لم يحقق الهدف الذي وضعت إدارة البنك من أجله، وهو هدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، ودفعهم للعمل والانتاجية لعدم رضاهم عن الحوافز المالية والمادية والمعنوية.

ويمكن إرجاء هذه النتيجة إلى نظام الحوافز السائد لدى جميع الموظفين في القطاع المالي والمصرفي الجزائري باعتبار أن سياسة الأجور في البنك تقوم على مسايرة باقي المؤسسات المالية في النظام المصرفي الجزائري والأحكام والقوانين المنظمة لسوق العمل، والاتفاق المتعلق بالأجور الصادر عن الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المصرفية.

المطلب السابع:

تحليل فقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة يأخذ أهمية كبيرة لما لها من من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين، فمن خلال مخرجات عملية التقييم يمكن الوقوف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية.

ومن خلال هذا المطلب نحاول دراسة وتحليل وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية.

ترتيب الفقرات	مستوى المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
50	0.000	3.906	65.8	0.911	3.29	5	24	46	65	6	ت	تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية المكانة المناسبة في البنك
						3.4	16.4	31.5	44.5	4.1	%	
51	0.003	3.059	64.0	0.785	3.20	4	19	69	52	2	ت	معايير التقييم التي يحكم بها على أداء العاملين في البنك موضوعية وتناسب متطلبات وظيفته، ومستوى كفاءة ومهارة العاملين.
						2.7	13	47.3	35.6	1.4	%	
52	0.001	3.515	64.6	0.777	3.23	1	25	63	54	3	ت	يتم تقييم العاملين بالبنك بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي شاركوا في وضعها
						0.7	17.1	43.2	37	2.1	%	
53	0.000	3.610	64.6	0.779	3.23	3	19	58	53	3	ت	يتم تقييم العاملين بالبنك بناء ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأسوأ
						2.1	13	46.6	36.3	2.1	%	
54	0.000	3.939	65.8	0.903	3.29	6	18	57	57	8	ت	تشمل عملية تقييم الأداء في البنك جميع العاملين وفي كل المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، الأدنى) بدون تمييز.
						4.1	12.3	39	39	5.5	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تابع للجدول السابق رقم (37):

الفقرات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية sig	ترتيب الأهمية
55	ت	2	63	49	24	8	3.18	0.917	63.6	2.436	0.016	التاسعة
	%	1.4	43.2	33.6	16.4	5.5						
56	ت	3	64	55	21	3	3.29	0.815	65.8	4.366	0.000	الثانية
	%	2.1	43.8	37.7	14.4	2.1						
57	ت	4	67	45	27	3	3.29	0.871	65.8	3.992	0.000	الثالثة
	%	2.7	45.9	30.8	18.5	2.1						
58	ت	3	74	39	29	1	3.34	0.841	66.8	4.822	0.000	الأولى
	%	2.1	50.7	26.7	19.9	0.7						
جميع الفقرات												
							3.26	0.653	65.2	4.42	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (37) أن متوسط الوزن النسب الأعلى لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 66.8%، مقابل الوزن النسبي الأدنى الذي بلغ 64%، مما يشير إلى مستوى الأوزان النسبية لفقرات المحور تزيد عن النسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرات المحور، ولكن بأهمية متوسطة، وفيما يلي ترتيب فقرات تدريب الموارد البشرية وفق الوزن النسبي لإجابات كل فقرة:

- أكثر عبارات المحور أهمية العبارة رقم 58 بوزن نسبي 66.8%، ويتضح ذلك في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي قدرت قيمته بـ 3.34 بانحراف معياري قدره 0.811، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.822 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى أن عملية التقييم بالبنك مكنت العاملين من معرفة مستوى أدائهم الوظيفي في نظر الإدارة.

- ثاني أعلى وزن نسبي بلغ 65.8% كان للعبارة رقم 56 التي تشير إلى الاهتمام بنتائج تقييم الأداء، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.29 وانحراف معياري بلغ 0.815، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات

الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.366. بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن إدارة البنك تهتم بنتائج تقييم أداء العاملين وتعتمد عليها في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية.

- العبارة رقم 57 التي تتساءل عن إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم، احتلت المرتبة الثالثة ضمن ترتيب 09 فقرات في المحور. بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.29 وانحرافه المعياري قدره 0.871، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 3.992 أكبر من قيمتها الجدول. بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار عن أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون إطلاعهم على نتائج التقييم السنوي لأدائهم.

- العبارة رقم 54 التي شملت عملية التقييم أتت في المرتبة الرابعة. بمتوسط حسابي بلغ قيمته 2.29 وانحرافه المعياري بلغ 0.903، وبين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.939، وهي أكبر من t الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن عملية تقييم الأداء في البنك تشمل جميع العاملين في كل المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، الأدنى) بدون تمييز.

- تتضمن العبارة رقم 50 تساؤلاً مهماً عن مكانة عملية التقييم، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 65.8%، مما سمح بإدراجها ضمن المرتبة الخامسة، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 3.906، أي أكبر من قيمتها الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد على تبوأ عملية تقييم أداء الموارد البشرية المكانة المناسبة في البنك.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 52 بوزن نسبي 64.6%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 3.515 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن تقييم أدائهم يتم بناء على قدرتهم على الوصول إلى الأهداف التي شاركوا في وضعها.

- المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم 50، وذلك بوزن 65.6% وبتوسط حسابي قدره 233. بانحراف معياري بلغ 7790، وبينت نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.610، وهي أكبر من t الجدولية. بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك يقوم بتقييم أداء العاملين بناء على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأسوأ.

- تشير العبارة رقم 50 التي جاءت في المرتبة الثامنة إلى معايير التقييم، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي قيمته 3.20 بانحراف معياري قدره 0.785، مما يدل على أن أغلبية إجابات أفراد العينة تراوحت بين الموافقة والحياد باعتبار المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئة مقياس ليكرت الخماسي " (2.61-3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الرأي المحايد، لذلك يعتبر أفراد العينة قد وافقوا بأهمية

متوسطة على العبارة مادام وزنها النسبي البالغ 67.6% أكبر من الوزن النسبة المحايد ، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 3.059 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن معايير التقييم التي يحكم بها البنك على أداء العاملين موضوعية وتناسب متطلبات وظيفته، ومستوى كفاءة ومهارة العاملين.

- المرتبة التاسعة والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 55 ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتساؤل عن مكانة القيم الإسلامية في عملية التقييم ما قيمته 3.18 بانحراف معياري 0.917، وبأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة الذي يبلغ نسبة 63.2% يتضح أنه أكبر من نسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد، وهو ما يدل وجود موافقة على العبارة، ولكن بأهمية متوسطة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 2.436 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، هذه النتائج تشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على اعتماد القيم الإسلامية مبادئ الفكر الإسلامي في عملية التقييم.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية فقد بلغت قيمته 3.26 بانحراف معياري 0.653، وبما يقابل وزن نسبي 65.2% يزيد عن الوزن النسبي الحيادي 60%، وهو ما يدل على أن موافقة أفراد العينة على فقرات المحور تأخذ الأهمية المتوسطة، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.42 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتشير هذه النتائج إلى أن وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري تأخذ المكانة المناسبة في إدارة البنك، وتتوفر فيها الشروط الواجب توفرها لنجاح هذه العملية المهمة في أي مؤسسة بنكية.

المطلب الثامن :

تحليل فقرات محور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة يكون كنتيجة لمخرجات مختلف الأنشطة والوظائف الممارسة من طرف هذه الإدارة، وفيما يلي تحليل وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

الفقرات	الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية sig	ترتيب الأهمية
59	ت	4	78	49	14	1	3.48	0.735	69.6	7.877	0.00	الثانية
	%	2.7	53.4	33.6	9.6	0.7						
60	ت	3	79	43	18	3	3.42	0.812	68.4	6.220	0.00	التاسعة
	%	2.1	54.1	29.5	12.3	2.1						
61	ت	2	76	53	14	1	3.44	0.714	68.8	7.417	0.00	السابعة
	%	1.4	52.1	36.3	9.6	0.7						
62	ت	1	71	58	14	2	3.38	0.725	67.6	6.276	0.00	الحادي عشرة
	%	0.7	48.6	39.7	9.6	1.4						
63	ت	1	62	63	18	2	3.29	0.742	65.8	4.682	0.00	السادس عشرة
	%	0.7	42.5	43.2	12.3	1.4						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تابع للجدول السابق رقم (38):

ت.ب الإهمية	مستوى المنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفترة	الفقرات
الثالث عشرة	0.00	5.914	67.2	0.742	3.36	0	15	59	68	2	ت	استفاد البنك من خبرة وتجربة إدارة الموارد البشرية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية العاملة في مختلف الدول
						1.4	10.3	40.4	46.6	1.4	%	
الرابع عشرة	0.00	5.741	67.2	0.750	3.36	2	16	58	68	2	ت	استفاد البنك من المؤسسات والهيئات المنتشرة عبر دول العالم المقدمة لخدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية
						1.4	11	39.7	46.6	1.4	%	
السابع عشرة	0.00	3.765	65.4	0.857	3.27						ت	سياسات الحوافز في البنك أدت إلى خلق الرغبة لدى العاملين لدفعهم إلى أداء أعمالهم وزيادة فعاليتها واستثمار طاقتهم.
											%	
التاسع عشرة	0.93	0.085	60.2	0.972	3.01	5	45	47	44	5	ت	نظام التحفيز في البنك حقق الاستقرار المالي والمادي والمعنوي للعاملين فيه
						3.4	30.8	32.2	30.1	3.4	%	
العشرون	0.93	0.08-	59.8	0.943	2.99	5	45	47	44	5	ت	التحفيز في البنك ساهم في ضمان استقرار موارده البشرية وكفاءتها
						3.4	30.8	32.2	30.1	3.4	%	
الأولى	0.00	7.484	70.0	0.807	3.50	1	17	45	74	9	ت	أسهمت النشاطات التكوينية بالبنك في زيادة كفاءة الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل
						0.7	11.6	30.8	50.7	6.2	%	
السادسة	0.00	6.932	69.4	0.824	3.47	3	15	45	76	7	ت	تكوين العاملين بالبنك وتأهيلهم ساهم في تحقيق أهداف المصرف التشغيلية بزيادة العائد والتوسع بفتح فروع جديدة، والدخول في استثمارات ذات جدوى وجذب متعاملين جدد، وغيرها من النتائج الإيجابية
						2.1	10.8	30.8	52.1	4.8	%	
السابعة	0.00	6.384	68.4	0.804	3.42	2	19	44	77	4	ت	تكوين العاملين أسهم في تحقيق الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية في تعاملات وأنشطة البنك
						1.4	13	30.1	52.7	2.7	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تابع للجدول السابق رقم (38):

ترتيب الأهمية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفئة	الفقرات
الرابعة	0.00	8.081	69.4	0.696	3.47	1	11	56	75	3	ت	مخرجات عملية التقييم بالبنك مكنته من الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى موارده البشرية
						0.7	7.5	38.4	51.4	2.1	%	
الثالثة	0.00	8.439	69.4	0.677	3.47	2	9	53	82	0	ت	مخرجات عملية التقييم بالبنك مكنته من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها في عمليات إدارة الموارد البشرية
						1.4	6.2	36.3	56.2	0	%	
الخامس عشرة	0.00	4.598	66.6	0.864	3.33	3	26	40	74	3	ت	نتائج عملية التقييم دفعت العاملين بالبنك إلى العمل أكثر لتيقنهم أن الجهد المبذول مقدر من طرف مسؤولي البنك
						2.1	17.8	27.4	50.7	2.1	%	
الثاني عشرة	0.00	5.802	67.4	0.770	3.37	1	30	52	70	3	ت	نتائج عملية التقييم مكنت إدارة البنك من التحكم من السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بما يضمن الكفاءة والفعالية
						0.7	13.7	35.6	47.9	2.1	%	
الثامن عشرة	0.02	2.336	63.8	0.992	3.19	5	34	46	50	11	ت	استطاع البنك تحقيق رضا الموظفين أصحاب الأداء الجيد والكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، ولا يعاني البنك من هجرة كوادره وعامله إلى البنوك الأخرى
						3.4	23.3	31.5	34.2	7.5	%	
الخامسة	0.00	7.233	69.4	0.790	3.47	2	16	44	79	5	ت	كفاءة أعضاء جميع المستويات الإدارية في أداء مهامهم ومسؤولياتهم كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية
						1.4	11	30.1	54.1	3.4	%	
الثامنة	0.00	7.046	68.8	0.752	3.44	1	14	57	68	6	ت	أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في البنك كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية
						0.7	9.6	39	46.6	4.1	%	
العاشرة	0.00	5.975	68.4	0.845	3.42	4	16	47	73	6	ت	الأخذ بعين الاعتبار القيم الإسلامية في سياسة إدارة الموارد البشرية بالبنك ساهم في رفع كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
						2.7	11	32	50	4.1	%	
	0.00	8.965	67.4	0.517	3.37	جميع الفقرات						

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 145 تساوي 1.645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى وزن نسبي كان لإسهام النشاط التدريبي في رفع كفاءة الموظفين بأهمية نسبية بلغت 71.6%، أما أقل وزن نسبي للمتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة فكان

مساهمة التحفيز في البنك في استقرار الموارد البشرية، وذلك بنسبة بلغت 64%، ورغم أن معظم فقرات المحور أخذت متوسطات الإجابة عنها نسبة تفوق 60% الممثلة لنسبة الوزن الحيادي إلا أن هناك فقرتين بينت مؤشراهما الإحصائية وقوعهما في مجال الفئة الحيادية، وفيما يلي تفصيل تحليل كل فقرة من فقرات المحور:

- أكثر عبارات المحور أهمية هي العبارة رقم 69 بوزن نسبي بلغ 70%، ويتضح ذلك في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عليها، والذي قدرت قيمته بـ 3.5 بانحراف معياري قدره 0.807، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 7.484 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى أن النشاطات التكوينية بالبنك أسهمت في زيادة كفاءة الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل.

- ثاني أعلى وزن نسبي بلغ 69.6% كان للعبارة رقم 59 التي تشير إلى النتائج الإيجابية لعملية التخطيط في البنك بمتوسط حسابي قدره 3.48، أما بالنسبة لنتائج اختبار t للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة t المحسوبة 7.877 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن تخطيط الموارد البشرية في البنك أدى إلى توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة، وساعدته على الاستخدام الأمثل لها بما يضمن فعالية الأداء.

- العبارة رقم 73 التي تتساءل عن الإنعكاسات الإيجابية لمخرجات التقييم، قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 69.4% ضمن ترتيب فقرات المحور، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.47 بانحراف معياري قدره 0.677، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 8.439، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مخرجات عملية التقييم بالبنك مكنته من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها في عمليات إدارة الموارد البشرية .

- رابع وزن نسبي بلغ 69.4% كان للعبارة رقم 72 التي تشير إلى المخرجات الإيجابية لعملية التقييم، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 بانحراف معياري قدره 0.696، وباستخدام اختبار t للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج، وجدنا أن قيمة t المحسوبة بلغت 8.081 بمستوى معنوية أقل من 0.05 أكبر من قيمتها الجدولية، وهو ما يدل على استفادة البنك من مخرجات عملية التقييم من الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى موارده البشرية.

- العبارة رقم 77 التي تبحث عن الأثر الإيجابي لكفاءة الموارد البشرية على الكفاءة الكلية، قد أتت في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 69.4%، وبيّن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 7.233، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج أن أفراد العينة يعتبرون أن كفاءة

أعضاء جميع المستويات الإدارية في أداء مهامهم ومسؤولياتهم كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية.

- تتضمن العبارة رقم 70 تساؤلاً مهماً عن مدى مساهمة تكوين العاملين في تحقيق أهداف البنك، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات بيانات العبارة 69.4%، مما سمح بترتيبها ضمن المرتبة السادسة، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 6.932، أي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد على أن تكوين العاملين بالبنك وتأهيلهم ساهم في تحقيق أهداف المصرف التشغيلية بزيادة العائد والتوسع بفتح فروع جديدة، والدخول في استثمارات ذات جدوى وجذب متعاملين جدد، وغيرها من النتائج الإيجابية.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 71 المتضمنة مدى إسهام تكوين العاملين في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وذلك بوزن نسبي قدره 68.4%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 6.384 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن تكوين العاملين أسهم في تحقيق الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية في تعاملات وأنشطة البنك.

- العبارة رقم 78 تشير إلى تحقيق الأثر الإيجابي لأداء الوظائف، وتأتي في المرتبة الثامنة من حيث أهمية الوزن النسبي بـ 68.6% ومتوسط حسابي بلغ 3.44 بانحراف معياري قدره 0.752، واستخدام اختبار t للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج، وجدنا أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 7.046 بمستوى معنوية أقل من 0.05 أكبر من القيمة الجدولية، وهو يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في البنك كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية.

- العبارة رقم 27 التي تتساءل عن اعتماد البنك المعايير الإدارية في التوظيف، وقد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 69.8% ضمن ترتيب 08 فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.49 بانحراف معياري قدره 0.772، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 7.609 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار عن أن أفراد عينة الدراسة يرون اعتماد البنك المعايير الإدارية والعلمية في الحصول على الموارد البشرية.

- العبارة رقم 60 التي تشير إلى سياسة البنك في مجال الموارد البشرية وأثرها، قد أتت في المرتبة التاسعة بوزن نسبي 68.4%، وبيّن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 6.22، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن سياسة البنك مكنته من الحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين.

- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم 79 بوزن نسبي 68.4%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 5.975 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على أن الأخذ بعين الاعتبار القيم الإسلامية في سياسة إدارة الموارد البشرية بالبنك ساهم في رفع كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

- المرتبة الحادية عشرة من حيث الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم 62 المتعلقة بتأهيل العاملين، وذلك بوزن 67.6% ومتوسط حسابي قدره 3.38 بانحراف معياري بلغ 0.257، وبيّن نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 5.276، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك استطاع التعامل مع التحديات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعرفها البنوك الإسلامية.

