تطوير المورد البشري كإستراتيجية فعالة للانتقال نحو الصيرفة الإسلامية
- رؤى و اتجاهات فلسفية -

أ.د. مجيد شعباني^١، د. سعيداني محمد السعيد^٢، أ.أ. أحمد بكاي^٣

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

٣،٢ جامعة غداة

¹ mcha2016@gmail.com, ² SAIDANIMOUH@gmail.com, ³ BEKKAYEAHMED@gmail.com

الملخص:

يمثل رأس المال الفكري أو البشري Intellectual capital أحد العناصر الهامة في أصول منظمات الأعمال بصورة عامة والعمل المصرفي الإسلامي على وجه الخصوص نظراً للأدوار الحيوية التي يلعبها تحت مظلة القيم الإسلامية وتحت قيود التنافسية الدولية والأزمات المالية التي يعرفها القطاع المالي والبنكي منذ سنة ٢٠٠٠ م، إلا أن نمو المصرفية الإسلامية في السنوات الأخيرة لا تعكس على وجه الحقيقة أداء المورد البشري بها والذي يتميز في كثير من الأحيان بالإفتقار إلى الحلول الشرعية للمعاملات المالية وضعف الأداء ما ينعكس سلباً على المنظومة المصرفية الإسلامية ككل، من هذا الجانب هدفت الدراسة إلى تحليل عوامل تخلف الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وطرق تطويرها من خلال تحديث مناهج التدريب والإستقطاب والتعليم الجامعي وتطبيق نظريات إدارة الجودة الشاملة، حيث توصلت الدراسة أن هذه الحلول من الضروريات والمقتضيات الملحة إذا ما أريد تحقيق أي فعالية مستقبلية في تنافسية المصارف الإسلامية، كما أنها تساعد في تحديد أساليب تأطير الموارد البشرية عند تحول المصارف التقليدية إلى المصارف الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: المصرفية الإسلامية، الموارد البشرية، التدريب، التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة:

لقد إنتشرت الصيرفة الإسلامية في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ لاسيما بعد الفضائح المالية سنة ٢٠٠٠ م والأزمة المالية ٢٠٠٨ م والنفطية سنة ٢٠١٤ م بإنتشار أكثر من ٧٠٠ مؤسسة مالية إسلامية تعمل في ٦٠ دولة ولها ٣٨ مليون عميل وتدير ١٢٦٧ مليار دولار (البنك الإسلامي للتنمية، ٢٠١٤، ص ٤٣)، حيث يشيد بوفيس فانسون رئيس تحرير مجلة تشالينجز بصمود المصارف الإسلامية أمام الأزمات والأكثر من ذلك هو رواج المعاملات والخدمات المالية الإسلامية مقابل إنكماش المعاملات التقليدية، وذلك بقوله: "أظن أننا بحاجة أكثر في هذه الأزمة إلى قراءة القرآن لفهم ما يحدث بنا وبمصارفنا"، مما يدل على سلامة الأسس العقدية التي يقوم عليها الإسلام في إقامة المشاريع والنظم المالية، فقد أضحت المالية الإسلامية مركز المعاملات المالية في عديد الدول شرق كماليزيا وأندونيسيا باعتبارها المصدر الموثوق في تجنب المخاطر المالية.

طرح إشكالية البحث:

وفي ظل تزايد حركية التنافسية الدولية حول الصيرفة المالية أضحت المورد البشري الفعال يشكل عنصر هام لتسيير المشاريع والمعاملات المالية الإسلامية وتنافسية المصارف الإسلامية أمام المصارف التقليدية وتحقيق أهدافها الشرعية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية، فهذه الأخيرة تشهد نقصاً واضحاً في الموارد البشرية الملمة بالجانب الشرعي والإداري، ويأتي هذا التناقص كإعكاس للعوامل البيئية كالهجرة والبطالة وإختلال هيكل القوى العاملة الوطنية وعلاقات العمل والسياسات الحكومية في مجال التعليم وتدهور القيم الإسلامية في نظام الرغبات التفضيلية للأفراد وعدم دراسة الإقتصاد الإسلامي وتفضيل المصارف الإسلامية للموارد المختصة في العلوم الإدارية كالمحاسبة وغيرها عن الموارد البشرية المتخصصة في الإقتصاد والمصارف الإسلامية!!! ..إلخ، ومن هذا الجانب يعتبر إعداد الموارد البشرية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية عامل مهم فبقدر الإهتمام بهذا المورد من ناحية تحديد الكفاءات، مناهج التدريس ومتطلبات العمل ومراكز التدريب ونظم التوظيف والترقية والتحفيز بقدر ما يتحقق من الربحية