- العبارة رقم 75 التي تتساءل عن نتائج عملية التقييم، احتلت المرتبة الثانية عشرة ضمن ترتيب فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.37 وانحرافه المعياري قدره 0.770، كما أن قيمة t المحسوبة البالغة 5.802 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، وقد دلت نتائج البيانات الإحصائية والاختبار على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن نتائج عملية التقييم مكنت إدارة البنك من التحكم من السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بما يضمن الكفاءة والفعالية.

- العبارة رقم 64 التي تشير إلى استفادة البنك من تجربة الموارد البشرية في البنوك الأخرى، قد أتت في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.36 وانحرافه المعياري بلغ 0.742، وبيّن اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة بلغت 5.914، وهي أكبر من t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، حيث تشير هذه النتائج إلى أن البنك استطاع الاستفادة من خبرة وتجربة إدارة الموارد البشرية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية العاملة في مختلف الدول.

- تتضمن العبارة رقم 65 تساؤلا مهما عن مدى استفادة البنك من مختلف الهيئات والمؤسسات، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات البيانات 67.2%، مما سمح بإدراجها ضمن المرتبة الرابعة عشرة، وقد بين اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة سجلت 5.741، أي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، الأمر الذي يؤكد استفادة البنك من المؤسسات والهيئات المنتشرة عبر دول العالم المقدم لخدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية.

- تأتي في المرتبة الخامسة عشرة العبارة رقم 74 بوزن نسبي 66.6%، وبمقارنة قيمة t المحسوبة البالغة 4.598 بالقيمة الجدولية 1.645 يتضح لنا موافقة أفراد العينة على نتائج عملية التقييم دفعت العاملين بالبنك إلى العمل أكثر لتيقنهم أن الجهد المبذول مقدر من طرف مسؤولي البنك.

- تشير العبارة رقم 63 التي جاءت في المرتبة السادسة عشرة إلى تجاوز البنك لمشكل نقص الموارد البشرية، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي 3.29 بانحراف معياري 0.742، وبهذا نجد أن أغلبية إجابات أفراد العينة تراوحت بين الموافقة والحياد، ما جعل متوسطها الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4) وهي الفئة التي تشير إلى الرأي المحايد، لكننا يمكن اعتبار أفراد العينة وافقوا على العبارة مادام وزنها النسبي البالغ 65.8% أكبر من الوزن النسبة المحايد، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 4.682 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن البنك تمكن من تجاوز نقص الموارد البشرية المؤهلة والمزودة بالمعارف والمهارات اللازمة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي.

- المرتبة السابعة عشرة كانت للعبارة رقم 66، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال عن مخرجات سياسة الحوافز، ما قيمته 3.27 بانحراف معياري 0.857، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع في فئة درجة الحياد (2.61-3.4)، ولكن يتعد أكثر عن درجة الوسطي للحياد باتجاه الموافقة، مما يؤشر بأن هناك موافقة على العبارة بأهمية متوسطة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 3.765 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بأهمية متوسطة على سياسات الحوافز في البنك باعتبارها ساهمت في خلق الرغبة لدى العاملين لدفعهم إلى أداء أعمالهم وزيادة فعاليتهم واستثمار طاقاتهم.

- تشير العبارة رقم 73 التي جاءت في المرتبة الثامنة عشرة إلى تحقيق رضا الموظفين، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي قيمته 3.19 بانحراف معياري قدره 0.992، مما يدل على أن أغلبية إجابات أغلب أفراد العينة تراوحت بين الموافقة والحياد باعتبار المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئة مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4) وهي الفئة التي تشير إلى الرأي المحايد، لذلك يعتبر أفراد العينة قد وافقوا بأهمية متوسطة على العبارة مادام وزنها النسبي البالغ 67.6% أكبر من الوزن النسبة المحايد، كما يتضح من اختبار t للمقارنات الثنائية أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ 2.336 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على تمكن البنك من تحقيق رضا نسبي مقبول لدى أصحاب الأداء الجيد والكفاءة العالية، مما ساعده على الاحتفاظ وتجاوز مشكلة هجرة كوادره وعامله إلى البنوك الأخرى.

- تشير العبارة رقم 67 التي جاءت في المرتبة التاسعة عشرة إلى مخرجات نظام الحوافز، وقد سجلت إجابات أفراد العينة متوسط حسابي 3.01 بانحراف معياري 720.9، وبهذا نجد أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بين الحياد وعدم الموافقة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت قيمة 1.447

بمستوى معنوية يبلغ 0.93، وهي قيمة تزيد عن مستوى المعنوية المعتمد لهذه الدراسة (0.05)، مما يؤكد أن إجابات أفراد العينة كانت محايدة فيما يتعلق بدور نظام التحفيز في البنك في تحقيق الاستقرار المالي والمادي والمعنوي للعاملين.

- المرتبة العشرون والأخيرة في هذا المحور كانت للعبارة رقم 68 التي تتساءل عن دور التحفيز في استقرار الموظفين في البنك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد عن هذا التساؤل 2.99 بانحراف معياري بلغ 0.943، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقترب أكثر لدرجة الحياد، كما أن نتائج اختبار t للمقارنات الثنائية تظهر أن مستوى معنوية المقابل للفقرة أكبر من 0.05، مما يدل على حيادية إجابات أفراد العينة فيما يخص دور التحفيز ومدى مساهمته في استقرار الموارد البشرية في البنك.

البيانات الإحصائية ونتائج الاختبار لجميع فقرات محور تحفيز الموارد البشرية الواردة في الجدول جاءت وفق ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغت قيمته 3.37 بانحراف معياري 0.517، وبهذه القيمة المسجلة يفوق المتوسط الحسابي المحايد (+3)؛
- الوزن النسبي لمتوسط جميع العبارات بلغ نسبة 67.456.2%، وهي أكبر من نسبة 60% التي تمثل الوزن النسبي المحايد؛

- بلغت قيمة t المحسوبة 8.965 بمستوى معنوية معلوم، وبالتالي قيمة t المحسوبة المطلقة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

وانطلاقاً من البيانات الإحصائية ونتائج الاختبار السابقة يتبين موافقة الموظفين في بنك البركة الجزائري على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، باعتبار موافقتهم على معظم الفقرات التي تبين مدى قدرة البنك على تحقيق متطلبات الكفاءة والفعالية في إدارته لموارده البشرية.

ويمكن إرجاء هذه النتيجة إلى أن تجربة البنك الطويلة في العمل المصرفي الإسلامي مكنته من توفير معظم المتطلبات الأساسية التي ساعدته على الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن للبنك مديرية قائمة على إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن بنك البركة الجزائري استفاد من التجربة الكبيرة لمجموعة البركة المصرفية التي تتواجد في خمسة عشر دولة، وتدير أكثر من 560 فرعاً.

ورغم كفاءة إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري إلا أنها تبقى تحتاج إلى تعزيز المتطلبات المتعلقة بنظام الحوافز الذي يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية من جهة واستقرارها في البنك من جهة أخرى.

المبحث الرابع:

نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة وجود علاقة جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل محور من محاور الدراسة تبعاً لكل متغير من المتغيرات الشخصية والديمغرافية، بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

المطلب الأول:

اختبار الفروق لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، أي معرفة وجود علاقة جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل محور من محاور الدراسة تبعاً لكل من متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمنصب الوظيفي، والمشاركة في الدورات التدريبية، والخبرة العملية في البنك.

ومن أجل معرفة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية من عدمها قمنا بإجراء اختبار "ت" (independent Samples T Test) لدلالة الفروق بين المتوسطات بالنسبة للمتغير الشخصي الذي تحتمل الإجابة عنه خيارين إثنيين، لأن هذا الاختبار يستخدم في مقارنة عينتين مستقلتين، أي أن المتغير يكون ذا مستويين إثنيين (مثلاً: ذكر، أنثى)، أما للمتغير الذي يتضمن تصنيفاً ذا ثلاثة مستويات وأكثر فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية.

وفي حالة عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لما تكون القيمة المعنوية في نتيجة الاختبار أكبر من 0.05، تحاول الباحثة إعطاء تفسير للنتيجة انطلاقاً من دراستنا في المباحث الثلاثة السابقة في هذا الفصل، أو في حالة وجود فروق جوهرية ذات دلالة فتحاول الباحثة تفسيرها باستخدام اختبار "LSD" الذي يبين إلى أي فئة من فئات المتغيرات الشخصية تميل الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

أولاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

من أجل معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لكونهم ذكوراً أو إناثاً استخدمنا تحليل T، والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار "ت" (independent Samples T Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث على محاور الدراسة.

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	المحور
0.536	-0.620	0.49959	3.6308	ذكر	عناصر العملية الإدارية
		0.39591	3.6848	أنثى	
0.785	0.273	0.50925	3.4238	ذكر	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		0.36742	3.4000	أنثى	
0.886	-0.143	0.62040	3.4298	ذكر	الحصول على الموارد البشرية
		0.46775	3.4451	أنثى	
0.467	0.729	0.63162	3.4390	ذكر	تدريب الموارد البشرية
		0.42537	3.3610	أنثى	
0.846	-0.195	0.77272	2.8119	ذكر	تحفيز الموارد البشرية
		0.64665	2.8384	أنثى	
0.670	-0.427	0.68510	3.2466	ذكر	تقييم أداء الموارد البشرية
		0.57222	3.2981	أنثى	
0.791	0.265	0.54740	3.3796	ذكر	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		0.43787	3.3542	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لكل محاور الدراسة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لجنس المستجوب، وهو ما يعني عدم التمييز بين الذكور والإناث في تطبيق سياسة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.

ثانياً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير العمر

من أجل معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لأعمارهم استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.661	0.532	0.120	3	0.359	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		0.225	142	31.954	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
0.277	1.301	0.289	3	0.866	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		0.222	142	31.521	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
0.449	0.889	0.300	3	0.899	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		0.337	142	47.888	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
0.031	3.043	0.985	3	2.954	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.324	142	45.953	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
0.046	2.727	1.432	3	4.296	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		0.525	142	74.549	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
0.033	2.989	1.228	3	3.683	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		0.411	142	58.307	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
0.495	0.801	0.216	3	0.647	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		0.269	142	38.204	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "3، 142" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.6683.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أن بعض المحاور تبين عدم وجود علاقة جوهرية بين إجابات أفراد العينة تعزى للعمر، أما بعض المحاور الأخرى (تدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة عنها تبعاً لاختلافات متغير العمر، ولتفسير هذه النتيجة من خلال صالح الفروق بين كل فئة من الفئات العمرية بالنسبة للمحور المعني بوجود الفروق فقد اعتمدت الباحثة اختبار "LSD" وكانت النتائج وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج اختبار "LSD" لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة بين الفئات العمرية.

المحور	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig		
					أقل من 25 سنة	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة
تدريب الموارد البشرية	أقل من 25 سنة	4	3.7250	.35940			
	من 26 إلى 35 سنة	74	3.4892	.53342	.421		
	من 36 إلى 45 سنة	48	3.2229	.63186	.092	.013	
	أكثر من 46 سنة	20	3.5550	.56333	.586	.647	.030
المجموع		146	3.4171	.58077			
تحفيز الموارد البشرية	أقل من 25 سنة	4	3.6563	.34422			
	من 26 إلى 35 سنة	74	2.8530	.68038	.032		
	من 36 إلى 45 سنة	48	2.6589	.82543	.009	.150	
	أكثر من 46 سنة	20	2.9125	.66404	.063	.745	.191
المجموع		146	2.8193	.73740			
تقييم أداء الموارد البشرية	أقل من 25 سنة	4	3.9722	.13981			
	من 26 إلى 35 سنة	74	3.3393	.58647	.056		
	من 36 إلى 45 سنة	48	3.1597	.69631	.016	.133	
	أكثر من 46 سنة	20	3.0722	.73815	.011	.609	.100
المجموع		146	3.2610	.65385			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن الفروق الجوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في محور تدريب الموارد البشرية بين الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) والفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة)، وهي تميل أكثر للفئة العمرية المذكورة ثانياً، ويمكن إرجاع ذلك إلى تركيز البنك للتدريب على الفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) باعتبار أن هذا السن هو المستهدف في استقطاب الموارد البشرية ويحتاج أفرادها الملتحقين حديثاً بالبنك إلى برامج تدريبية أكثر حتى يتمكنوا من التأقلم مع متطلبات وظائفهم، كذلك يبين الجدول وجود فروق جوهرية متعلقة بإجابات الفئة (من 36 إلى 45 سنة) والفئة (أكثر من 46 سنة)، وهي تمثل أكثر للفئة العمرية الأكثر من 46 سنة، ويمكن إرجاع ذلك إلى استفادة أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 46 من برامج التدريب والنشاطات التدريبية أكثر من الفئة الأخرى، وذلك من أجل أن يستفيد البنك من خبرة سنوات عملهم بالقطاع البنكي، وبالنسبة للفروق الجوهرية بين إجابات محور تحفيز الموارد البشرية فقط انحصرت بين الفئة (أقل من 25 سنة) من جهة والفئتين (من 26 إلى 35 سنة)، و(من 36 إلى 45 سنة) من جهة أخرى، وتميل الفروق لهاتين الفئتين أكثر، لإمكانية عدم رضا الفئة الأقل من 25 سنة عن التحفيز المقدمة لهم مقارنة بالفئات الأخرى، أما فيما يخص محور تقييم أداء الموارد البشرية و للفروق الجوهرية بين إجاباته فقط انحصرت بين الفئة (أقل من 25 سنة) من جهة والفئتين (من 36 إلى 45 سنة) و (أكثر من 46 سنة)، من

جهة أخرى، وتميل الفروق لهاتين الفئتين أكثر، ويمكن أن يرجع السبب لاختلاف نظرة أفراد العينة لجوانب الأداء في البنك.

ثالثاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية تطلب منا استخدام تحليل التباين الأحادي المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.176	1.520	0.332	6	1.989	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		0.218	139	30.324	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
.303	1.214	0.269	6	1.612	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		0.221	139	30.775	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
.458	.955	0.322	6	1.932	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		0.337	139	46.856	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
.648	.703	0.240	6	1.440	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.341	139	47.467	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
.498	.899	0.491	6	2.944	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		0.546	139	75.901	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
.334	1.155	0.491	6	2.943	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		0.425	139	59.047	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
.374	1.086	0.290	6	1.740	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		0.267	139	37.111	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "6، 139" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.1644.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة على كل متغيرات الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن أغلبية

أفراد عينة الدراسة يحملون نفس المؤهل المتمثل في شهادة الليسانس بنسبة تقارب 70%، بالإضافة إلى تقارب المستوى التعليمي لبقية الأفراد بنسبة كبيرة.

رابعاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

من أجل معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لتخصصهم العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في

إجابات عينة الدراسة في ضوء متغير التخصص العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.081	1.623	.341	14	4.777	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		.210	131	27.536	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
.135	1.461	.312	14	4.374	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		.214	131	28.013	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
.561	.899	.306	14	4.278	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		.340	131	44.509	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
.288	1.194	.395	14	5.534	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		.331	131	43.374	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
.575	.886	.487	14	6.822	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		.550	131	72.023	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
.063	1.698	.680	14	9.520	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		.401	131	52.470	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
.044	1.807	.449	14	6.289	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		.249	131	32.562	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "14، 141" ومستوى دلالة 005 تساوي 1.7625.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن القيم المعنوية لاختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في

إجابات عينة الدراسة عن المحاور الستة الأولى تفوق 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة جوهرية لإجابات أفراد

العينة في ضوء متغير التخصص العلمي، أما بالنسبة لمحور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية فنجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً لتخصصهم العلمي، وترجع الباحثه هذه النتيجة للتنوع الكبير في تخصصات العلمية للموظفين التي تجاوزت 20 تخصصاً، ما يجعل كل فرد من أفراد العينة يقيم أداء الموارد البشرية إنطلاقاً من خلفيته العلمية وتكوينه الأكاديمي.

خامساً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي

معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لمنصبهم الوظيفي تطلب منا استخدام تحليل التباين الأحادي المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في

إجابات عينة الدراسة تعزي للمنصب الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.765	.683	.156	12	1.876	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		.229	133	30.437	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
.902	.515	.120	12	1.437	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		.233	133	30.950	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
.083	1.659	.529	12	6.351	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		.319	133	42.437	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
.106	1.575	.507	12	6.085	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		.322	133	42.822	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
.610	.840	.463	12	5.553	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		.551	133	73.292	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
.972	.371	.167	12	2.005	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		.451	133	59.985	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
.554	.895	.242	12	2.903	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		.270	133	35.948	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "12، 133" ومستوى دلالة 005 تساوي 1.8256.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة على كل متغيرات الدراسة انطلاقاً من تأثير منصبهم الوظيفي، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في جميع المستويات الإدارية تستهدفهم سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة في البنك على حسب مسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها

سادساً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المشاركة في

الدورات التدريبية

من أجل معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لعدد مشاركتهم في الدورات التدريبية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في

إجابات عينة الدراسة تعزى للمشاركة في الدورات التدريبية.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.735	.687	.156	10	1.564	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		.228	135	30.749	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
.051	1.902	.400	10	3.999	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		.210	135	28.388	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
.516	.921	.312	10	3.117	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		.338	135	45.670	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
.216	1.338	.441	10	4.411	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		.330	135	44.496	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
.491	.949	.518	10	5.180	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		.546	135	73.665	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
.806	.606	.266	10	2.664	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		.439	135	59.326	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
.508	.930	.250	10	2.504	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		.269	135	36.347	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "10، 135" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.9015.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة على كل متغيرات الدراسة تبعاً لعدد مشاركتهم في الدورات التدريبية، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد عينة أتيحت لهم فرص المشاركة في الدورات التدريبية والنشاطات التكوينية.

سابعاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية في البنك.

من أجل معرفة وجود اختلافات جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لخبرتهم العملية في البنك استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في

إجابات عينة الدراسة تعزي للخبرة العملية في البنك.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.332	1.158	.257	4	1.028	بين المجموعات	عناصر العملية الإدارية
		.222	141	31.286	داخل المجموعات	
			145	32.313	المجموع	
.010	3.427	.717	4	2.870	بين المجموعات	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
		.209	141	29.518	داخل المجموعات	
			145	32.387	المجموع	
.670	.591	.201	4	.804	بين المجموعات	الحصول على الموارد البشرية
		.340	141	47.983	داخل المجموعات	
			145	48.787	المجموع	
.318	1.190	.399	4	1.597	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		.336	141	47.311	داخل المجموعات	
			145	48.907	المجموع	
.380	1.058	.575	4	2.298	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		.543	141	76.546	داخل المجموعات	
			145	78.845	المجموع	
.313	1.200	.510	4	2.041	بين المجموعات	تقييم أداء الموارد البشرية
		.425	141	59.949	داخل المجموعات	
			145	61.990	المجموع	
.155	1.691	.445	4	1.779	بين المجموعات	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
		.263	141	37.072	داخل المجموعات	
			145	38.851	المجموع	

قيمة F عند درجة حرية "4، 141" ومستوى دلالة 005 تساوي 2.4359.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة جوهرية بين إجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الخبرة العملية في البنك أن محور "السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي"، أما بالنسبة لباقي المحاور فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلافات

العملية في البنك، ولتفسير وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المحور المعني اعتمدت الباحثة اختبار "LSD" وكانت النتائج وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار "LSD" لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة بين خبرة الأفراد العملية في البنك.

المحور	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig			
					أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة
السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي	أقل من 5 سنوات	28	3.5464	0.480				
	من 6 إلى 10 سنوات	59	3.4475	0.419	0.348			
	من 11 إلى 15 سنة	31	3.4097	0.395	0.254	0.710		
	من 16 إلى 20 سنة	19	3.0789	0.602	0.001	0.003	0.014	
	أكثر من 21 سنة	9	3.5556	0.485	0.959	0.510	0.401	0.011
المجموع	146		3.4171	0.472				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (47) أن الفروق الجوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في محور "السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي" تبعا للخبرة العملية في البنك كانت بين الفئة (من 16 إلى 20 سنة) والفئة (أقل من 5 سنوات)، وكذلك بين الفئة (من 16 إلى 20 سنة) والفئة (من 6 إلى 10 سنوات)، وكذلك بين الفئة (من 16 إلى 20 سنة) والفئة (من 6 إلى 10 سنوات)، والملاحظ في الحالات الثلاثة السابقة أن الفروق تميل للفئة التي لديها خبرة أقل من الفئة الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الموظفين كلما زادت خبرتهم في العمل في البنك كلما زادت قدرتهم على الحكم على سياسة الموارد البشرية المتبعة في البنك.

ونلاحظ من خلال الجدول أن الفروق الجوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة كانت كذلك بين الفئة (أكثر من 21 سنة) والفئة (من 16 إلى 20 سنة)، وهي تميل بدرجة كبير للفئة التي تتجاوز خبرتها في البنك أكثر من 21 سنة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة هي من تتولى الإشراف على وضع السياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، وبالتالي تكون أكثر رضاً عنها.

المطلب الثاني:

تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات وبناء النموذج الخاص بالدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple linear regression) وتحليل الانحدار المتعدد (multiple linear regression)، حيث نعلم على تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع، أي التأثير المنفرد لكل متغير من المتغيرات المستقلة المتعلقة بسياسات وظائف إدارة الموارد البشرية على المتغير المستقل المتمثل في كفاءة وفعالية، أما تحليل الانحدار المتعدد فنستخدمه لقياس تأثير كل المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

أولاً: صلاحية وجاهزية بيانات الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار

قصد تحديد نموذج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على مخرجات نتائج تحليل الانحدار، واستخدام هذا التحليل يتطلب وجود بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار، ويعتبر اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) أحد هذه الشروط، وقد تم التحقق من توفر هذا الشرط في المباحث السابقة، كذلك هناك شروط متعلقة بارتباط المتغيرات فيما بينها واستقلاليتها عن بعضها، وهو ما نفضله فيما يلي:

1- اختبار معامل الارتباط:

نعتمد على نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Bivariate Pearson Correlation) للتأكد من أن الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة لم يصل إلى الدرجة التي تؤثر على استقلالية المتغيرات وتوجد تداخل بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Bivariate Pearson Correlation).

متغيرات الدراسة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
المحور الأول	1	0.469**	0.299**	0.349**	0.238**	0.324**
المحور الثاني	0.469**	1	0.446**	0.415**	0.283**	0.433**
المحور الثالث	0.299**	0.446**	1	0.450**	0.288**	0.473**
المحور الرابع	0.349**	0.415**	0.450**	1	0.435**	0.463**
المحور الخامس	0.238**	0.283**	0.288**	0.435**	1	0.458**
المحور السادس	0.324**	0.433**	0.473**	0.463**	0.458**	1

**الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ضعيفة لم تتجاوز 50% في كل الحالات، وهي أقل من الحد الأدنى المسموح⁽¹⁾، وهو ما يدل على عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، مما يؤكد صلاحيتها لاختبارات الانحدار.

2- اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:

لتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة نحتاج لمعرفة مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك من خلال إجراء بعض الاختبارات للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير مستقل من متغيرات الدراسة. وتعتبر البيانات ملائمة لافتراضات تحليل الانحدار إذا لم يتجاوز معامل تضخم التباين (VIF) القيمة 10، وتكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من 0.05⁽²⁾، وفيما يلي نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (49): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح .

Tolérance	VIF	المحور
0.743	0.346	عناصر العملية الإدارية
0.633	1.581	السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
0.666	1.502	الحصول على الموارد البشرية
0.633	1.580	تدريب الموارد البشرية
0.725	1.379	تحفيز الموارد البشرية
0.607	1.648	تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم اختبار (VIF) لجميع المتغيرات محصورة بين (0.346-1.648) وهي أقل من 10، وأن قيم اختبار (Tolerance) محصورة بين (0.607-0.743) وهي أكبر من 0.05، وتدل هذه النتائج التي كانت ضمن الحدود المقبولة لهذه الاختبارات على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، مما يؤكد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها فيما بينها.

(1)- Joseph F. Hair Jr , William C. Black , Barry J. Babin , Rolph E. Anderson. **Multivariate data analysis**, Uppersaddle River, Pearson Prentice Hall, 6th ed, 2006, p390.

(2)- , p390.

ثانيا: اختبار الفروض الفرعية للدراسة

نحاول من خلال هذا العنصر اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، وذلك من أجل اختبار وجود أثر من عدمه لكل متغير منفرد من المتغيرات المستقلة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي تفصيل اختبار هذه الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتضمن الفرضية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير عناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية .

مستوى الدلالة sig	T الحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β					
0.00	4.615	0.484	1.937	0.394	0.00	1	21.301	0.129	0.359
						144			
						145			

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- قيمة f الحسوبة والبالغة 21.301 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لعناصر العملية الإدارية في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.359 و معامل التحديد R² بلغ 0.129، أي أن ما قيمته 12.9% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري يفسر التغير في عناصر العملية الإدارية في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.394، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى عناصر العملية الإدارية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بقيمة 0.394؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتضمن الفرضية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β					
0.00	6.221	0.461	1.650	0.504	0.00	1	38.701	0.212	0.460
						144			
						145			

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول رقم (51) إلى نتائج التحليل الإحصائي التالية:

- قيمة f المحسوبة والبالغة 28.701 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.46 و معامل التحديد R² بلغ 0.212، أي أن ما قيمته 21.2% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري ناتج عن التغير في السياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.504، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى عناصر العملية الإدارية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بقيمة 0.504؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتضمن الفرضية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحصول على الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري على كفاءة وفعالية إدارة موارده البشرية، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الحصول على الموارد البشرية على كفاءة

وفعالية إدارة الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	T الحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β					
0.00	6.490	0.456	1.915	0.424	0.00	1	42.114	0.226	0.476
						144			
						145			

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تضمن الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي التالية:

- قيمة f المحسوبة والبالغة 42.114 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني

وجود تأثير معنوي للحصول على الموارد البشرية في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.476 ومعامل التحديد R² بلغ 0.226، أي أن ما نسبة 22.6% من

التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري يفسر بالتغير في الحصول على الموارد البشرية في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.424، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحصول على

الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة بقيمة 0.424؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحصول على الموارد

البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتضمن الفرضية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة

الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تدريب الموارد البشرية على كفاءة

وفعالية إدارة الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	T الحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β					
0.00	7.601	0.438	1.743	0.477	0.00	1	57.781	0.286	0.535
						144			
						145			

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- قيمة f المحسوبة والبالغة 57.781 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لتدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.535 و معامل التحديد R^2 بلغ 0.286، أي أن ما نسبته 28.6% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري يفسر التغير في تدريب الموارد البشرية في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.477، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بقيمة 0.477؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتضمن الفرضية الخامسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحفيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية

إدارة الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β					
0.00	5.768	0.468	2.515	0.304	0.00	1	33.275	0.188	0.433
						144			
						145			

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- قيمة f المحسوبة والبالغة 33.275 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لتحفيز الموارد البشرية في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.433 ومعامل التحديد R² بلغ 0.188، أي أن ما نسبته 18.8% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري يفسر بالتغير في تحفيز الموارد البشرية في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.304، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تحفيز الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بقيمة 0.304؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تتضمن الفرضية السادسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم أداء الموارد البشرية على كفاءة

وفعالية إدارة الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعلومات المقدرة		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
			المعلمة الثابتة	ميل خط الانحدار β				
0.00	9.401	0.408	1.780	0.488	0.00	1	88.380	0.380
						144		
						145		

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "1، 144" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.9068.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- قيمة f المحسوبة والبالغة 88.380 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لتقييم أداء الموارد البشرية في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛

- بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.617 ومعامل التحديد R² بلغ 0.380، أي أن ما قيمته 38% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري يفسر بالتغير في تقييم أداء الموارد البشرية في البنك؛

- قيمة درجة التأثير β بلغت 0.488 ، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري بقيمة 0.488؛

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر لتقييم أداء الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

بعد أن عرفنا في العنصر السابق أن كل المتغيرات المستقلة سواء متغير عناصر العملية الإدارية أو السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، أو الحصول على الموارد البشرية، أو تدريب الموارد البشرية، أو تحفيز الموارد البشرية أو تقييم أداء الموارد البشرية، قد كان لها تأثير على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، ولكن بدرجة تأثير تختلف من متغير إلى آخر، نحاول من خلال هذا العنصر اختبار تأثير هذه المتغيرات مجتمعة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (56): نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية .

مستوى الدلالة sig	T الحسوبة	المعلومات المقدرة			المتغيرات المستقلة		درجة الحرية DF	F الحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
		المعلمة الثابتة	الخطأ المعياري	ميل خط الانحدار β	الرمز	إسم المتغير					
0.384	0.873	0.607	0.076	0.067	A	عناصر العملية الإدارية	6	23.258	0.501	0.708	كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية G
0.138	1.491		0.083	0.123	B	السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي					
0.105	1.631		0.066	0.107	C	الحصول على الموارد البشرية					
0.007	2.754		0.067	0.185	D	تدريب الموارد البشرية	139				
0.148	1.455		0.049	0.072	E	تحفيز الموارد البشرية					
0.000	4.536		0.061	0.276	F	تقييم أداء الموارد البشرية					
							145				

التأثير يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، قيمة F عند درجة حرية "6، 139" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.1644.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة f المحسوبة بلغت 23.258، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.708 ومعامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.501، أي أن ما نسبته 50.1% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري تفسره التغيرات في أبعاد سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة، إلا أنه هناك اختلاف بين هذه الأبعاد مجتمعة من حيث الأثر الكلي ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكك منها، حيث:

— قيمة درجة β لعناصر العملية الإدارية بلغت 0.067، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير عناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر غير دال معنوياً، حيث أن قيمة t المحسوبة له (0.873) غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 0.384.

— قيمة درجة β لسياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي بلغت 0.123، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير السياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر غير دال معنوياً، حيث أن قيمة t المحسوبة له (1.491) غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 0.138.

— قيمة درجة β للحصول على الموارد البشرية بلغت 0.107، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير الحصول على الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر غير دال معنوياً، حيث أن قيمة t المحسوبة له (1.631) غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 0.105.

— قيمة درجة β لتدريب الموارد البشرية بلغت 0.185، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير تدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر ذو دلالة معنوية، حيث أن قيمة t المحسوبة له (2.754) معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 0.007.

— قيمة درجة β لتحفيز الموارد البشرية بلغت 0.072 وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير الحصول على الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر غير دال معنوياً، حيث أن قيمة t المحسوبة له (1.455) غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 1.455.

— قيمة درجة β لتقييم أداء الموارد البشرية بلغت 0.276، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير تدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، هذا الأثر ذو دلالة معنوية، حيث أن قيمة t المحسوبة له (4.536) معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن مستوى دلالتها (sig) بلغ 0.000. وبناء على هذه النتائج يمكن التعبير عن النموذج الذي يمكن من خلاله توقع كفاءة وإدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري انطلاقاً من أبعاد سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في معادلة الانحدار التالية:

$$G = 0.607 + 0.185 D + 0.276 F$$

كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية = 0.607 + 0.185 (تدريب الموارد البشرية) + 0.246 (تقييم أداء الموارد البشرية)

لقد استبعدنا من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة التي عند اختبار تأثيرها مجتمعة تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لها على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وتبزر معادلة الانحدار الأهمية الكبيرة لمختلف أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية ومختلف جوانب تدريب الموارد البشرية في التأثير على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

- تضمن الفصل الرابع دراسة ميدانية في بنك البركة الجزائري، وقد تطلبت منا القيام بما يلي:
- التعريف ببنك البركة الجزائري، وذلك من خلال التركيز على ظروف تأسيسه واعتماده، ومختلف الأنشطة التي يزاولها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى تتبع تطور نشاطه من خلال معرفة التطورات التي عرفتها ميزانية هذا البنك، وحجم الودائع التي استطاع تجميعها، والتمويلات الممنوحة لمختلف الأنشطة الاقتصادية.
 - تتبع تطور إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، حيث وجدنا أن الموارد البشرية في هذا البنك عرفت طيلة سنوات نشاطه في النظام المصرفي الجزائري بداية من سنة 1991 تطورا مواكباً للتوسع الذي ميز أنشطته المالية والمصرفية في مجال تعبئة المدخرات وتوفير التمويل اللازم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، سواء من حيث تطور إجمالي الموارد البشرية بالبنك بما يواكب الانتشار الجغرافي وفتح فروع جديدة، أو من حيث إعطاء أهمية لسياسة إدارة موارده البشرية المتعلقة بالتكوين والتدريب والتقييم. مما يسمح بتحقيق أهدافه.
 - بناء أداء الدراسة الميدانية من خلال إعداد استمارة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة، مما يتيح لنا الوصول إلى النتائج والاقتراحات.
 - عرض بيانات الدراسة الميدانية التي تحصلنا عليها وتحليلها انطلاقاً من دراستنا النظرية والتطبيقية، وذلك بالاستعانة بمختلف أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث تم التركيز على تحليل البيانات الشخصية والديموغرافية للمستجوبين، والمتعلقة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العملي، والمنصب الوظيفي، والمشاركة في الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة في البنك، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
 - استخلاص نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة مدى وجود علاقة جوهرية من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل محور من محاور الدراسة تبعاً لكل متغير من المتغيرات الشخصية والديموغرافية، بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

جامعة الأمير
عبد القادر
للعلوم الإسلامية
خاتمة

خاتمة:

إن دراستنا في الفصل الأول مكنتنا من الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية للصناعة المصرفية الإسلامية بداية من تأسيس وإدارة المصارف الإسلامية وصولاً إلى وظائف العمليات الإدارية في هذه المصارف المتضمنة لوظيفة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وفي الفصل الثاني تعرفنا فيه على مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من الناحية النظرية، ومن الناحية التطبيقية من خلال الوقوف على حجم احتياجات هذه المصارف من الموارد البشرية المؤهلة، و الجهود المبذولة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات.

وفي الفصل الثالث تطرقنا بالدراسة لمختلف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بداية من الحصول على الموارد البشرية، ثم التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، ولكي تكتمل دراسة هذه الوظائف تطرقنا للجوانب المتعلقة بتطبيقها في المصارف الإسلامية.

و الفصل الرابع كان محل دراستنا الميدانية التي وظفنا من خلاله ما استفدنا من بحثنا للجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ولما كان بنك البركة الجزائري هو أول البنوك الإسلامية في الجزائر وباعتبار موارده البشرية مجتمع ممكن الوصول إليها اخترناه لأن يكون محل دراستنا الميدانية.

ومن خلال دراستنا التفصيلية التي تضمنتها هذه الفصول توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

— إن نجاح العملية الإدارية في المصارف الإسلامية مرهون بالقيام بكل وظيفة من وظائف هذه العملية، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين هذه الوظائف باعتبارها مكملة لبعضها البعض، فوظيفة التخطيط تمكنها من استيعاب التطورات والعوامل والمتغيرات التي لها انعكاسات مباشرة على أعمالها وأنشطتها، ووظيفة التنظيم تؤدي الدور الأساسي لتحقيق أهداف المصارف الإسلامية بأقل التكاليف وبأقصى كفاءة ممكنة في ظل التوسع الذي تعرفه أنشطتها وزيادة عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها التمويلية والاستثمارية، وتعقد أدائها ومنتجاتها المالية، وبالنسبة لوظيفة التوجيه كوظيفة إدارية تنفيذية في المصارف الإسلامية تنطوي على قيادة الأفراد، وتحفيزهم، وتبادل البيانات والمعلومات بينهم في مختلف المستويات الإدارية، أما وظيفة الرقابة الإدارية فتمكنها من متابعة مدى أداء الوظائف المختلفة في المصرف بالشكل المطلوب، ومعرفة أسباب القصور ومعالجتها بالطرق المناسبة.