والإستمرار والنمو للمصارف الإسلامية، وقد بُذلت عدة محاولات للإهتمام بالتعليم والتدريب المصرفي الإسلامي منذ نشأة البنوك الإسلامية عام ١٩٧٥ م إلا أنها لم تعرف النجاح كتجربة المركز الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي الذي أنشئ عام ١٩٨٢ م بقرص إلا أن هذا المركز لم يستمر وأغلق في أكتوبر ١٩٨٤ م (جمال لعمارة وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٥٠). بالإضافة إلى مجهودات بعض الجامعات والبنوك المركزية الأخرى، وضمن هذا السياق تأتي الدراسة لمناقشة وتقييم جهود التعليم والتدريب المصرفي الإسلامي والأبعاد التنظيمية للمناهج التعليمية ومراكز التدريب وبرامجها التي تشكل أساساً للتدريب لتفعيل تنافسية المصارف الإسلامية وتحكيم الرؤى حول مدى أهمية تكوين الكوادر البشرية في الإنتقال من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي، وعليه نحاول بإهتمام بالغ إيجاد المتطلبات الرئيسية للإجابة على الإشكالية التالية:-

ما هي الأهمية الإستراتيجية المتأتية من تأهيل وتطوير الموارد البشرية في الإنتقال من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي؟

ويمكن تقسيم الإشكالية لتتناول الأبعاد التالية:

- ما هي أهم العوامل المؤثرة على ضعف الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية؟
- ما هو دور إستراتيجيات التدريب وإدارة الجودة الشاملة في تطور الموارد البشرية للإنتقال إلى العمل المصرفي الإسلامي؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع من أهمية الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في نجاح الصيرفة الإسلامية وإمكانية توليد الفرصة أمام المصارف التقليدية للتحويل إلى الصيرفة الإسلامية من خلال العمل وفق ما تمليه أحكام الشريعة الإسلامية ومن دلائل هذه الأهمية المؤتمرات والملتقيات الدولية التي تبحث في ماهية وكيفية التحويل للعمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة في إطار الأدبيات البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية: (١) تسليط الضوء على الوظائف المنوطة بالموارد البشرية في ظل المراحل المختلفة للتحويل نحو العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في ظل التطورات للنظريات الإدارية الحديثة: (٢) تحديد أهم المتطلبات والعقبات التي تواجه عملية التحويل نحو الصيرفة الإسلامية من زاوية تأهيل وتطوير الموارد البشرية، (٣) التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، (٤) الخروج ببعض التوصيات التي تساهم في النهوض بالموارد البشرية في الصيرفة أولاً ثم محاولة تحديد العناصر التي تساعد من خلالها الموارد البشرية في التحويل نحو الصيرفة الإسلامية.

محاور الدراسة:

وللبحث في مختلف الجوانب تضمنت الدراسة المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل إلى الموارد البشرية في إطار القيم والضوابط الشرعية بالمصارف الإسلامية.

المحور الثاني: إستراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل الحديث لتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

المحور الرابع: دور الهيئات الإسلامية الدولية في دعم تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية.

ويمكن التطرق لكل محور من هذه المحاور كما يلي:

المحور الأول: مدخل إلى الموارد البشرية في إطار القيم والضوابط الشرعية بالمصارف الإسلامية

أولاً: عوامل ضعف الموارد البشرية في المصارف والصيرفة الإسلامية

قبل التعرف على عوامل ضعف الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لعله من المفيد تقديم بعض التعريفات المهمة حول الموارد البشرية، وفي هذا السياق، يُعرف Ralph Stayer الذي يعتبر أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري عندما كان يعمل مديراً لشركة جونسون فيلي للأطعمة بداية تسعينيات القرن الماضي المورد البشري بأنه: "هو الموهبة والمهارات والمعرفة والتقنية والعلاقات والإمكانات الممكن استخدامها لخلق الثروة" (بلوناس، ٢٠٠٩)، وتعرفه OECD في دراستها الخاصة بشركة Skandia بأنه: "ملكية المنشأة للمعرفة والخبرة والتكنولوجيا إضافة لعلاقتها بالعملاء وجميع المهارات التي تساعد منظمات الأعمال من الحصول على مزايا تنافسية" (OECD, 1999)، بينما يعتبره Prusak, L المادة الخام التي يتم تشكيلها وترتيبها وإعادة صياغتها بقصد الوصول إلى أصول

معينة ذات قيمة عالية، وفي معتقد Roos, G هو القيمة الاقتصادية المتأنية من فئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي الهيكلي ورأس المال البشري (Roos, 1997).