— إدارة المصارف الإسلامية هي من أهم دعائم نمو وتوسع الصناعة المالية الإسلامية، والمكون الأساسي الذي سيجعل منها جزءاً فاعلاً في النظام المالي العالمي، الأمر الذي يجتّم على هذه المصارف الأخذ بكل العناصر والأبعاد التي يمكن أن تؤثر على إدارتها، وخاصة الطبيعة المميزة للعمل المصرفي الإسلامي من حيث حداثة النشأة من جهة، ومن جهة أخرى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية الذي يجعلها لا تتعامل بالنقد والائتمان بالمفهوم السائد في العمل المصرفي التقليدي، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الإدارية المتعلقة بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار، والضوابط المتعلقة بالالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، والضوابط المتعلقة بشفافية التقارير المالية، وفي الأخير هناك عدة جهات أساسية مؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فالوسطية الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية لها تأثير مباشر أو غير مباشر على إدارة المصارف الإسلامية، يضاف إليه التأثير المباشر لعدة جهات مختلفة ومتعددة مثل السلطات النقدية، هيئات الرقابة المصرفية، اتحادات المصارف، حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة العليا التنفيذية.

— تتميز القيم الإسلامية بالثراء والتعدد والتنوع، وهي تحت الفرد على التحلي بمجموعة من المبادئ والأخلاق الإسلامية التي تدعوه إلى بذل الجهد ومراعاة صالح العمل، والأمانة، وغيرها من القيم التي سيكون لها أثر إيجابي على عمل المصرف الإسلامي، وخاصة إن كانت هناك استراتيجية لاستثمار هذه القيم بما يسهم في تطوير المصرف ورفع كفاءته، وذلك عن طريق توجيه السلوك الإداري للعاملين في المصارف الإسلامية، لأنها قبل أن تكون مؤسسات مالية هي في الواقع منظمات أعمال يعتبر نظامها الإداري جزءاً من الأنظمة السائدة في المجتمع الذي يتضمن مجموعة القيم والمبادئ، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات الأفراد، فهذه القيم تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في الجهاز الإداري لأي مصرف إسلامي.

إن القيم الإسلامية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو العلمية أو الروحية، وما تحويه من مبادئ إسلامية رفيعة، سيكون لها الأثر المباشر وغير المباشر على استقرار الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وكفاءتها، من حيث التزام الموظف ببذل الجهد للقيام بمتطلبات عمله، واستقرار العلاقة بين الإداريين والموظفين، وغيرها من الآثار الإيجابية على إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف، وتحقيق ذلك موقوف على أخذ إدارة المصرف للقيم الإسلامية بالاعتبار في إدارة مواردها البشرية.

— تعتبر الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر مكون رئيسي ومورد أساسي لنجاح وتطور منظمات الأعمال، لذلك احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية ضمن نظام المنظمات المعاصرة، بما ستتيح لها ميزة تنافسية جديدة في ظل التطورات التي يعرفها عصر المعلوماتية والعولمة، وسيكون لهذه الإدارة

الأثر الواضح في استثمار جهد وقدرات ومعارف الموارد البشرية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع مما يساهم في تطوير المنظمة والرفع من أدائها.

— المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية ينطلق من اعتبار عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها يتطلب الاهتمام بقدرات الإنسان ومؤهلاته في مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية بما يجعله قادراً على القيام بمهامه وواجباته بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

— مكانة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية تتضح من خلال كون الموارد البشرية مكوناً أساسياً لنجاح هذه المصارف في القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتمكينها من مواكبة مختلف المتغيرات التي يعرفها النظام المصرفي العالمي.

— نمو وتوسع الصيرفة الإسلامية على مستوى حجم الأصول والطلب على منتجاتها، وزيادة عدد المؤسسات المالية الإسلامية، في مقابل نقص الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة أدى إلى وجود فجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي.

— إن احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة و المختصة تلمس عدة جوانب متعلقة بالتأهيل الشرعي، والمعرفة الفنية والتقنية التي تتطلبها الأنشطة والأعمال المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى المهارات العامة، والقدرة على الابتكار وتطوير المنتجات، وغيرها من الاحتياجات المعرفية والتقنية.

— من أجل تغطية النقص الذي تعرفه الصناعة المالية الإسلامية في الموارد البشرية المؤهلة، وذات الكفاءات والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية، قامت الكثير من المبادرات وبذلت العديد من الجهود من طرف مؤسسات وجهات مختلفة سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية، قدمت من خلالها خدمات وأنشطة تعليمية وتدريبية بهدف اكساب الموارد البشرية المعرفة والقدرات المرتبطة بمختلف أنشطة العمل المصرفي الإسلامي، ويتوزع مقدمي هذه الخدمات والأنشطة في مناطق مختلفة، حيث أن معظمها يتواجد بآسيا بنسبة أكبر، ثم تليها أوروبا بنسبة متوسطة، ويليهما الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة منخفضة، كذلك هناك أكثر من 60 دولة تتوفر بنسب متفاوتة على جهة أو مؤسسة معينة تقدم الخدمات التعليمية والأنشطة التدريبية في مجال المالية الإسلامية، ويعتبر تواجد مثل هذه الجهات والمؤسسات هو انعكاس طبيعي لتوسع الصناعة المصرفية الإسلامية وانتشارها في الكثير من الدول.

كذلك يتوزع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية بين المؤسسات والجهات الأكاديمية مثل الجامعات والكليات والمعاهد، وبين المؤسسات والجهات غير الأكاديمية، والتي توفر التدريب والتأهيل من خلال الدورات والأنشطة التي تقيمها.

— إن توجه الجامعات لتوفير التعليم في مجال المالية الإسلامية أخذ أبعادا عالمية، فالكثير من الدول مثل ماليزيا وبريطانيا وباكستان والإمارات العربية المتحدة، وغيرها من الدول التي تعتبر رائدة في مجال توفير التعليم الأكاديمي المتخصص في المالية والتمويل الإسلامي حيث الكثير من جامعات هذه الدول توفر التعليم والبحث في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي، وتمنح شهادات الدكتوراه، والماجستير، والليسانس في تخصصات المالية الإسلامية.

— سيوفر انفتاح الجامعات الجزائرية على تخصصات الاقتصاد الإسلامي فرصة مواتية للبنوك الإسلامية الجزائرية لاستقطاب الخريجين ذوي الكفاءة والمواهب المتميزة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية والميدانية التي تجرى على مستوى التعليم العالي في تطوير مختلف الجوانب في البنك، كما أن التعاون مع الجامعات يعتبر فرصة لنشر ثقافة الصيرفة الإسلامية والأحكام والقواعد المتعلقة بها.

— إن غياب إدارة فعّالة للموارد البشرية في المصارف الإسلامية يمكن أن يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أعمال هذه المصارف ويؤثر على دورها، ومن هذه الانعكاسات السلبية نذكر تأثير مصداقية العمل المصرفي الإسلامي مع عملائه، وعدم القدرة على تطوير آليات وأدوات العمل في المصارف الإسلامية، وانخفاض مستوى الخدمة المقدمة للمتعاملين، بالإضافة إلى انخفاض رغبة المؤسسات المالية الإسلامية وعدم القدرة على تسويق المنتجات، ومن النتائج السلبية لعدم وجود موارد بشرية بالمتطلبات المهنية والشرعية قلة الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية، وعدم الالتزام بالضوابط الشرعية، وعدم القدرة على القيام بالدور التنموي والاقتصادي.

— إن إعطاء المصارف الإسلامية الأهمية اللازمة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية سيكون له نتائج إيجابية على مستوى أداء هذه المصارف، ومديروها، والأفراد العاملين فيها، حيث يمكنها تغطية احتياجاتها النوعية والكمية في مختلف الوظائف الشاغرة والمستحدثة، ومن رفع مستوى أداء مواردها البشرية في مختلف المجالات التي تفرضها البيئة المصرفية التي تعمل فيها ومستوى قدرات مواردها البشرية الحالية في مختلف الجوانب، كما أن تقديم الحوافز والتعويضات المعنوية والمالية والمادية سيدفع الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية، وبذل الجهد الذي يمكنهم من القيام بمتطلبات وظيفتهم على أحسن وجه، والأخذ بالمعايير الموضوعية في عملية التقييم، والأساليب العملية المعتمدة في تنفيذها سيمكن إدارة المصرف من الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، ويمكنها كذلك من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها المنظمة في وظائف وعمليات إدارتها لمواردها البشرية.

— تولى المصارف الإسلامية أهمية كبيرة لإدارة مواردها البشرية، وهو ما استخلاصناه من دراستنا للجانب العملي لكيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية وبيت التمويل

الكويتي باعتبارهما من أفضل البنوك الإسلامية على المستوى العالمي، وقد تجسد هذا الاهتمام في تخصيص هذه المصارف لمديريات أو أقسام ضمن هيكلها التنظيمي تختص بوضع ومراجعة سياسات وإدارة وتخطيط الموارد البشرية والقيام بكل ما تتطلبه إدارة الموارد البشرية في المصرف، وكذلك القيام بتنمية المهارات والسلوك المهني للعاملين بما يغطي الاحتياجات النوعية والكمية للموارد البشرية في البنك.

هذا الحرص على تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية فرضته ضرورة مواكبة التوسع والنمو الذي تعرفه أنشطة وأعمال المصارف الإسلامية، مما أدى إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجيتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت الدراسة الميدانية المعتمدة على اختبارات الفوارق، ونتائج تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد النتائج التالية:

— بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة اختلاف درجة الموافقة على فقرات المحاور من محور إلى آخر، والتي تكون مرتفعة إذا كانت أكبر متوسط أداء القيام (60%)، ومتوسط إذا كانت تساوي 60%، ومنخفضة إذا كانت أقل من 60%، وفيما يلي ترتيب هذه المحاور حسب درجة الموافقة:

- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (72.92%) نحو فقرات محور عناصر العملية الإدارية؛
- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (68.6%) نحو فقرات محور الحصول على الموارد البشرية؛
- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (68.4%) نحو فقرات محور تدريب الموارد البشرية؛
- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (68.3%) نحو فقرات محور السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي؛
- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (67.4%) نحو فقرات محور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ وجود درجة موافقة مرتفعة بنسبة (65.2%) نحو فقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية؛
- ❖ وجود درجة موافقة منخفضة بنسبة (56.2%) نحو فقرات محور تحفيز الموارد البشرية.

— بينت اختبارات الفروق لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية عدم وجود علاقة جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل محور من محاور الدراسة تبعاً لكل من متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والتخصص العلمي، والمنصب الوظيفي، والمشاركة في الدورات التدريبية، والخبرة العملية في البنك، باستثناء بعض الحالات المتمثلة في:

❖ وجود الفروق الجوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في محور تدريب الموارد البشرية تبعاً لأعمارهم، ويرجع ذلك إلى تركيز البنك على توفير التدريب لفئة عمرية أكثر من الأخرى وفق ما يغطي من احتياجات ويخدم سياساته وأهدافه.

❖ وجود الفروق الجوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في محور "السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي" تبعاً للخبرة العملية في البنك، حيث يرجع ذلك إلى أن الموظفين كلما زادت خبرتهم في العمل في البنك كلما زادت قدرتهم على الحكم على سياسة الموارد البشرية المتبعة في البنك، كما أن الفئة التي تتميز بالخبرة الطويلة في البنك هي من تتولى الإشراف على وضع السياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، وبالتالي تكون أكثر رضاً عن هذه السياسة.

— بينت نتائج اختبار تأثير جميع المتغيرات المستقلة منفردة ومجموعة في متغير الدراسة التابع ما يلي:

❖ المتغير المستقل الأول المتعلق بعناصر العملية الإدارية عند اختبار تأثيره منفرداً على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري كانت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما عند اختبار تأثيره مجتمعاً مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأن نتيجة تحليل الانحدار تؤكد قبول فرضية العدم H_0 ، حيث سجل مستوى الدلالة قيمة 0.385، وبالتالي قيمة t المحسوبة التي بلغت 0.873 غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❖ المتغير المستقل الثاني المتضمن السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي قد أظهرت النتائج فيما سبق أن تحليل انحداره البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05، أما عند اختبار تأثيره مجتمعاً مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأن نتيجة تحليل الانحدار بينت أن قيمة t المحسوبة التي بلغت 1.491 غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❖ المتغير المستقل الثالث الذي ينص على الحصول على الموارد البشرية عند استخدام تحليل الانحدار البسيط أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنك، أما عند اختبار تأثيره مجتمعاً مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأن نتيجة تحليل الانحدار بينت أن قيمة t المحسوبة التي بلغت 1.631 غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❖ المتغير المستقل الرابع الذي ينص على تدريب الموارد البشرية عند اختبار تأثيره منفرداً على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري كانت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما

عند اختبار تأثيره مجتمعا مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأن نتيجة تحليل الانحدار تؤكد رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.754، وهي أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى معنوية أقل من 0.05، كما أن قيمة درجة β بلغت 0.185، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير تدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.

❖ المتغير المستقل الخامس الذي ينص على تحفيز الموارد البشرية عند اختبار تأثيره منفردا على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري كانت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما عند اختبار تأثيره مجتمعا مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة t المحسوبة التي بلغت 1.455 غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❖ المتغير المستقل السادس الذي ينص على تقييم الموارد البشرية عند اختبار تأثيره منفردا على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري كانت النتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما عند اختبار تأثيره مجتمعا مع المتغيرات المستقلة الأخرى فكانت النتيجة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأن نتيجة تحليل الانحدار تؤكد رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة المحسوبة 2.754، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.645). بمستوى معنوية أقل من 4.536، كما أن قيمة درجة β بلغت 0.276، وهي تمثل الأثر الكلي لمتغير تقييم الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.

يوجد أثر ذوا دلالة إحصائية لأبعاد سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري، حيث أن ما نسبته 50.1% من التغيرات في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري تفسره التغيرات في أبعاد سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ليست كل المتغيرات المستقلة لها أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية عند اختبار تأثيرها مجتمعة، حيث بينت نتائج تحليل الانحدار عدم معنوية تأثير المتغيرات التالية: متغير عناصر العملية الإدارية ($\text{sig} = 0.384$)، ومتغير السياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي ($\text{sig} = 0.384$)، ومتغير الحصول على الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.384$)، ومتغير تحفيز الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.384$)، بينها بينت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية لكل من متغير تدريب الموارد البشرية، ومتغير تقييم أداء الموارد البشرية.

وهنا يمكن القول أن أبعاد سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة لها تأثير معنوي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، إلا أنه تبرز أهمية التأثير المعنوي لتدريب الموارد البشرية وتقييم أدائها فقط،

ولكننا اعتمادا على نتائج تحليل الانحدار البسيط لا نستطيع إهمال الأثر المعنوي لكل من عناصر العملية الإدارية، والسياسة المتبعة لمواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي، والحصول على الموارد البشرية، وتحفيزها.

ثالثا: التوصيات

انطلاقا من دراستنا النظرية والميدانية، واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من التوصيات، نرى أن الأخذ بها يمكن أن يساهم في تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بصفة عامة وبنك البركة الجزائري بصفة خاصة، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

— ينبغي على المصارف الإسلامية أن تعمل ليكون لها إدارة موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية تمكنها من الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجاتها الكمية وفق ما يعطي الوظائف الشاغرة والمستحدثة، والاحتياجات النوعية وفق المعارف والمهارات اللازمة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، وأن يكون مجلس إدارتها والموظفون فيها والممثلون عنها قادرين على أداء واجباتهم بكفاءة، ويجب أن تكون الموارد البشرية في المصارف الإسلامية مزودة بدرجة كافية من المعارف المتعلقة بخصائص المنتجات والخدمات المالية المتفككة مع أحكام الشريعة الإسلامية، حتى يكونوا قادرين على فهم صيغ التمويل التي تعتمد هذه المصارف والمنتجات المالية التي تقدمها، وعلى وجه الخصوص العمليات والمنتجات الأكثر تعقيدا، وعلى بيان خصائصها والمسائل الشرعية المتعلقة بها للعملاء، فوجود الموظفين ذوي القدرات الفنية والشرعية اللازمة أمر ضروري للقيام بأنشطة المصرف التي تشمل إدارة الموجودات والمطلوبات، وإدارة المخاطر، وإدارة السيولة، وإدارة التأمين التكافلي، والإيداع وإدارة الصناديق، وغيرها من الأعمال والأنشطة المصرفية.

— تحتاج تجربة الصناعة المصرفية الإسلامية في الكثير من الدول، وبالأخص الجزائر إلى قيام الجامعات والكليات باعتماد تخصصات المالية والتمويل الإسلامي، بما يسمح بالتحاق الطلبة بقطاع تعليم التمويل وزيادة عدد المسجلين في ظل النسبة الضئيلة جدا لعدد طلبة تخصصات الاقتصاد والتمويل الإسلامي.

وانفتاح الجامعات على تخصصات الاقتصاد والمالية الإسلامية سيثري سوق العمل بالخريجين الذين تلقوا تكويناً وتعليماً مناسبين لمتطلبات العمل المصرفي الإسلامي، ويعتبر هؤلاء المتخرجين بالنسبة للمصارف الإسلامية موارد بشرية مستهدفة بالاستقطاب والتعيين باعتبارها تمتلك المعرفة الشرعية والفنية اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية.