تعاني غالبية المصارف الإسلامية من عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة المناسبة لطبيعة عملها وتمتعها بمجموعة الخصائص التي تمكنها من ممارسة أنشطة هذه المصارف وفق الإطار الصحيح لها، ويذكر سمير أسعد الشاعر أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية في مجال القوى البشرية في: (١) نقص المعرفة الشرعية والفنية وعلوم الإدارة والمال، (٢) انخفاض مستوى المهارة والكفاءة المهنية، (٣) عدم إقتناع البعض بالعمل المصرفي الإسلامي، (٤) وجود السلوكيات السلبية كإهدار موارد المصرف وانخفاض المردود الوظيفي وعزوف العاملين عن الفعاليات الإدارية وكثرة الغيابات والزاعات بين إدارة المصرف والعاملين (الشاعر، ٢٠٠٥)، في حين يُحدد محمد عبد المنعم دوافع العاملين بالمصارف الإسلامية إلى الدوافع الاقتصادية بتوفير الدخل ثم الدوافع الاجتماعية والنفسية كالإنجاز وتحقيق الذات وأخيراً الدوافع الإسلامية التي تعتبر منخفضة بدرجة كبيرة، وهذه إشارة واضحة إلى أن الموارد البشرية التي تتاح للمصارف الإسلامية ليست على المستوى المطلوب وفق الخصائص والمتطلبات الملائمة لطبيعة الصيرفة الإسلامية وعلى العكس من ذلك تتميز الكثير من الكوادر البشرية بعدد من الصفات المضادة والمعوقة للعمل المصرفي الإسلامي (المنعم، ١٩٩٦)، في حين يقدم عز الدين خوجة بعض الإحصائيات حول واقع رأس المال البشري في البنوك الإسلامية كما يلي: (١) يفوق عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية ٢٥٠ ألف موظف؛ (٢) ٨٥ % من هذه العمالة لها خلفيات مالية تقليدية وأكثر من ٥٠ % من الموظفين هم من منطقة الشرق الأوسط؛ (٣) ٩٠ % من معاهد التدريب الموجودة تقدم خدماتها للبنوك الإسلامية؛ (٤) عدم وجود مناهج تدريب متكاملة مع فصل تام بين الواقع العملي التطبيقي والجانب الأكاديمي (عز الدين خوجة، ٢٠٠٧، ص ٥٥).