— ضرورة مساهمة البنوك الإسلامية في دعم البحوث وتطوير التعليم في مجال المصارف الإسلامية، لأن ذلك يتماشى مع رسالة البنوك الإسلامية من جهة، ويدعم سوق العمل بمزيد من الموارد البشرية المؤهلة من

جهة أخرى، هذه المساهمة يمكن أن تتجسد بدعم جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية، والتعامل مع المؤسسات الأكاديمية والجامعات في فتح تخصصات الاقتصاد الإسلامي، وتشجيع الأكاديميين المختصين في الشريعة الإسلامية والاقتصاد الإسلامي والموارد البشرية، والمصارف، والمحاسبة، والتسوق، وإدارة الأعمال، وغيرها من التخصصات التي يمكن أن تسهم في إنجاز دراسات وأبحاث ذات علاقة بأنشطة المصارف الإسلامية، وتقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها دعم تجربة الصناعة المصرفية الإسلامية.

— العمل على إيجاد إطار مؤسسي متكامل يستطيع توفير احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة، وعلى الرغم من إنشاء عدد من المؤسسات والهيئات الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي، إلا أن معظمها يركز على تقديم الدعم الفني والتشغيلي للمصارف الإسلامية بدون إعطاء تطوير وإيجاد الموارد البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي الأهمية الكافية، وهنا تظهر الحاجة إلى إنشاء مؤسسات تتولى تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من خلال رفع مستوى أداء العاملين في هذه المصارف، وإيجاد معايير وأسس ترفع مستوى التدريب والبرامج التدريبية والجهات القائمة على توفير التدريب، بالإضافة إلى القيام بأي أعمال من شأنها المساهمة في تغطية احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة.

— يجب أن تكون للقيم الإسلامية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو العلمية أو الروحية مكانة بارزة في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، وذلك لعدة اعتبارات منها كون هذه المصارف تستند في أعمالها إلى أحكام الشريعة الإسلامية ما يحتم عليها التمسك بالقيم الإسلامية في توجيه سلوك الموظفين لديها، كذلك لاعتبار أن الكثير من الدراسات أظهرت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بالقيم الإسلامية وكفاءة إدارة هذه المصارف.

— اعتماد خطة تدريبية واضحة مبنية على الاحتياجات التدريبية الحقيقية لاكتساب الموظفين المهارات والقدرات التي تتطلبها أعمال الصيرفة الإسلامية، وذلك من خلال مراعاة النقاط التالية:

- ❖ إقامة نشاطات تكوينية وتدريبية بصورة دورية ومنتظمة وفق ما يعطي متطلبات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية لا وفق ما يستجيب للدورات والندوات التي تقيمها الهيئات المختلفة؛
- ❖ بالإضافة إلى التأهيل الفني والتقني للموظفين في كل نواحي العمل المصرفي المعاصر، والذي تشترك فيه البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية، تحتاج البنوك الإسلامية إلى الاهتمام ببرامج التدريب المختصة في الضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية وصيغ التمويل الإسلامي وما يتطلبه تطبيقها من آليات وأعمال.

❖ توفير البيئة المحفزة لاستفادة جميع العاملين بالبنوك الإسلامية من البرامج التدريبية والأنشطة التأهيلية، حسب احتياجاتهم الوظيفية، ودفعهم لتطبيق ما تعلموه واكتسبوه في البرامج والأنشطة التدريبية على واقع العمل الفعلي.

— إعطاء الأهمية الكافية لتفعيل الحوافز المالية والمادية والمعنوية المقدمة لموظفي البنوك الإسلامية، خاصة في ظل نتائج الدراسة الميدانية التي بينت عدم رضا موظفي بنك البركة الجزائري عن التحفيزات المقدمة، بالإضافة إلى الموازنة في تقديم الحوافز بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية حسب متطلبات الخبرة والتأهيل التي تحتاجها كل وظيفة، والمجهودات التي يتطلبها القيام بالأعمال الوظيفية .

كذلك هناك حاجة إلى الموازنة بين أنواع الحوافز المقدمة وعدم التركيز على الحوافز المالية والمادية فقط مثل الأجر والمكافآت والعلاوات والهدايا، وذلك من خلال تفعيل الحوافز المعنوية لما لها من دور في تحقيق رضا الموظفين مثل إتاحة فرص الترقية للموظفين وتقديم الشهادات التقديرية لمكافأتهم عن مجهوداتهم.

كما يجب أن لا يكون استخدام الحوافز السلبية والعقوبات بمعزل عن الحوافز الإيجابية والتعويضات المقدمة، فتطبيق العقوبات مثل التحذير، والتوبيخ، والخصم من الراتب، والحرمان من الترقية، إذا لم يمنح ما يقابلها من حوافز إيجابية يمكن أن يؤثر سلباً على نظام الحوافز في البنوك الإسلامية ولا يؤدي دوره في تغيير السلوك السليبي للعاملين.

بالإضافة إلى ذلك يتطلب إيجاد نظام تحفيزي ملائم اعتماد مديريات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية على البحوث والدراسات والمتابعة الميدانية لمعرفة مدى رضا الموظفين عن التحفيزات المقدمة لهم، ودورها في تحفيزهم للقيام بمتطلبات وظيفتهم بكفاءة، بالإضافة إلى معالجة الأسباب في حالة عدم الرضا عن النظام التحفيزي.

— العمل على أن تأخذ عملية تقييم أداء الموارد البشرية المكانة المناسبة في البنك، واعتماد معايير واضحة تعمم على جميع الموظفين، وتناسب المستويات المتفاوتة للأداء ومتطلبات الوظيفة، والعدالة في عملية التقييم، مع ضرورة اعتماد نتائج التقييم في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية وربط نتائجها بأنظمة ملائمة للتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم التحفيزات.

إن قدرة المصارف الإسلامية على جعل عملية تقييم الأداء تحتل جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية فيها، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، سيكون لنتائج هذه العملية تأثير مباشر على عدة مستويات، فعلى مستوى المصرف تجعله عملية التقييم يحكم على سياساته المعتمدة في إدارة موارده البشرية، وعلى مستوى العاملين تجعلهم العملية على علم بمستوى أدائهم الوظيفي في نظر الإدارة، فإن تمت

هذه العملية بموضوعية ووفقاً لمعايير علمية فإنها ستدفع الموظفين في البنك بجميع مستوياتهم الوظيفية إلى العمل بجهد أكبر وكفاءة أكثر، وذلك لتيقنهم أن الجهد المبذول في الإيفاء بمتطلبات وظيفتهم مقدر من طرف مسؤولي المنظمة.

رابعا: آفاق الدراسة

أثناء دراستنا وجدنا أن هناك عدة جوانب مرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية جديرة بأن تكون إشكالية لدراسات وأبحاث قائمة بحداها، وتمثل فيما يلي:

- ❖ دور نظام التحفيز في البنوك الإسلامية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- ❖ أثر إدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- ❖ تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية وأثره على إنتاجية الموظفين؛
- ❖ دور سياسة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية في استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والخبرات؛
- ❖ مكانة القيم الإسلامية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأثرها على رضا العملاء؛
- ❖ تقييم توجهات البنوك الإسلامية لاستقطاب الخريجين الجدد ذوي المستوى العالي من التكوين النظري.

تمت بحمد الله وتوفيقه

قائمة المصادر والمراجع

جامعة الأمير علي القادر للعلوم الإسلامية

قائمة المصادر والمراجع

— المراجع والمصادر باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: مصادر السنة النبوية

- ابن ماجة أبو عبد الله محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجة. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت.
- أبو الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم. دار الجيل، دار الأفاق الجديدة، بيروت، دت.
- أبو بكر أحمد بن الحسين البيهقي، شعب الإيمان. تحقيق: محمد السعيد بسيوني زغلول. دار الكتب العلمية، بيروت، ط¹، 1410هـ.
- أبو بكر بن أبي شيبة، الكتاب المصنف في الأحاديث والآثار (مصنف ابن أبي شيبة)، تحقيق: كمال يوسف الحوت، مكتبة الرشد، الرياض، ط¹، 1409هـ.
- أبو بكر البيهقي، شعب الإيمان. تحقيقه وتخرجه الأحاديث: مختار أحمد الندوي، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، ط¹، 1423 هـ/2003 م.
- أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني، سنن أبي داود، دار الكتاب العربي، بيروت، دت.
- أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد بن حنبل. تحقق: شعيب الأرنؤوط، عادل مرشد، وآخرون، إشراف عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، ط¹، 1421 هـ/2001 م.
- محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخاري، صحيح البخاري. دار ابن كثير، اليمامة، بيروت، ط³، 1407هـ/1987 م.
- محمد بن عيسى الترمذي، الجامع الصحيح سنن الترمذي الجامع الصحيح سنن الترمذي. تحقيق: أحمد شاكر وآخرون، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، ط²، 1395 هـ/1975 م.

ثالثاً: مصادر الفقه الإسلامي

- عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي، المغني. دار الفكر، بيروت، ط¹، 1405هـ.
- أبو يوسف الأنصاري، الخراج. تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، سعد حسن محمد، المكتبة الأزهرية للتراث، القاهرة، دت.

- شمس ابن قدامة المقدسي، الشرح الكبير. (مطبوع مع كتاب المغني لموفق الدين ابن قدامة)، دار الكتاب العربي.

رابعاً: الكتب

- أحمد النجار، منهج الصحوة الإسلامية (بنوك بلا فوائد). الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1989.

- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ط1، 1421هـ/2000م.

- أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، ط5، 1981.

- أحمد صبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها. دار الفكر، الأردن، ط1، 2010م/1430هـ.

- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة. دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1989.

- أحمد عبد السلام دباس، عنان شيخ الأرض، سلوكيات إدارية من الأحاديث الشريفة. دار سعد الدين، دمشق، ط1، 1426هـ/2006م.

- أحمد يوسف، القيم الإسلامية في السلوك الاقتصادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1410هـ/1990م، ص102-107.

- السيد أحمد فرج، السلطة الإدارية والسياسة الشرعية في الدولة الإسلامية. دار الوفاء، مصر، ط1، 1414هـ/1993م.

- السيد فتحي الويشي الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجية التغيير). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013م.

- أميرة عبد اللطيف مشهور، الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي. مكتبة مديولي، مصر، 1991.

- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006م.

- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. دار الراية، الأردن، ط1، 1430هـ/2009م.

- بشير العلاق، القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.

- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013م.

- بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية. دار النفائس، الأردن، ط1، 1433هـ/2012م.

- ثامر ملوح المطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. دار اللواء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط₁، 1410هـ/1990م.
- جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، مصر، 2006.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية، مصر، 2003م.
- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل. إدارة المصارف الإسلامية - مدخل حديث. دار وائل للنشر والتوزيع، ط، 2010.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط₂، 2010.
- حسين حسين شحاتة، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق. دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط₁، 1430هـ/2009م.
- حسين شحاتة، أصول معايير التكاليف في الإسلام. مطبوعات كلية التجارة، جامعة الأزهر، 1405 هـ.
- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن. دار الفكر العربي، القاهرة، ط₃، 1990م.
- حناشي لعلي بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي - دراسة مقارنة. دار اليازوري، عمان، ط₁، 2014م.
- حناشي لعلي بن صالح، دراسة مقارنة أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي. دار اليازوري، الأردن، 2014.
- خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط₁، 1435هـ/2014م.
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. دار وائل، عمان، ط₂، 2005م.
- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة، الأردن، ط₃، 1427هـ/2007م.
- خليل محمد حسن الشماع، حضر كاظم حمود. إدارة الموارد البشرية. كنوز المعرفة، الأردن،
- رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية. دار الجنادلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط₁، 2010.
- رفعت السيد العوضي، الوسطية الاقتصادية في الإسلام. دار السلام، القاهرة، ط₁، 1434هـ/2013م.

- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي. كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 1424هـ/2006م—
- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشري: منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص263.
- زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية. كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 1428هـ/2007م—.
- سامر مظهر قنطجحي، صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية. شعار للنشر والتوزيع، سورية، 2010م—.
- سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 2008.
- سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة. - مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر. مكتبة الريام، الجزائر، ط1، 1427هـ/2006م.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2001.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي. دار الفكر، الجزائر، 1417هـ/1993م—.
- عاشور عبد الجواد عبد الحميد، النظام القانوني للبنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 1417 هـ / 1996م—.
- عايدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الاختبار والتفسير. - ط1، 2002.
- عائشة الشرفاوي المالقي، البنوك الإسلامية - التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق. - المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2000.
- عبد الباري إبراهيم داره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحى نظمي. - دار وائع للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م—.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1425هـ/2004م—.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، ط1، 1417هـ/1999م—.

- عبد الله الشافي محمد أبو الفضل، الإدارة من منظور إسلامي (الأساليب والمبررات). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1428هـ/2007م.
- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. دار حافظ، جدة، ط5، 1430هـ/2009م.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية تحليل وإعداد البحوث العلمية. دار الشروق، الأردن، ط1، 2007.
- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. شعان للنشر والعلوم، سورية، ط1، 2010م.
- عز الدين محمد خوجة، المبادئ والقيم الإسلامية في المعاملات المالية، مجموعة دلة البركة، جدة، 1414هـ/1994م.
- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غرب، القاهرة، 2002م.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غريب، القاهرة، ط3، 1985م.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1997م.
- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، دت.
- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي. مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974م.
- عليوة السيد. تنمية المهارات القيادية للمدرسين الجدد. إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001م.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009م.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م.
- غريب الجمال، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية. دار الشروق، جدة، ط1، 1986.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني، الأردن، ط6، 1998م.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008م.

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1417هـ/1997م.
- كلية هارفرد لإدارة الأعمال، تدريب الأفراد حلول من الخبراء لتحديات يومية. ترجمة وليد شحاتة، العبيكان، الرياض، ط1، 1428هـ/2007م.
- كمال بربر، الإدارة عملية ونظام. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1416هـ/1996م.
- كمال محمد المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة. دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1995م.
- لجنة من الأساتذة الخبراء، تقويم الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م.
- ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2013.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1435هـ/2014م.
- محسن أحمد الخضري، البنوك الإسلامية. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 1420 - 1999.
- محفظ أحمد جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010م.
- محمد البلتاجي، المصارف الإسلامية، النظرية - التطبيق - التحديات. مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط1، 1433هـ/2012م.
- محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1426هـ/2005م.
- محمد جلال سليمان صادق، دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م.
- محمد رأفت عثمان، بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام. وقائع الندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1416هـ/1995م.
- محمد سويلم، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية -مدخل مقارنة-، دار النهضة المصرية، القاهرة، ط1، 1987م، ص63-64.
- محمد عبد الله البرعي، محمد عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1416هـ/1995م.

- محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م.
- محمد عمر شابرا، حبيب أحمد، الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. ترجمة عثمان بابكر أحمد، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1427هـ/2006م.
- محمد فاروق محمد الشبول، العمل وأثر الأجر على عرض العمل والنمو في الاقتصاد الإسلامي. عماد الدين للنشر والتوزيع، الأردن، 1431هـ/2010م.
- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية - أحكامها - مبادئها - تطبيقاتها المصرفية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1431هـ/2010م.
- محمد محمود المكاوي، أسس التمويل المصرفي الإسلامي بين المخاطرة والسيطرة. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، 1430هـ - 2009م.
- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية. دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي. دار وائل، الأردن، ط2، 2008م.
- محمود عبد الكريم إرشيد، القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية. دار النفائس، الأردن، ط1، 1430هـ/2010م.
- محمود منسى، خالد الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss. دار الجامعة الجديد، مصر، 2014.
- مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات. الروابط العالمية، مصر، ط1، 2009م.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007.
- موسى عبد الفتاح حافظ وآخرون، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- نادية حمدي صالح ، تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامية، تحرير: رفعت السيد العوضي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، دار السلام، مصر، ط₁، 1430هـ/2009م.
- ناصر الغريب، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل. دار أبو للو، القاهرة، ط₁، 1417هـ/1996م.
- هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. دار الراية، الأردن، ط₁، 2010م.
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الشرعية، المنامة، البحرين، 1431هـ/2010م.
- وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته. دار الفكر للطباعة والنشر، سورية، ط₄، 1405هـ/1985م.
- يوسف القرضاوي، دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. مؤسسة الرسالة، ط₁، 1422هـ/2002م.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل - . الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط₁، 2006م.
- ط₁، 1428هـ/2007م.

خامسا: المعاجم والموسوعات

- ابن منظور، لسان العرب. دار صادر، بيروت، ط₁، دت.
- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ط₁، 1980.
- محمد قلعة جي، حامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء. دار النفائس، لبنان، ط₁، 1408هـ/1988م.
- نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء. دار القلم، دمشق، ط₁، 1429هـ/2008م.
- رفعت السيد العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، دار السلام، القاهرة/ ط₁، 1430هـ/2009م.

سادسا: الرسائل والأطروحات الأكاديمية

- سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أسيوط، مصر، 1994م.

- عمار مجيد كاظم الوادي، آليات تطبيق نظام نقدي إسلامي في دول إسلامية مختارة. أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1430هـ/2009م.
- محمد بن حسن مسفر الغامدي، توجهات إدارية في ضوء سورة البقرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ميلود زكري، كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، 2015/2014.

سابعاً: بحوث ومقالات الجلات والهيئات

- بكر ريجان، متطلبات تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية. تأهيل للصناعة المالية الإسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، الأردن، ع1، أكتوبر 2009.
- حزام ماطر المطيري، هاني يوسف خاشقي. الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 10، 1417هـ/1997م.
- عادل عبد الله الكيلاني، إعداد وتأهيل الموارد البشرية استعداداً لعملية التحول نحو الصيرفة الإسلامية في ليبيا. النشرة المصرفية العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، يونيو 2014.
- عبد الرحمن يسرى، دور المصارف الإسلامية في التنمية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، قسم البحوث والدراسات الاقتصادية، بنك دبي الإسلامي، ع 168.
- عز الدين خوجة، المصرفية الإسلامية. الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، الرياض، 2007.
- محمود إرشيد، أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، م 22، ع 2، 2008م.
- مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا، بناء القدرات وتنمية المواهب في التمويل الإسلامي. بنك نيجارا، ماليزيا، 27 نوفمبر 2014.
- مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا، زيادة الحاجة إلى المهوبة في التمويل الإسلامية. بنك نيجارا، ماليزيا، 30 أبريل 2015.
- نوال بن عمارة، تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية (الواقع والآفاق). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، ع 7، 2009.