في جانب آخر يرجع سمير أسعد الشاعر أسباب عدم توافر الموارد البشرية الملائمة للمصارف الإسلامية إلى واقع البيئة العربية من: (١) ضعف إيمان القيادات السياسية بالمصارف الإسلامية، (٢) عدم ملائمة نظم التعليم لعمل المصارف الإسلامية وإفتقارها إلى تدريس المقررات الوافية عن الإقتصاد الإسلامي والمعاملات المالية ما يجعل خريجي الجامعات مؤهلين للعمل بالبنوك التقليدية أكثر من المصارف الإسلامية، فالمناهج ونظم التعليم الوضعية تحرم الفرد العربي من إكتساب القدرة العلمية والتطبيقية لهذه المعاملات والتعامل معها بالشكل المناسب، (٣) ضعف الموارد المالية المخصصة للصيرفة الإسلامية سواءً من قبل الوزارات أو المصارف نفسها، (٤) غلبة الطابع الإقتصادي الوظيفي على الطابع الديني الأخلاقي، (٥) سيادة الفكر الربوي، لذلك تعتبر البيئة العربية طاردة وغير مشجعة لإستحداث تجارب جديدة في المصرفية الإسلامية وهو ما يجعلها أحد الأسباب الهامة التي يعزى إليها عدم توافر الموارد البشرية اللازمة لهذه المصارف، فالخبرة العملية الملائمة لا تتوافر إلا بالممارسة الميدانية بالعمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية ولفترة طويلة (الشاعر، ٢٠٠٥، ص ٠٦)، في جانب آخر تعزى أسباب عدم توافر الموارد البشرية الملائمة للمصارف الإسلامية إلى المصارف الإسلامية نفسها التي تساهم بشكل مباشر في هذه المعضلة من خلال: (١) قصور نظم التوظيف التي تفتقر إلى الطرق العلمية في تقدير احتياجاتها المستقبلية وإختيار الموظفين بالإضافة إلى سيطرة البيروقراطية والمحسوبية والوساطة عليها؛ (٢) غياب مراكز التدريب الداخلية والخارجية للمصارف الإسلامية؛ (٣) إعتداد المصارف الإسلامية على العمالة الوافدة من البنوك التقليدية التي أشربت سنوات طويلة من نظم العمل بالبنوك التقليدية وفقدائها للقدرة على التحول والتعلم والتكيف مع نظم وأساليب العمل المصرفي الإسلامي المغايرة لما ألفوه من ممارسات إدارية و زاد من هذا الأمر أن عملية الإستقطاب والإختيار لم تراعى مدى توافر الإستعداد والرغبة للتحول والإقتناع بهذا العمل الجديد (المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦)، في حين يشير سمير رمضان الشيخ إلى: (١) عدم ملائمة نظم التعليم والتطوير في مختلف المستويات التعليمية، (٢) عدم وجود مناهج محددة المعالم لمراكز التدريب الجامعات لإعداد متخصصين في مجال العمل المصرفي الإسلامي، (٣) إكتفاء الجامعات بتدريس النظريات الفلسفية للإقتصاد الإسلامي بعيداً عن واقع التجربة العملية، (٤) تسجيل بعض المجهودات الفردية للباحثين أكثر منها توجهاً أكاديمياً للجامعات على مستوى رسائل الماجستير والدكتوراه، (٥) عدم وجود تعاون فعال بين أقسام الإقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية، (٦) عدم فعالية الهيئات الدولية والإقليمية التي تعنى بالصيرفة الإسلامية في تقديم الدعم في مجال تطوير الموارد البشرية على مستوى البنوك الإسلامية (الشيخ، ٢٠٠٥)، و يعكس الشكل الموالي أثر العوامل الالبينية المؤسسية على فعالية ومقومات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية كما يلي:

شكل (١): العوامل البيئية وأثرها على مصادر استقطاب الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

من أهم الآثار والنتائج السلبية التي تنتج عن عدم تأهيل الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية ما يلي: (١) عدم المصداقية مع العملاء وإنعدام الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية بسبب عدم إقتناع العاملين بأهداف المؤسسات المالية الإسلامية وجدية الإلتزام بالضوابط الشرعية، (٢) عدم تطوير العمل بالمؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل الكوادر البشرية وتطوير القدرات الابتكارية، (٣) إنخفاض ربحية المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة وقوع المخالفات الشرعية مما يؤدي إلى بالهينات الشرعية إلى إستبعاد الإيرادات الناتجة عن تلك المخالفات من أرباح المصرف الإسلامي، (٤) إنخفاض مستوى الخدمات المقدمة وعدم القدرة على تسويق المنتجات مما يتسبب في تدهور حجم الأنشطة ورقم الأعمال والقدرة التنافسية للمنظومة الصيرفية الإسلامية ككل.