ثامناً: أبحاث المؤتمرات والندوات

- أحمد عبد الله الكواري، التحديات التي تواجه العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، الدوحة ، 10 ديسمبر 2012.
- بشير عمر فضل الله، تجربة البنك الإسلامي للتنمية في دعم التنمية في الدول الإسلامية والتحديات المستقبلية التي تجابه الصناعة المصرفية الإسلامية. منتدى الفكر الإسلامي، مجمع الفقه الإسلامي، جدة، 1427هـ/2006م.
- بن منصور عبد الله، مرابط سليمان، تقييم تجربة بنك البركة الجزائري في إطار المنظومة المصرفية الجزائرية. الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، بالاشتراك مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، 25-28/05/2003.
- حسين حسين شحاتة، الضوابط الإدارية والمحاسبية لتطوير مسيرة المصارف الإسلامية. المؤتمر الثالث للمصارف الإسلامية: الإنجازات، المعوقات ، التطوير. بنك دبي الإسلامي، 11/9 صفر 1406هـ/23/25 أكتوبر 1985م.
- دربالي سهام ، زيتوني عبد القادر ، رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة. المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي " النمو، العدالة، الاستقرار: من منظور إسلامي "، اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013.
- عبد الباري مشعل، الإطار العام المتكامل حوكمة الصناعة المالية الإسلامية. مؤتمر الهيئات الشرعية الرابع عشر للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 22-23 مارس 2015م.
- عبد الحميد محمود البعلي، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي. المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 17-18 شوال 1426هـ/19-20 نوفمبر 2005م.
- عبد المنعم محمد الطيب، أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية. المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي.
- فضل عبد الكريم محمد البشير، تطبيقات دولية معاصرة في التحول نحو الاقتصاد والتمويل الإسلامي. منتدى فقه الاقتصاد الإسلامي، دبي، 22-24 مارس 2015.
- محمد البتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 27-28/04/2010م.

- محمد عبد الحليم عمر، الأسس الشرعية والمحاسبية لتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية. مؤتمر دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية، جامعة الشارقة، 26-28 صفر 1423هـ الموافق 7-9 مايو 2002م.
- مشاغل بين ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق ل1-4 نوفمبر 2009م.
- يوسف بن عبد الله الشبيلي، أهمية وجود ثقافة مؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي "الصيرفة الإسلامية بين الواقع والمأمول"، 10 أكتوبر 2011، قطر.

تاسعا: التقارير والقرارات

أ- التقارير والنشرات

- إدارة البحوث الاقتصادية، النشرة الاقتصادية. بنك الإسكندرية، المجلد الخامس والثلاثون، 2003.
- التقارير السنوية 1433هـ/2012م، 1434هـ/2014م، البنك الإسلامي للتنمية، جدة
- التقارير السنوية 2008، 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 مجموعة البركة المصرفية.
- التقارير السنوية 2008، 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.
- التقارير السنوية 2005، 2006، 2007، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بنك البركة الجزائري.
- التقرير السنوي 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بنك البركة الإسلامي، البحرين.
- التقرير السنوية 1433هـ/2012م، 1434هـ/2014م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة.
- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، نشرة تعريفية، البحرين، 2013.
- تقارير الإستدامة 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.
- تقرير المسؤولية الاجتماعية 2014، البنك الإسلامي الأدرني.
- مركز المالية الإسلامية الدولية بماليزيا، زيادة الحاجة إلى الموهبة في التمويل الإسلامية. بنك نيجارا، ماليزيا، 30 أبريل 2015
- نشرة المعرفة، التقرير السنوية 1431هـ/2010م، 1432هـ/2011م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.

ب - القرارات والتوصيات:

- قرار رقم 164 (18/2) بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي، الدورة الثامنة عشرة، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، ماليزيا، 24-29 جمادى الآخرة 1428هـ/ 9-14 تموز (يوليو) 2007م.
- قرار رقم: 10(2/20) بشأن التعامل المصرفي بالفوائد وحكم التعامل بالمصارف الإسلامية. مجلة المجمع الفقهي الإسلامي، مكة المكرمة، العدد الثاني.
- قرار رقم: 76 (8/7) بشأن مشكلات البنوك الإسلامية، مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره الثامن بيندر سيري بيجوان، بروناي دار السلام من 1 - 7 محرم 1414هـ الموافق 21 - 27 حزيران (يونيو) 1993م.
- قرارات وتوصيات ندوة البركة الحادية والعشرين للاقتصاد الإسلامي، 4-5 رمضان 1422هـ/ 19-20 نوفمبر 2001م.
- توصيات الملتقى السنوي الإسلامي السابع: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 25-27/9/2004م.
- توصيات المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر: المؤسسات المالية الإسلامية - معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 7-9 ربيع الآخر 1426هـ/ 15-17/5/2005م.
- توصيات مؤتمر الدوحة الثاني للمال الإسلامي، بيت المشورة للاستشارات المالية، الدوحة، 2011/10/10.

تاسعا: النصوص التشريعية (القوانين، المراسيم، القرارات، التعليمات)

- القانون الاتحادي رقم (6) لسنة 1985 في شأن المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية، الصادر بتاريخ 03 ربيع الآخر 1406هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 1985م، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- القانون رقم (21) لسنة 1996 بشأن المصارف الإسلامية الصادر بتاريخ 14 ربيع الأول 1417هـ الموافق لـ 29/01/1996م.
- القانون رقم 01 - 04 الصادر بتاريخ في 04/04/2004.
- القانون الأساسي لبنك البركة الجزائري.
- المرسوم التشريعي رقم 35 لسنة 2005 بشأن إحداث المصارف الإسلامية، الصادر بتاريخ 26 ربيع الأول 1426هـ الموافق لـ 04/05/2005م، الجمهورية العربية السورية.
- عقد التأسيس والنظام الأساسي، بيت التمويل الكويتي، الكويت، 1435هـ/2014م.

- نظام رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 الموافق 23 ديسمبر سنة 2008، يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

عاشرا: مواقع الانترنت

(هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية) www.aaofii.com

(الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية بماليزيا) www.inceif.org

(البنك الإسلامي الأردني) www.jordanislamicbank.com

(البنك الإسلامي للتنمية) www.isdb.org

(الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا) www.iiu.edu.my

(المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية) www.cibafi.org

(بنك البركة الإسلامي، البحرين) www.albaraka.bh

(بيت التمويل الكويتي) www.kfh.com

(مجموعة البركة المصرفية) ww.albaraka.com

(مركز دبي لتطوير الاقتصاد الإسلامي) www.iedcdubai.ae

(بنك البركة الجزائري) www.albaraka-bank.com

(كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة) www.univ-emir.dz/faceco

(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف) www.eco.univ-setif.dz

— المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب والأبحاث

- Angelo S. DeNisi & Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2008.

- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W, **Human Resource Management**, McGraw Hill Irwin, Boston, 7th Edition, 2004.

- Casio. Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. McGraw-Hill Irwin, New York, 9th Edition, 2013.

- Daft, Richard L , **New Era of Management**. Thomson South- Western, Australia, 2nd Edition, 2008.
- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management**, 3th Edition, Pearson Education Limited, England, 2005.
- Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13th Edition, Pearson Education, USA, 2013.
- Gary Dissler , **Human Resource Manegement**. Prentice Hall, New jersey, 9th Edition, 2003.
- H. John Bernardin. **Human resource Management : An Experiential Approach**. Mc Graw – Hill, New York, 6th Edition, 2012.
- Joseph F. Hair Jr , William C. Black , Barry J. Babin , Rolph E. Anderson. **Multivariate data analysis**, Uppersaddle River, Pearson Prentice Hall, 6th ed, 2006.
- Judith Brown, **Training Needs Assessment: A must for Developing an Effective Training**
- Musa Hubeis, E. Gumbira Sa'id and Aji Hermawan , **HUMAN RESOURCES MODEL BASED ON ISLAMIC VALUES IN SHARIA BANKING**. Business & Management, Institute of Business Excellence (IBE),Universiti Teknologi MARA, Selangor, MALAYSI, 2(4), 2011
- Phillip C. Wright & Gary D. Geroy, **Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large Scale**
- Qing Cao, Shad Dowlatsahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. Journal of Operations Management**, Volume 23, Issue 5, July 2005.
- R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. & Shane R. Premeaux & Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. New Jersey, United States, 8th Edition, 2001.
- Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Sydney, 8th Edition, 2013.
- richard beckhard, **organization development: strategies and models**. Addison-Wesley, 1989.
- Steve Werner, Randall S. Schuler, Susan E. Jackson. **Human Resource Management**, South-Western CENGAGE Learning, Australia, 11th Edition .2012.
- Commercial Training, Vol33 , Nunber 1, 2001.
- Program**. Public Personnel Management, Louisiana State University vol. 31 no. 4 , 2002.
- Rachel Meller, Roger Mann, **Effective training – it's the thought that counts**, Industrial and
- Training Programs**, Journal of Management Development, Vol,11 No5 ., 1992,

-Wendell L. French. **Human Resource Management** . Houghton Mifflin Company, Boston, 6th Edition, 2006.

ثانيا: التقارير والوثائق الصادرة عن المؤسسات والهيئات:

- Ernst & Young, **the World Islamic Banking Competitiveness Report**, 2011- 2012, London.

- thecityuk, **Financial markets series, Islamic finance**, october 2013.

- thecityuk, **Financial markets series, Islamic finance**. March 2012.

- thecityuk, **Islamic Finance, november 2015**

- Yurizk , **Global Islamic Finance Education 2013**, USA, 2013

-The Global Financial Centres Index, Qatar Financial Centre, Qatar, MARCH 2015.

-The Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of the Islamic Cooperation (COMCEC), **Report of the Islamic Finance Task Force of the COMCEC Capital Market Regulator 2013**, Ankara-TURKEY, September 2013 .

القادر للعلوم الإسلامية

الفهارس

جامعة الأمير
عبد القادر للعلوم الإسلامية

أولاً: فهرس الآيات والأحاديث
1- فهرس الآيات القرآنية

رقم الصفحة	رقم الآية	السورة	الآية
110	61	هود	﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾
/110 132	30	البقرة	﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾
110	32	إبراهيم	﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ ۗ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ﴾
110	33	إبراهيم	﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ ۗ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ﴾:
110	12	النحل	﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ ۗ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٌ بِأَمْرِهِ﴾
110	13	الحاثية	﴿وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ﴾
110	14	النحل	﴿وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ مَوَاجِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾
110	65	الحج	﴿الَّذِينَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ وَالْفُلْكَ تَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ﴾
110	20	لقمان	﴿الَّذِينَ تَرَوُا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ﴾
110	70	الإسراء	﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَيْبِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾
110	4	التين	﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾
110	4-3	الرحمن	﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾
110	5	العلق	﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾﴾
110	13	الإسراء	﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَبْعَهُ ۗ فِي عُنُقِهِ﴾
111	39	النجم	﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾
111	14	القيامة	﴿بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ﴾

رقم الآية	رقم الصفحة	السورة	الآية
26	117/112 132	القصص	﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾
55	115/112 132	يوسف	﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾
2	113	المائدة	﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾
14	113	البقرة	﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾
67	114	الفرقان	﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾
29	114	الإسراء	﴿وَلَا يَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسِطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾
38	114	الشورى	﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾
159	114	آل عمران	﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾
286	114	البقرة	﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾
07	114	الطلاق	﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءً آتِنَهَا﴾
185	115	البقرة	﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ﴾
07	116	الأنبياء	﴿فَسَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾
02	117	الصف	﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾
159	121	آل عمران	﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾
70	121	الإسراء	﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾
04	121	التين	﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾

رقم الصفحة	رقم الآية	السورة	الآية
129	26	القصص	﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾
129	165	الأنعام	﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ خَلْقَ الْأَرْضِ﴾
129	162	الأنعام	﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾
129	2	الطلاق	﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا﴾
129	195	البقرة	﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾
129	1	النساء	﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾
129	86	النساء	﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا﴾
132	61	هود	﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾
184	58	النساء	﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾
184	8	المؤمنون	﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾
184	26	القصص	﴿قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا تَابِتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾
204	8-7	الزلزلة	﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾
204	25	القصص	﴿إِنَّكَ أَبِي يَدْعُوكَ لِجَعَلِكَ أَجْرًا مَا سَقَيْتَ لَنَا﴾
205	77	الكهف	﴿لَوْ شِئْتَ لَتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْرًا﴾

2- فهرس الأحاديث:

الصفحة	التخريج	طرف الحديث
117/112 176/133	مسلم	« يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ لَضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَنَدَامَةٌ وَحَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا »
115	مسلم، البخاري	« مَا خَيْرَ رَسُولٍ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَيْنَ أَمْرَيْنِ إِلَّا أَخَذَ أَيْسَرَهُمَا مَا لَمْ يَكُنْ إِنَّمَا »
115	مسلم، البخاري	«اعْمَلُوا فَكُلُّ مُبَسَّرٍ لِمَا خُلِقَ لَهُ »
184/116	البخاري	« إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ » . قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ « إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ ، فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ »
185/116	الترمذي	« لَا يَبِيعُ فِي سَوْقِنَا إِلَّا مَنْ قَدْ تَفَقَّهَ فِي الدِّينِ »
117/80	مسلم، البخاري	« كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ، عَنْ رَعِيَّتِهِ »
117	البيهقي	« أَرَأَيْتُمْ إِنْ اسْتَعْمَلْتُ عَلَيْكُمْ خَيْرَ مَنْ أَعْلَمُ، وَأَمْرُهُ بِالْعَدْلِ، أَقْضَيْتُمْ مَا عَلَيَّ؟ » ، قَالُوا: نَعَمْ، قَالَ: « لَا، حَتَّى أَنْظَرَ فِي عَمَلِهِ، أَعْمَلَ مَا أَمْرُهُ أَمْ لَا »
205/122	ابن ماجة	« أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ »
205/122	ابن أبي شيبة	« مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيُعَلِّمَهُ أَجْرَهُ »
/122	ابن أبي شيبة	« مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيُبَيِّنْ لَهُ أَجْرَهُ »
122	مسلم، البخاري	« إِنْ مِنْ خِيَارِكُمْ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا »
122	مسلم، الترمذي	« الْبِرُّ حُسْنُ الْخُلُقِ، وَالْإِثْمُ مَا حَاكَ فِي صَدْرِكَ، وَكَرِهْتَ أَنْ يَطَّلِعَ النَّاسُ عَلَيْهِ »
185	البيهقي	« إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ »
185	البيهقي	« يُحِبُّ اللَّهُ لِلْعَامِلِ إِذَا عَمِلَ أَنْ يُحْسِنَ »
185	أحمد	« مَنْ وَلى مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ »
205	الترمذي	« مَنْ أَحْيَى أَرْضًا مَيِّتَةً فَهِيَ لَهُ وَلَيْسَ لِعَرَقِ ظَالِمٍ حَقٌّ »

ثانيا: فهرس الأشكال والجداول.

1- فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	العلاقات القائمة بين الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية	01
60	العناصر الأساسية للتخطيط في المصارف الإسلامية	02
70	نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي قيد التأسيس	03
71	نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي متطور	04
72	نموذج هيكل تنظيمي لمصرف إسلامي متطور	05
149	تطور إجمالي أصول المالية الإسلامية (2006-2014)	06
149	توزيع إجمالي أصول المالية الإسلامية خلال الفترة (2008-2014)	07
150	احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة حسب القطاع سنة 2003	08
151	احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة حسب طبيعة المعرفة والمؤهلات سنة 2014	09
152	توزيع مقامي خدمات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية حسب المناطق حتى سنة 2013	10
154	أكبر 10 دول موفرة ومقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية	11
155	توزيع المؤسسات والجهات (الأكاديمية وغير الأكاديمية) الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية سنة 2013	12
208	دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية	13
209	مراحل وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية	14
217	تطور إجمالي الموجودات وإجمالي حسابات العملاء في مجموعة البركة المصرفية (2010-2014).	15
218	تطور إجمالي مجموع الدخل التشغيلي وإجمالي التمويلات والاستثمارات في مجموعة البركة المصرفية (2010-2014).	16
219	تطور إجمالي عدد العاملين في مجموعة البركة المصرفية (2007-2014)	17
227	تطور أهم المؤشرات المالية للبنك الإسلامي الأردني (2010-2014)	18
228	تطور إجمالي الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني (2005-2014)	19

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
235	تطور إجمال أصول بيت التمويل الكويتي (2010-2014)	20
235	تطور إجمالي تمويلات بيت التمويل الكويتي (2010-2014)	21
236	تطور إجمال ودائع بيت التمويل الكويتي (2010-2014)	22
237	تطور إيرادات بيت التمويل الكويتي (2010-2014)	23
238	تطور عدد العاملين ببيت التمويل الكويتي (2010-2014).	24
240	توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي حسب الجنس لسنة 2014	25
241	توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي على أساس العمر لسنة 2014	26
250	نسبة موظفي بيت التمويل الكويتي الذين تم تقييم أدائهم سنتي 2013 و 2014	27
261	حجم الميزانية في بنك البركة الجزائري (2005-2014)	28
263	التطور الإجمالي لودائع بنك البركة الجزائري (2005-2014)	29
265	تطور حجم التمويلات في بنك البركة في الفترة (2005-2014).	30
267	تطور حجم الإيرادات السنوية الصافية في بنك البركة في الفترة (2005-2014)	31
268	تطور إجمالي عدد العاملين في بنك البركة الجزائري (2005-2014)	32
269	توزيع عدد العاملين في بنك البركة الجزائري بين المديرية المركزية وشبكة الاستغلال خلال الفترة (2005-2014)	33
292	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	34
293	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	35
295	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	36
297	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	37
300	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	38
301	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات	39
304	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك	40

2- فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية	01
153	توزيع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية حسب الدول (سنة 2013)	02
163	نماذج من برامج دعم الدول الأعضاء في مجال التدريب في المصرفية الإسلامية خلال عام 1434هـ/2014م	03
164	برامج دعم الدول الأعضاء في مجال التدريب في المصرفية الإسلامية خلال عام 1433هـ/2012م	04
167	مجموع الشهادات والدبلومات المهنية التي يوفرها المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية	05
216	شبكة مجموعة البركة المصرفية وفروعها	06
229	توزيع الموظفين بالبنك الإسلامي الأردني حسب المؤهل العلمي (2010-2014)	07
230	تطور الأنشطة التدريبية في البنك الإسلامي الأردني (2011-2014)	08
231	تطور نفقات أنشطة البحث العلمي والتدريب في البنك الإسلامي الأردني (2012-2014)	09
239	توزيع العاملين ببيت التمويل الكويتي	10
241	توزيع العاملين في بيت التمويل الكويتي على أساس العمر والجنس والإقليم لسنة 2014	11
244	متوسط ساعات تدريب الموظفين في بيت التمويل الكويتي (2012-2014)	12
246	نماذج من مواضع البرامج التدريبية التي يقدمها بيت التمويل الكويتي للموظفين	13
260	تطور حجم ميزانية بنك البركة خلال الفترة (2005-2014)	14
262	تطور إجمالي الودائع بينك البركة في الفترة 2005-2014	15
264	تطور إجمالي تمويلات بنك البركة في الفترة 2005-2014	16
266	تطور حجم الإيرادات الصافية بينك البركة خلال الفترة (2005-2014)	17
270	توزيع عدد العاملين في بنك البركة الجزائري حسب التصنيف المهني (2005-2010)	18
271	حركة الموظفين بينك البركة الجزائري (2005-2014)	19
272	تطور حركة ترقية الموظفين بينك البركة الجزائري (2005-2015)	20
273	تطور النشاط التكويني بينك البركة الجزائري (2005-2015)	21

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
283	توزيع الاستبيانات حسب وكالات البنك	22
289	معاملات الثبات و صدق المحك لأداء الدراسة	23
290	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (kurtosis)	24
292	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	25
293	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	26
294	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	27
296	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	28
299	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	29
301	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية	30
303	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك	31
305	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور عناصر العملية الإدارية	32
310	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي	33
314	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور الحصول على الموارد البشرية	34
318	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور تدريب الموارد البشرية	35
232	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور تحفيز الموارد البشرية	36
237	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية	37
331	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لفقرات محور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	38
340	نتائج اختبار "ت" (independent Samples T Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث على محاور الدراسة	39

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
341	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعمر	40
342	نتائج اختبار "LSD" لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة بين الفئات العمرية	41
343	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل التعليمي	42
344	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة في ضوء متغير التخصص العلمي	43
345	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للمنصب الوظيفي	44
346	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للمشاركة في الدورات التدريبية	45
347	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للخبرة العملية في البنك	46
348	نتائج اختبار "LSD" لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة بين خبرة الأفراد العملية في البنك	47
349	نتائج اختبار معامل الارتباط "برسون" (Bivariate Pearson Correlation)	48
350	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	49
351	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير عناصر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	50
352	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير السياسة المتبعة ومواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	51
353	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الحصول على الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	52
353	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تدريب الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	53
354	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تحفيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	54
355	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تقييم أداء الموارد البشرية على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	55
356	نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	56

ثالثاً: فهرس الموضوعات.

العنوان..... رقم الصفحة

المقدمة..... أ

الفصل الأول:

الجوانب التنظيمية والإدارية للصناعة المصرفية الإسلامية

18..... تمهيد

19..... **المبحث الأول: تأسيس وإدارة المصارف الإسلامية**

19..... **المطلب الأول: مفهوم المصارف الإسلامية**

19..... أولاً: تعريف المصارف الإسلامية

22..... ثانياً: خصائص العمل المصرفي الإسلامي

24..... ثالثاً: أهداف العمل المصرفي الإسلامي

26..... **المطلب الثاني: تأسيس المصارف الإسلامية**

26..... أولاً: ظروف تأسيس المصارف الإسلامية

29..... ثانياً: ضوابط تأسيس المصارف الإسلامية

32..... ثالثاً: مراحل إنشاء وتأسيس المصارف الإسلامية

34..... **المطلب الثالث: عناصر وأبعاد الإدارة في المصارف الإسلامية**

34..... أولاً: الطبيعة المميزة للمصارف الإسلامية وحتمية الإدارة

35..... ثانياً: ضوابط الإدارة والنشاط في المصارف الإسلامية

37..... ثالثاً: الجهات الأساسية المؤثرة في إدارة المصارف الإسلامية

40..... رابعاً: القيم الإسلامية و دورها في نجاح إدارة المصارف الإسلامية

41..... **المطلب الرابع: إدارة الموارد والاستخدامات في المصارف الإسلامية**

42..... أولاً: الموارد المالية في المصارف الإسلامية

48..... ثانياً: استخدامات الأموال في المصارف الإسلامية

52.....	ثالثاً: قياس وتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية.
55.....	المبحث الثاني: العمليات الإدارية والتنظيمية في المصارف الإسلامية.
55.....	المطلب الأول: التخطيط في المصارف الإسلامية.
55.....	أولاً: مفهوم التخطيط وأهميته في العمل المصرفي.
57.....	ثانياً: البواعث الشرعية و الفنية للتخطيط في العمل المصرفي الإسلامي.
58.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي في المصارف الإسلامية.
60.....	رابعاً: عناصر التخطيط المصرفي في المصارف الإسلامية.
63.....	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للمصارف الإسلامية.
63.....	أولاً: مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في العمل المصرفي.
66.....	ثانياً: العوامل المؤثرة على التنظيم الإداري في المصارف الإسلامية.
67.....	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمصارف الإسلامية.
73.....	رابعاً: مقومات التنظيم الإداري في المصارف الإسلامية.
79.....	المطلب الثالث: التوجيه الإداري في المصارف الإسلامية.
79.....	أولاً: ماهية التوجيه وأهميته للعمل المصرفي الإسلامي.
80.....	ثانياً: عناصر وظيفة التوجيه.
84.....	المطلب الرابع: الرقابة على المصارف الإسلامية.
84.....	أولاً: ماهية الرقابة وأنواعها.
86.....	ثانياً: أبعاد الرقابة على المصارف الإسلامية.
87.....	ثالثاً: أنواع الرقابة على المصارف الإسلامية.
88.....	رابعاً: أسس النشاط الرقابي في المصارف الإسلامية.
90.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

92.....	تمهيد.....
93.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لدراسة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
93.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر.....
93.....	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
103.....	ثانياً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.....
105.....	ثالثاً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
109.....	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي.....
109.....	أولاً: ماهية الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي.....
113.....	ثانياً: مبادئ الفكر الإداري الإسلامي في إدارة الموارد البشرية.....
123.....	ثالثاً: محددات سلوك منظمات الأعمال في الفكر الإداري الإسلامي.....
127.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية : الخصائص والأهمية ودواعي الاهتمام.....
127.....	المطلب الأول: المواصفات والخصائص النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
127.....	أولاً: خصوصية المعرفة التي تتطلبها العمل المصرفي الإسلامي.....
128.....	ثانياً: القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية الإسلامية.....
129.....	ثالثاً: الأخلاق المهنية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية.....
132.....	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
132.....	أولاً: الوعي بأهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
136.....	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة.....
140.....	المطلب الثالث: دواعي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
141.....	أولاً: طبيعة الموارد البشرية المتوفرة في النظام المالي والمصرفي المعاصر.....
142.....	ثانياً: عدم توافر الموارد البشرية الملائمة لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي.....
143.....	ثالثاً: تغطية الفجوة بين المطلوب والمتاح من الموارد البشرية في ظل نمو الصيرفة الإسلامية.....

رابعاً: حاجة هيئات الرقابة الشرعية لكفاءات ذات المعرفة الواسعة بالجوانب الاقتصادية والمالية للشرعية الإسلامية.....	144
خامساً: عدم اكتمال الإطار المؤسسي اللازمة لتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....	145
سادساً: غياب المعايير الموحدة التي تحكم إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية.....	145
سابعاً: تجنب الآثار السلبية لعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة.....	146
المبحث الثالث : جهود تطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.....	148
المطلب الأول: واقع تطوير وتنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.....	148
أولاً: تطور حجم الصيرفة الإسلامية.....	148
ثانياً: احتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية من الموارد البشرية المؤهلة.....	150
ثالثاً: توزيع مقدمي خدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة للصناعة المالية الإسلامية.....	152
رابعاً: توزيع المؤسسات والهيئات الموفرة والمقدمة للتعليم والتدريب في المالية الإسلامية.....	155
المطلب الثاني: جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.....	160
أولاً: جهود البنك الإسلامي للتنمية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية.....	161
ثانياً: جهود المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية.....	165
ثالثاً: جهود هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية في تغطية احتياجات المصارف الإسلامية من الموارد البشرية.....	168
خلاصة الفصل.....	171

الفصل الثالث:

وظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

تمهيد.....	173
المبحث الأول: الإطار النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....	174
المطلب الأول: تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....	174

174.....	أولاً: تحليل العمل وتوصيف الوظائف.....
178.....	ثانياً: تخطيط الموارد البشرية.....
182.....	المطلب الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية.....
182.....	أولاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين: الماهية والأهمية.....
186.....	ثانياً: جوانب ومعايير الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصارف الإسلامية.....
189.....	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
189.....	أولاً: ماهية التدريب وأهميته.....
193.....	ثانياً: مجالات تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
195.....	ثالثاً: الاحتياجات التدريبية في المصارف الإسلامية.....
201.....	المطلب الرابع: تحفيز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
201.....	أولاً: ماهية التحفيز وأهميته.....
204.....	ثانياً: أبعاد ومعايير وظيفة التحفيز في المصارف الإسلامية.....
206.....	المطلب الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
206.....	أولاً: ماهية تقييم أداء العاملين وأهميته.....
208.....	ثانياً: مراحل ومعايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية.....
213.....	ثالثاً: أبعاد ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
215.....	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لوظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.....
215.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية.....
215.....	أولاً: التعريف بمجموعة البركة المصرفية وأهم مؤشراتهما المالية.....
219.....	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية.....
226.....	ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأدرني عضو مجموعة البركة المصرفية.....
233.....	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في مجموعة بيت التمويل الكويتي.....
233.....	أولاً: التعريف بمجموعة بيت التمويل الكويتي وأهم مؤشراتهما المالية.....
238.....	ثانياً: تطور الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي.....

242.....	ثالثا: سياسات إدارة الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي.
251.....	خلاصة الفصل.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية في بنك البركة الجزائري

253.....	تمهيد
254.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في بنك البركة الجزائري.
254.....	المطلب الأول: التعريف ببنك البركة الجزائري.
254.....	أولا: تأسيس بنك البركة الجزائري.
257.....	ثانيا: أنشطة بنك البركة الجزائري وأهدافه.
260.....	المطلب الثاني: تطور نشاط بنك البركة الجزائري.
260.....	أولا: تطورات حجم ميزانية بنك البركة الجزائري.
261.....	ثانيا: تطور إجمالي الودائع في بنك البركة الجزائري.
264.....	ثالثا: تطور إجمالي تمويلات بنك البركة الجزائري.
266.....	رابعا: تطور إجمالي إيرادات بنك البركة الجزائري.
268.....	المطلب الثالث: تطور الموارد البشرية بينك البركة الجزائري.
268.....	أولا: تطور إجمالي الموارد البشرية بينك البركة الجزائري.
270.....	ثانيا: توزيع الموارد البشرية وحركة الموظفين بينك البركة الجزائري.
273.....	المطلب الرابع: سياسة إدارة الموارد البشرية بينك البركة الجزائري.
273.....	أولا: تدريب وتكوين الموارد البشرية بينك البركة الجزائري.
279.....	ثانيا: تحفيز الموارد البشرية بينك البركة الجزائري.
281.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
281.....	المطلب الأول: محددات الدراسة الميدانية.
281.....	أولا: حدود الدراسة.

281.....	ثانيا: مجتمع الدراسة.....
282.....	ثالثا: عينة الدراسة.....
284.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.....
284.....	أولا: بناء أداء الدراسة.....
286.....	ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي.....
288.....	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة.....
290.....	رابعا: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.....
291.....	المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها.....
292.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
292.....	أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
292.....	ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....
294.....	ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....
296.....	رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.....
299.....	خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.....
301.....	سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية.....
303.....	سابعا: : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في البنك.....
305.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور عناصر العملية الإدارية.....
310.....	المطلب الثالث : تحليل فقرات محور السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي.....
314.....	المطلب الرابع: تحليل فقرات محور الحصول على الموارد البشرية.....
318.....	المطلب الخامس: تحليل فقرات محور تدريب الموارد البشرية.....
323.....	المطلب السادس: تحليل فقرات محور تحفيز الموارد البشرية.....
327.....	المطلب السابع: تحليل فقرات محور تقييم أداء الموارد البشرية.....
331.....	المطلب الثامن: تحليل فقرات محور كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.....

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية 339

المطلب الأول: اختبار الفروق لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية..... 339

أولاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس..... 340

ثانياً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير العمر..... 340

ثالثاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 343

رابعاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي..... 344

خامساً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي..... 345

سادساً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المشاركة في الدورات

التدريبية..... 346

سابعاً: اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية في

البنك..... 347

المطلب الثاني: تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات..... 349

أولاً: صلاحية وجاهزية بيانات الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار..... 349

ثانياً: اختبار الفروض الفرعية للدراسة..... 351

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة..... 356

359..... خلاصة الفصل

361..... الخاتمة

373..... قائمة المصادر والمراجع

388..... الفهارس

389..... أولاً: فهرس الآيات والأحاديث

393..... ثانياً: فهرس الأشكال والجداول

398..... ثالثاً: فهرس الموضوعات

الملاحق

جامعة الأميرة
عبد القادر للعلوم الإسلامية

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -
كلية الشريعة والاقتصاد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
الإخوة الأفاضل والأخوات الفضليات، الطاقم الإداري والوظيفي لبنك البركة
تحية طيبة

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي بعنوان:
نحو تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
-دراسة حالة-

هذا الاستبيان الموجود بين أيديكم هو أحد الجوانب الأساسية في الدراسة، فالرجاء التكرم بتعبئته بعد قراءة الفقرات ، وبعدها وضع إشارة (X) في الخانة التي ترونها ملائمة.
الباحثة ستكون لكم من الشاكرين لتزويدها بأرائكم القيمة وإجاباتكم عن أسئلة الاستبيان، وهو ما سيكون له دعم لمسيرة البحث العلمي في مجال الصيرفة الإسلامية.
إن إجاباتكم عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي، وسيكون لدقتها انعكاس مباشر على مصداقية النتائج المتوصل إليها.

المشرف: الأستاذ الدكتور رحيم حسين

الطالبة: سميرة سعيداني

كل الشكر والتقدير لتعاونكم واستجابتكم

القسم الأول : المعلومات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-العمر : أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 أكثر من 46 سنة

3-المؤهل العلمي:

- متوسط ثانوي ليسانس ماجستير
- ماستر دكتوراه غير ذلك يرجى التحديد

4-التخصص العلمي:

- اقتصاد التخصص الدقيق..... - تجارة التخصص الدقيق.....
- تسيير التخصص الدقيق..... - مالية التخصص الدقيق.....
- اقتصاد إسلامي التخصص الدقيق..... - قانون التخصص الدقيق.....
- غير ذلك يرجى التحديد.....

5-المنصب الوظيفي :

- مدير الوكالة (فرع) - مدير مساعد (نائب المدير) - مكلف بالدراسات - مكلف بالزبائن
- رئيس مصلحة - عون تحكم (أعوان مهرة) بمصلحة - عون منفذ بمصلحة - قابض رئيسي
- قابض ثانوي - منصب آخر الرجاء التحديد.....

6- المشاركة في الدورات التدريبية

- شاركت في الدورات التدريبية عددها مواضيعها.....
- لم أشارك في الدورات التدريبية

7- الخبرة العملية في البنك:

- أقل من 5 سنوات - من 6 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة - أكثر من 21 سنة
- الخبرة العملية في المجال المصرفي خارج البنك الرجاء تحديد عدد السنوات.....