ثانياً: مفهوم القيم والضوابط الإسلامية

يقصد بالضوابط الإسلامية إستخدام القيم والمعتقدات الإسلامية في إدارة المصارف الإسلامية، ويُعرف محمد صديق جلال القيم الإسلامية بأنها: "الأفكار والمفاهيم والمعتقدات الصريحة والضمنية التي توفر أساساً لإتخاذ أنماط سلوكية وإدارية في توجيه الاختيارات والتفضيلات الإستثمارية والتي يتم إكتسابها من خلال الثقافة والبيئة الإسلامية التي يعيشها فيها الفرد المسلم وغير المسلم" (سليمان، ١٩٩٦)، ويحدد عبد الرحيم الرفاعي بكر خصائص القيم الإسلامية في (بكر، ١٩٨٥): (١) التدرج: حيث تنقسم القيم الإسلامية إلى القيم المثالية وهي العقائد الشرعية الإيمانية والتعبدية التي تربط الفرد بخالقه، والقيم العملية التي تحكم علاقة الفرد بالآخرين والتي تحدد مواقفه ودوره ومركزه الإجتماعي والوظيفي في مجتمع معين أو جماعة أو منظمة مصرفية ما، (٢) القيم الإيجابية والسلبية: وتضم القيم الإيجابية الصدق، الأمانة، التعاون، العدل وغيرها والقيم السلبية الكذب، والسرقة، وخيانة الأمانة، والظلم وغيرها، (٣) القيم الإسلامية غاية ووسيلة في نفس الوقت (قميحة، ١٩٨٦)، (٤) القيم الإسلامية تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع الإسلامي، (٥) الرغبة: فإعتناق الفرد للقيم الإسلامية مشروط برغبته وإرادته دون جبر أو إكراه، (٦) القيم الإسلامية موجبة للسلوك الإنساني من خلال: تحديد ما يمكن إعتباره مقبولاً أخلاقياً، تحديد إتجاهات الأفراد بخصوص أهداف المصرف الإسلامي، توفير المبادئ الأخلاقية للمعاملات الإقتصادية والمالية (رفاعي، ١٩٨٥)، (٧) التطور والثبات: وذلك بإخضاعها التطورات البيئية والمجتمعية للأحكام الإسلامية، التأثير الإيجابي في المحيط، الشمولية للظواهر الإنسانية، (٨) التوازن والإتساق والواقعية: فالتكليف الإسلامي يرتبط بمستوى قدرات الإنسان وإمكاناته ومراعاة فطرته وتكوينه ومحاولة الوصول به الكمال، وبالتالي فهي تجمع ما بين الواقعية والمثالية، ويُصنف حسين عبد الله حسين القيم الإسلامية في عدة تصنيفات أهمها: (١) على أساس الإلزام: القيم الملزمة العقيدة، القيم التفضيلية، (٢) على أساس العمومية: القيم الجماعية، القيم الفردية، (٣) على أساس المقصد: قيم الغايات، قيم الوسائل، (٤) على أساس النوع: القيم الدينية التي تهتم بالدين والعقيدة، القيم العملية التي تهتم باكتشاف الواقع والقوانين التي تحكمه، القيم الإقتصادية التي تهتم بالناوحي المادية والثروة والإنتاج والإستهلاك، القيم الجمالية التي تهتم بالإبتكار والإبداع الفني، القيم الإجتماعية التي تحدد علاقات الفرد بجماعته، القيم السياسية تهتم بنواحي السلطة والقوة والمركز الإجتماعي (حسين، ١٩٨٠).

ثالثاً: أهمية القيم الإسلامية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق كفاءة العمل المصرفي الإسلامي

يمكن تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية من جانبين: أهمها: (١) كوظيفة في التنظيم: ويقصد بها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية في تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع، وفي هذه الحالة ترتبط وظائف أنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة، وبذلك تمتد إدارة الموارد البشرية لتشمل جانباً من الوظائف الرئيسية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف وما يرتبط به من عمليات الإستقطاب والتعيين وتقييم الأداء وإدارة الترقيات والتنقلات وإنهاء الخدمة والتدريب والتنمية والتخطيط والتطور الوظيفي وتقسيم الوظائف وإدارة نظم الأجور والخبرات الإضافية وتخطيط برامج الصيانة البشرية وما يرتبط بها من تحسين بيئة العمل وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وخدمات الأمن والسلامة، والتنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية وما يرتبط به من صياغة سياسات الموارد البشرية ووضع قواعد الإنضباط والإتصالات الرسمية وتقدير علاقات العمل وما يرتبط به من إدارة التنظيم النقابي إلى جانب تحديد إطار المدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية والتنمية لعناصر القيادة والتميز فضلاً عن إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقوم بهذا الدور في المؤسسات المصرفية إدارة شؤون العاملين والموظفين، (٢) كعملية تنمية مستمرة: أما إدارة الموارد البشرية كعملية تنمية مستمرة فيقصد به نقل الأنشطة والخبرات التعليمية التي يوفرها التنظيم الإداري للموارد البشرية قبل إلحاقها بالعمل وبعده لتنمية معرفتهم وقدراتهم وإتجاهاتهم وتقييم سلوكهم وذلك لتحسين أدائهم الوظيفي حالياً ومستقبلاً لتحقيق أهداف وأغراض التنظيم وقد تكون هذه الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية قصيرة أو طويلة المدى، ومن الواضح أن هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية مفهوم واسع وشامل وعريض يتحدث عن جهود وأنشطة وخبرات تعليمية متعددة والتأهيل والتدريب وتحقيق المستقبل الوظيفي والتنمية الذاتية غير الرسمية والتطوير لجميع مستويات العاملين من موظفين وإداريين وقادة ومستخدمين (محمود، بدون تاريخ).

لذلك يأتي الإهتمام بالموارد البشرية في إطار عدد من العوامل أهمها: (١) يحتل العنصر البشري مكانة هامة كأصل من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية، حيث كما أصبحت تكلفته بنفس نسبة أهمية تكلفة عناصر الإنتاج الأخرى، (٢) ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية: والتي تشمل: المؤثرات القانونية من خلال قوانين العمل بهدف تأمين وحماية العاملين، تأثيرات النقابات العمالية التي تبشر دور هام في صياغة وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية وتوقيت وظروف العمل، المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على القيم والإتجاهات والمعتقدات في البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر المسار المهني الوظيفي الذي يخطط لتقدمهم الوظيفي، المؤثرات التكنولوجية التي تؤثر على تطور طرق أساليب الإنتاج وبالتالي التأثير على المهارات والقدرات اللازم توافرها في العمالة، (٣) التغيرات في القوى العاملة وذلك من حيث المتغيرات الآتية: زيادة مستويات التعليم الرسمي للعاملين الذي قد يزيد من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة، دخول المرأة سوق العمل مما يوجب على الإدارة عبء تخطيط ساعات مرنة للعمل، (٤) إدخال قيم جديدة في المنظمات المتأتمية من زيادة إعتبارات الإستقلالية الشخصية ومصحوبة بإحجام متزايد في الفرد عن التضحية بمصالحه الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة، (٥) إمكانية إسهام عدد من برامج إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحسين إنتاجية المنظمة كبرامج الإختيار والتدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز والأجور (يوسف، ٢٠٠٥).

لذلك فإن إنعكاسات الإلتزام بتطبيق القيم والضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية بالعمل المصرفي يسمح بتحقيق ما يلي: (١) الكفاية والإتقان في العمل بإعتباره عبادة وقوله صلى الله عليه وسلم: "من ولى على المسلمين رجلاً وهو يرى من هو أفضل منه فقد خان الله ورسوله"، (٢) الحرص على الأخلاقيات والإلتزام بالخلق والسلوك الإسلامي لما له من أثر على المستوى الداخلي والخارجي لقوله صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" وأيضاً: "الدين المعاملة"، ولذلك فإن السلوكات الأخلاقية الإسلامية تنهى عن إكتناز الأموال، التبذير، وضع المال في يد السفهاء، الإحتكار المالي، أكل أموال الناس بالباطل، التكافل المالي، (٣) توافر الجانب العقدي الإسلامي الصحيح والقوي والإقتناع بهذا العمل وبكونه رسالة إلهية، (٤) توافر حد أدنى من العلم بالأحكام الشرعية وأحكام فقه المعاملات، (٥) توافر بعض الملكات والقدرات الذاتية اللازمة لهذا العمل كالعقلية الإبتكارية وغيرها، ويمكن توضيح كيفية تأثير القيم الإسلامية في السلوكات الإدارية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية من خلال الشكل التالي:

شكل (٢): دور القيم الإسلامية في إختيار الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

المحور الثاني: أهمية إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في سياق التحول نحو الصيرفة الإسلامية

يتطلب إعداد الكوادر البشرية المؤهلة ضرورة مراعاة نظام التعليم والتدريب الذي قد يمتد إلى إنشاء المعاهد والمراكز العلمية المتخصصة وتوفير المناهج التدريبية المتكاملة في مجالات الأعمال المصرفية والإستثمارية والإستشارة الإسلامية والتدقيق القانوني والإسلامي، ويعتبر التدريب عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية لإكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجون إليها في أداء مهامهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية، فالتدريب أحد أهم الآليات والتقنيات المستخدمة لإعداد الموارد البشرية الفعالة، ويمكن دراسة مراحل تطوير الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية كما يلي:

أولاً: أهمية إنشاء مراكز للتدريب المصرفي الإسلامي في المؤسسات والمراكز التعليمية

يعتبر التدريب من الأنشطة الهامة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين بالمصارف الإسلامية، حيث يهدف إلى: (١) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي بإكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، (٢) توليد الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل في المنظمة، (٣) توضيح السياسات العامة للمنظمة وبالتالي ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب ومهارات القيادة الإدارية، (٤) تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في بيئة المنظمة، (٥) تخفيض حوادث العمل، ويمكن تصور الهيكل الإداري للمراكز في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم كما يلي:

شكل (٣): الهيكل التنظيمي لمركز التدريب المصرفي الإسلامي في مؤسسات التعليم العالي

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

حسب الشكل تضم إدارات المركز التدريبي الإدارات التالية: (١) وضع إستراتيجية المركز وإختيار الإدارة العامة: يتم وضع الإستراتيجية العامة للمركز التدريبي بالمشاركة بين وزارة التعليم العالي و وزارة المالية والبنك المركزي والبنوك الإسلامية والتقليدية والشركات الإقتصادية التي تتعامل مع المصارف الإسلامية ويتم إختيار الإدارة العامة من بين هذه المؤسسات تحت الإشراف المباشر للمؤسسة التعليمية العالي التي تعنى بإختيار مناهج التدريس والتدريب وإختيار المدربين وفترات وتكاليف التدريب، وحرصاً على الدعم والتنفيذ الكامل لمشروع إنشاء وتنفيذ المركز فإنه يتم دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروع والميزانية التقديرية السنوية وإختيار مكان إنشاء المركز في ضوء عدة معايير أهمها بعد المستفيدين من المشروع، تفضيلات المتدربين، ويتولى مدير المركز تنفيذ السياسة العامة للمركز وإعداد خطط لمختلف الأنشطة وتعيين فرق العمل وإعداد الموازنات التقديرية وإعداد التقارير السنوية والفصلية عن أداء المركز وعرضها على المجلس العام للجامعة وإرسال نسخ منها إلى الأعضاء الآخرين، (٢) وحدة دراسة الإحتياجات التدريبية والتسويقية: يشغل هذه الوظيفة منسق تدريب ويتولى تحت الإشراف المباشر لمدير المركز دراسة الإحتياجات التدريبية وحصر البنوك والشركات الإسلامية المعنية بالتدريب سواء كان الأفراد من العاملين الجدد أو من ذوي الخبرات، وسوف تحدد الخطة التدريبية الأفراد المستهدفون لكل برنامج على حدى، (٣) وحدة تصميم وتنفيذ برامج التدريب: ويشغلها منسق تدريب وتتولى بإشراف مدير المركز إعداد خطط ومواد وأساليب التدريب والإشراف على تنفيذ خطة التدريب، (٤) وحدة الإستشارات: تتولى الوحدة تقديم الإستشارات الفنية والتنظيمية والإدارية للبنوك والشركات الإسلامية المستفيدة من التدريب، (٥) وحدة المحاسبة: يشغلها محاسب ويعمل تحت إشراف مدير المركز ويتولى إمساك النظم المحاسبية والمالية للمركز، ومن جانبه، يعتقد ماهر أحمد أن أنشطة التدريب يجب أن تضم ٤ مراحل أساسية متتابعة هي: (١) تحديد الإحتياجات التدريبية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد والإدارات والتي يتم تضمينها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب وتشمل هذه المرحلة: تحديد إحتياجات المصارف الإسلامية بناءاً على الإستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل، نوعية التدريب حسب نوعية الإحتياجات الوظيفية وتقر بناءاً على معلومات غدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، نوعية الأفراد الخاضعين للتدريب ومن المداخل الحديثة في هذا المضمار مدخل القدرات التنافسية Competency based assessment، (٢) تصميم برنامج التدريب: تهدف المرحلة إلى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ومحتوى البرنامج التعليمي والتدريبي وأسلوب المنهج التدريسي كالمحاضرات، دراسة الحالات، المناقشات، وسائل الإيضاحية... إلخ، وميزانية التدريب، (٣) تنفيذ برنامج التدريب: يتضمن برنامج التدريب الجدول الزمني التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والرحلات ومدتها الزمنية ومكان التدريب وإعداد التجهيزات والتقارير اليومية والأسبوعية لمتابعة إجراءات تنفيذ البرنامج خطوة خطوة، (٤) تقييم برنامج التدريب: بعد إنتهاء برنامج التدريب يتم تقييم أداء المتدربين وآرائهم حول إجراءات البرنامج (أحمد ٢٠٠٤)، تعتبر هذه العناصر خطوات مهمة في تطوير المورد البشرية وإعادة تأهيلها و رسلتها، وهو ما يمكن توضيحه في الأشكال التالية:-

شكل (٤): مراحل تدريب الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية

المصدر: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص ٣٢٠.