القسم الثاني: عبارات الاستبيان: الرجاء التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: عناصر العملية الإدارية
					1 للبنك رسالة وغاية واضحة ومحددة تحظى بقناعة مختلف الإدارات والموظفين
					2 تتوفر أهداف واضحة ومحددة للبنك تغطي فترة زمنية محددة (المدى الطويل والمتوسط والقصير)
					3 شارك العاملون بالبنك في تحديد وصياغة الأهداف، وهي مفهومة للقائمين على تحقيقها
					4 للبنك الموارد البشرية اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المحددة
					5 حدد البنك سياسات وخطط محددة وواضحة تترجم رسالة البنك وأهدافه إلى واقع عملي
					6 سياسات وخطط البنك تراعي الضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي والسياسة الاقتصادية الكلية للبلاد، والإمكانيات البشرية المتاحة في البنك القادرة على وضعها موضع تنفيذ
					7 التنظيم الإداري للبنك يضمن التفاعل بين مختلف الإدارات مع بعضها، ويمدد العلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات بما يحقق التكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية
					8 مسؤوليات واختصاصات الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية واضحة ومحددة بدقة
					9 الهيكل التنظيمي للبنك يلائم سعة نشاطاته التمويلية وخدماته المصرفية، وعدد المتعاملين والمشاريع الممولة، وتطورات النظام المصرفي الجزائري
					10 الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة
					11 وظيفة التوجيه في البنك تنطوي على قيادة الأفراد وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وتحفيزهم، والتنسيق بين مجهوداتهم بما يحقق أهداف البنك
					12 يستفيد البنك من مخرجات النظام الرقابي المطبق في اكتشاف الأخطاء وتطوير السياسات والخطط
					13 القيم الإسلامية (المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، الروحية، الأخلاقية) تعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الموظفين في مختلف عناصر العملية الإدارية في البنك
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: السياسة المتبعة و مواكبة تطور الموارد البشرية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي
					14 يعطي البنك الأهمية الكافية لتطوير موارده البشرية

					15	يتعامل البنك مع تطوير الموارد البشرية على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه
					16	لدى البنك آليات لمتابعة آخر التطورات في مجال الموارد البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي
					17	البنك يدرك تحديات نقص الموارد البشرية المؤهلة والمكونة للعمل في البنوك الإسلامية
					18	يسهم البنك في تطوير الموارد البشرية ويدعم جهود المؤسسات الدولية الفاعلة لتطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية
					19	للبنك قدرة على مواكبة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة
					20	يعمل البنك على الاستفادة من مساعدة مختلف المؤسسات والهيئات الداعمة لتطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في تطوير موارده البشرية
					21	يتعامل البنك مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة للاستفادة من خدماته في مجال بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية
					22	يتعامل البنك مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية و هيئة المحاسبة والمراجعة (الأيوفي) بالبحرين للاستفادة من خدماتهما في تغطية احتياجات البنك التدريبية بمختلف البرامج والشهادات المتخصصة.
					23	يتعامل البنك مع المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من الخريجين المختصين في المالية الإسلامية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اخور الثالث: الحصول على الموارد البشرية	
					24	يقوم البنك بتحديد المواصفات الدقيقة للوظيفة الشاغرة (مسمى الوظيفة، مستوى الإدارة، وواجباتها، مسؤولياتها، متطلبات وشروط شغلها، ...)
					25	يعتمد البنك في تغطية احتياجاته الوظيفية الشاغرة و المستحدثة على تحليل احتياجاته الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية تماشياً مع نموه تطوره
					26	يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل
					27	يعتمد البنك المعايير الإدارية والعلمية في الحصول على الموارد البشرية
					28	يتم اختيار الفرد المناسب للوظائف الشاغرة والمستحدثة بالبنك من بين الموارد البشرية المستقطبة وفقاً لمعايير الكفاءة و متطلبات الوظيفة
					29	للبنك اهتمام باختيار وتوظيف خريجي تخصصات المالية والاقتصاد الإسلامي من المؤسسات التعليمية، والحاصلين على دورات تكوينية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي
					30	يهتم البنك في اختيار العاملين للتوظيف على الخبرة المهنية ولو كانت من البنوك التقليدية
					31	يأخذ البنك بعين الاعتبار القيم الإسلامية في مجال العمل والأخلاق في عملية الحصول على

					الموارد البشرية	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع: تدريب الموارد البشرية	
					يوجد في البنك خطة لإعداد وتأهيل الموارد البشرية القادرة على القيام بمتطلبات الأعمال ومواكبة التطورات والمستجدات الطارئة على الوظائف التي يشغلونها وكيفية أدائها	32
					يحدد البنك الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال حصر المهارات والكفاءات والقدرات التي يحتاجها للقيام بأعماله التمويلية وتقديم خدماته المصرفية	33
					يختار البنك المادة التدريبية المناسبة والمدرسين المناسبين، وأيضاً المكان المناسب والزمان الملائم.	34
					يقوم البنك بتقديم برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية، والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية	35
					يقوم البنك بتقديم برامج تدريبية متخصصة في صيغ التمويل الإسلامي وآليات تطبيقها ومحاسبتها	36
					يقوم البنك بتأهيل العاملين فنياً وتقنياً للقيام بتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية	37
					يقدم البنك برامج التنمية الإدارية للعاملين لإكسابهم مهارة القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع	38
					تنمية مهارات العاملين بالبنك تشمل كل نواحي العمل المصرفي المعاصر من إدارة المخاطر، غسيل الأموال، التسويق البنكي، الحاسبة البنكية،...	39
					يستفيد جميع العاملين بالبنك حسب احتياجاتهم الوظيفية من البرامج التدريبية والأنشطة التأهيلية	40
					يوفر البنك بيئة محفزة للتدريب والتأهيل، ومحفزة للعاملين لتطبيق ما تعلموه واكتسبوه في البرامج والأنشطة التدريبية على واقع العمل الفعلي	41
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الخامس: تحفيز الموارد البشرية	
					يستخدم البنك حوافز مالية (الأجر، المكافآت، العلاوات، ...) مختلفة في تحفيز العاملين	42
					الحوافز المالية المقدمة كافية ومناسبة	43
					يستخدم البنك حوافز مادية (هدايا، خدمات طبية، تأمينات صحية، ...) مختلفة في تحفيز العاملين	44
					الحوافز المادية المقدمة كافية ومناسبة	45
					يستخدم البنك حوافز معنوية (شهادات تقديرية، الترقية، ...) مختلفة في تحفيز العاملين	46
					الحوافز المعنوية المقدمة كافية ومناسبة	47
					نظام الحوافز يراعي العدالة بين العاملين وملائم لأداء العامل	48

					49	يستخدم البنك الحوافز السلبية (التحذير، التوبيخ، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية،....) في تغيير السلوك السلي للعاملين
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اخور السادس: تقييم أداء الموارد البشرية	
					50	تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية المكانة المناسبة في البنك
					51	معايير التقييم التي يحكم بها على أداء العاملين في البنك موضوعية وتناسب متطلبات وظيفته، ومستوى كفاءة ومهارة العاملين.
					52	يتم تقييم العاملين بالبنك بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي شاركوا في وضعها
					53	يتم تقييم العاملين بالبنك بناء ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأسوأ
					54	تشمل عملية تقييم الأداء في البنك جميع العاملين وفي كل المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، الأدنى) بدون تحيز.
					55	يدخل في عملية التقييم المعايير المتعلقة بالتقييم الإسلامية و مبادئ الفكر الإداري الإسلامي
					56	تهتم إدارة البنك بنتائج تقييم أداء العاملين وتعتمد عليها في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية
					57	يطلع العاملون في البنك على نتائج تقييم أدائهم السنوي
					58	عملية التقييم بالبنك مكنت العاملين من معرفة مستوى أدائهم الوظيفي في نظر الإدارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اخور السابع: كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية	
					59	تخطيط الموارد البشرية مكنت البنك من توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة، وساعدته على الاستخدام الأمثل لها بما يضمن فعالية الأداء
					60	سياسة البنك مكنته من الحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين
					61	حقق البنك التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات ومهارات الأشخاص المعينين في مختلف الوظائف
					62	استطاع البنك التعامل مع التحديات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعرفها البنوك الإسلامية
					63	تمكن البنك من تجاوز نقص الموارد البشرية المؤهلة والمزودة بالمعارف والمهارات اللازمة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي
					64	استفاد البنك من خبرة وتجربة إدارة الموارد البشرية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية العاملة في مختلف الدول
					65	استفاد البنك من المؤسسات والهيئات المنتشرة عبر دول العالم المقدمة لخدمات تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسات المالية الإسلامية

				66	سياسات الحوافز في البنك أدت إلى خلق الرغبة لدى العاملين لدفعهم إلى أداء أعمالهم وزيادة فعاليتها واستثمار طاقاتهم.
				67	نظام التحفيز في البنك حقق الاستقرار المالي والمادي والمعنوي للعاملين فيه
				68	التحفيز في البنك ساهم في ضمان استقرار موارده البشرية وكفاءتها
				69	أسهمت النشاطات التكوينية بالبنك في زيادة كفاءة الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل
				70	تكوين العاملين بالبنك وتأهيلهم ساهم في تحقيق أهداف المصرف التشغيلية بزيادة العائد والتوسع بفتح فروع جديدة، والدخول في استثمارات ذات جدوى وجذب متعاملين جدد، وغيرها من النتائج الإيجابية
				71	تكوين العاملين أسهم في تحقيق الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية في تعاملات وأنشطة البنك
				72	مخرجات عملية التقييم بالبنك مكنته من الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى موارده البشرية
				73	مخرجات عملية التقييم بالبنك مكنته من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها في عمليات إدارة الموارد البشرية
				74	نتائج عملية التقييم دفعت العاملين بالبنك إلى العمل أكثر لتيقنهم أن الجهد المبذول مقدر من طرف مسؤولي البنك
				75	نتائج عملية التقييم مكنت إدارة البنك من التحكم من السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بما يضمن الكفاءة والفعالية
				76	استطاع البنك تحقيق رضا الموظفين أصحاب الأداء الجيد والكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، ولا يعاني البنك من هجرة كوادره وعامله إلى البنوك الأخرى
				77	كفاءة أعضاء جميع المستويات الإدارية في أداء مهامهم ومسؤولياتهم كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية
				78	أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في البنك كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة والفعالية الكلية لإدارة الموارد البشرية
				79	الأخذ بعين الاعتبار القيم الإسلامية في سياسة إدارة الموارد البشرية بالبنك ساهم في رفع كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

إذا كانت لديكم أي ملاحظة أخرى الرجاء إفادتنا بها:

في الأخير لا يسعنا إلا أن نكرر لكم الشكر والتقدير والعرفان على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

ضماناً لتحقيق صدق محتوى الاستمارة، قامت الباحثة بتوزيعها على عدة محكمين مختصين في مجالات علمية تخدم الدراسة، والجدل التالي يتضمن أسماء ووظائف الاساتذة الذين تفضلوا علينا بتحكيم الاستمارة وتقديم الملاحظات والتوصيات.

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم واللقب	الوظيفة والرتبة العلمية
أ.د رحيم حسين	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، ومدير مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية
السيد. موسى عبد العزيز شحادة	الرئيس التنفيذي. المدير العام البنك الإسلامية الأردني
د.هايل عبد المولى طشطوش	أستاذ محاضر، قسم العلوم المالية والإدارية، كلية غرناطة الجامعية، الأردن
د. مدحت جاسم محمد السبعاعي	أستاذ الاقتصاد الإسلامي، الجامعة العراقية
أ.د سليمان ناصر	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة – الجزائر
د. موسى بن منصور	أستاذ محاضر بقسم العلوم الاقتصادية جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
د. علاوي عبد الفتاح	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
أ.د أسامة عبد المجيد العاني	أستاذ الاقتصاد الإسلامي كلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، الأردن
د. مقلاتي عاشور	أستاذ الموارد البشرية بأكاديمية الدراسات الإسلامية جامعة ملايا، كوالالمبور، ماليزيا
د. سمير الشاعر	خبير معتمد في المالية الإسلامية لدى صندوق النقد الدولي IMF، عضو اللجان الشرعية في هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI.

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss: ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

Fiabilité

```
/VARIABLES=AQ1 AQ2 AQ3 AQ4 AQ5 AQ6 AQ7 AQ8 AQ9 AQ10 AQ11 AQ12 AQ13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	146	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	146	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.849	13

```
/VARIABLES=BQ14 BQ15 BQ16 BQ17 BQ18 BQ19 BQ20 BQ21 BQ22 BQ23
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	10

```
/VARIABLES=CQ24 CQ25 CQ26 CQ27 CQ28 CQ29 CQ30 CQ31
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.844	8

```
/VARIABLES=DQ32 DQ33 DQ34 DQ35 DQ36 DQ37 DQ38 DQ39 DQ40 DQ41
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	10

```
/VARIABLES=EQ42 EQ43 EQ44 EQ45 EQ46 EQ47 EQ48 EQ49
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	8

```
/VARIABLES=FQ50 FQ51 FQ52 FQ53 FQ54 FQ55 FQ56 FQ57 FQ58
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	9

```
/VARIABLES=GQ59 GQ60 GQ61 GQ62 GQ63 GQ64 GQ65 GQ66 GQ67 GQ68 GQ69 GQ70 GQ71
GQ72 GQ73 GQ74 GQ75 GQ76 GQ77 GQ78 GQ79
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	21

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss: تحليل الإنحدار المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	F, A, E, C, D, B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : G

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708 ^a	,501	,479	,37346

a. Prédicteurs : (Constante), F, A, E, C, D, B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,464	6	3,244	23,258	,000 ^b
	Résidu	19,387	139	,139		
	Total	38,851	145			

a. Variable dépendante : G

b. Prédicteurs : (Constante), F, A, E, C, D, B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,607	,288		2,111	,037
	A	,067	,076	,061	,873	,384
	B	,123	,083	,112	1,491	,138
	C	,107	,066	,120	1,631	,105
	D	,185	,067	,207	2,754	,007
	E	,072	,049	,102	1,455	,148
	F	,276	,061	,349	4,536	,000

a. Variable dépendante : G

الملخص:

تعزير قدرة المصارف الإسلامية التمويلية والإدخارية، وتحسين نتائج أعمالها، والاستمرار في التطور الإيجابي لنمو أصولها بوتيرة أسرع، ولنمو الطلب على المنتوجات المالية الإسلامية في الكثير من دول العالم، بالإضافة إلى تمكينها من مواجهة متطلبات التطورات المالية والمصرفية العالمية وتحدياتها مع الحفاظ على خصوصيتها المستمدة من الالتزام بالأحكام الشرعية، كل هذه التطورات مرتبطة بتوفير عدة متطلبات على المستوى التنظيمي، والقانوني، والشرعي، والفني والتشغيلي، ومن أهم هذه المتطلبات توفير الموارد البشرية ذات المهارة والتنوع المطلوبة، ووجود إدارة قائمة على دراسة وتحليل مختلف أنشطة الموارد البشرية المتضمنة الحصول على الموارد البشرية اللازمة، وتأهيلها، وتدريبها، وتحفيزها، وتقييمها، بما يسمح بتأدية الأعمال بفعالية وكفاءة.

ضمن هذا الإطار تأتي دراستنا المعنونة بـ: "نحو تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية - دراسة حالة -" لتعالج تساؤل رئيسي يتمحور حول بحث متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

وقد اقتضت منا معالجة إشكالية البحث ما يلي:

- دراسة نظرية تضمنت التفصيل في الجوانب التنظيمية والإدارية للصناعة المصرفية الإسلامية، والتعرف على مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، بالإضافة إلى تناول مختلف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

- دراسة تطبيقية سمحت بالوقوف على حجم احتياجات هذه المصارف من الموارد البشرية المؤهلة، والجهود المبذولة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى معرفة الجوانب المتعلقة بتطبيق مختلف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

- دراسة ميدانية في بنك البركة الجزائري ووظفنا من خلالها ما استفدناه من بحثنا للجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: المصارف الإسلامية، الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء.

Abstract

Many requirements are needed to reinforce the capacity of Islamic financial and savings banks, to improve the results of its works, to continue developing its assets positively and faster, to increase the demand for Islamic financial products in many countries around the world and to enable these banks to encounter the requirements of the development of global financial and banking by maintaining its privacy, which is derived from its commitment to religion.

Among these requirements, which are at the organizational, legal, forensic, technical and operational levels, is the provision of skilled and qualified human resources and the need for an administration that studies and analyzes the various activities of human resources, rehabilitates, trains, motivates and evaluates them to perform their works efficiently and effectively.

Our study, which is entitled "Towards developing a model for the management of human resources in Islamic banks -a case study-", aims to answer a focal question about the requirements for developing the administration of human resources in Islamic banks.

The subject of our research requires us to make:

- A theoretical study that includes making details in the organizational and administrative aspects of Islamic banking industry, recognizing the importance of administrating human resources in Islamic banks and tackling the different jobs of managing them.
- Practical study which enables us to discover the needs of these banks for eligible human resources, the efforts done to develop them and to know the different aspects of applying the principal jobs of managing them.
- A field study in the Algerian bank of Al Baraka, where we have employed all what we have learned from our research.

Key words: Islamic banks, human resources, employment, training, motivating, evaluating the performance.

RÉSUMÉ

L'amélioration de la capacité de financement et d'épargne chez les banques islamiques, le perfectionnement de ses résultats, la poursuite de son développement pour accroître ses actifs plus rapidement, et à cause de la poussée de la demande des produits financiers islamiques dans plusieurs pays dans le monde, et afin de lui permettre de faire face aux exigences et des défis liés aux progrès dans les activités financières et bancaires tout en conservant leur spécificité dérivée des règles de la Charéa, tout cela nécessite la disponibilité de certains besoins sur le plan organisationnel, juridique, technique et opérationnel, et parmi ces besoins on retrouve une ressource humaine ayant un savoir-faire et de qualité, ainsi qu'une administration qui veille à l'étude, l'analyse de ses différentes activités, afin d'obtenir la ressource humaine requise, la qualifier, la former, la motiver et l'évaluer, ce qui va lui permettre d'effectuer ses tâches en toute efficacité.

Dans ce contexte notre étude intitulée « Vers le développement d'un modèle pour la gestion des ressources humaines dans les banques islamiques Étude de cas » va essayer de répondre à une question clé liée à la recherche des exigences de développement et la gestion des ressources humaines dans les banques islamiques.

Aborder cette problématique de la recherche a nécessité de nous comme suit :

- Une étude théorique détaillée des aspects réglementaires et administratifs dans l'industrie bancaire islamique, afin d'identifier le statut et l'importance de la gestion des ressources humaines dans les banques islamiques, ainsi que les différentes fonctions de base de la gestion des ressources humaines.
- Une étude empirique qui a permis de se focaliser sur les besoins de ces banques en ressources humaines qualifiées, et les efforts fournis dans le domaine du développement des ressources humaines nécessaires pour couvrir ces besoins, en plus de la connaissance des différents aspects liés à l'exécution des fonctions de base de gestion des ressources humaines dans les banques islamiques.

- Etude de terrain dans Al Baraka Bank d'Algérie, où on a essayé d'employer ce qui a été utilisé dans notre recherche pour les aspects théoriques et pratiques de gestion des ressources humaines dans les banques islamiques.

Mots clés : banques islamiques, les ressources humaines, le recrutement, la formation, la motivation, l'évaluation du rendement.