ومن خلال الشكل تتحدد المبادئ الأساسية التي تحكم خطة التدريب والتعليم المصرفي الإسلامي في: (١) الإعتماد على إستراتيجية وأهداف البنوك الإسلامية في إعداد خطط التدريب، (٢) تتضمن مختلف مجالات المعرفة: الشرعية، المصرفية، الإدارية، السلوكية، الإجرائية، (٣) تتضمن صقل المهارات لتحسين لأسلوب الأداء الحالي والتكيف مع التقنيات التكنولوجية مع تركيز خاص على تسويق المنتجات المصرفية الإسلامية، (٤) تغطي الخطة مسارات الخبرة المتكاملة من الإمام بصيغ العمل المصرفي الإسلامي

وتميزها عن التقليدي، (٥) تبرز الخطة التميز التنافسي للخدمات المصرفية الإسلامية على أسس موضوعية، (٦) ترسيخ مفاهيم التطوير الشامل والمستمر وذلك بالاستفادة من التجارب الناجحة في البنوك الإسلامية، كما يمكن تقسيم أهداف الأفراد من التدريب إلى ثلاثة أنواع: (١) تعزيز المهارات الأساسية: وهي البرامج التي يحتاجها العاملون لتصحيح النقص في مهاراتهم الشخصية اللازمة للوظائف المعنية وتشمل برامج اللغات، الرياضيات، الإحصاء، البرمجة الإلكترونية وغيرها، (٢) مهارات الإتصال الفعال: ومنها برامج الاتصالات والعلاقات الخارجية وهي برامج أساسية لضرورة التعامل مع الزبائن والمستهلكين، (٣) المهارات الذهنية: وتشمل برامج التخطيط الإستراتيجي والإداري وإدارة التغيير التي تحتاجها الإدارات العليا في المنظمة وتعد من البرامج الهامة التي يكتسبها العاملون من خلال التدريب والتأهيل في المؤسسات الإسلامية والمراكز التدريب الإسلامي، في حين يوضح الشكل الموالي خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي كما يلي:

شكل (٥): خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

ثانياً: ضرورة البناء الأكاديمي للمناهج الدراسية لموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية

إن إيجاد المنهج الدراسي المثالي للعلوم المصرفية يتطلب تحديد إحتياجات القطاع المصرفي والبيئة المالية ككل، حيث يمكن أن تشمل المناهج التعليمية المواد الدراسية العلوم التالية: (١) العلوم الإدارية: إدارة الأعمال، أساسيات التسويق المالي والخدمات المالية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية ومداخل إتخاذ القرارات، مهارات الإتصال والعلاقات العامة، (٢) العلوم المحاسبية: المحاسبة المالية المتقدمة، محاسبة التكاليف ومدخل المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات، محاسبة شركات الاستثمار المالي، محاسبة الضرائب والنظم المحاسبية، التدقيق المالي، (٣) العلوم الإقتصادية: الإقتصاد التحليلي، النقود والبنوك، الإقتصاد المالي، دراسات الجدوى وإقتصاديات الأعمال، (٤) العلوم القانونية: قانون التجارة والأعمال، قانون المصارف والأموال، قانون العمل، (٥) علوم المعلوماتية والتكنولوجيا: علوم الحاسب التطبيقية، أنظمة المعلومات، التحليل المالي وإعداد التقارير والموازنات، (٦) العلوم الفقهية: فقه العبادات المقارن، فقه المعاملات المقارن، العقود الشرعية، الإقتصاد الإسلامي، محاسبة الزكاة، الإقتصاد المالي الإسلامي، المصارف والتأمين، الرقابة الشرعية، الفرق الإسلامية، حيث نعتقد أن توافر هذه العناصر كفيل بتحقيق أهداف المناهج التعليمية لتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية من خلال: (١) إحترام أوقات العمل والحرص على الأداء العمل المصرفي الإسلامي بتكلفة منخفضة والسلوك الأخلاقي في أداء العمل، (٢) الإنتقال من مفاهيم العمل وفق معدلات الربحية إلى مفاهيم الربح التكافلي والمشاركة، (٣) الإلتزام بالمعايير الشرعية، (٤) التفاعل الإيجابي بين أفراد وإدارات المصرف الإسلامي وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية كنهج إداري حديث، (٥) التعاون بين مؤسسات البنوك الإسلامية لتحقيقاً لأهداف ورسالة الشريعة الإسلامية، (٦) إدارة المخاطر والأزمات المالية بفعالية، ومن خلال ما سبق يمكن إقتراح نموذج لتطوير المناهج الدراسية للموارد البشرية بالمصارف الإسلامية كما يلي:

الشكل (٦): نموذج تطوير المناهج الدراسية للموارد البشرية بالمصارف الإسلامية

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

ثالثاً: أنواع التدريب المخصصة للموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية

يمكن تقسيم أنواع التدريب للموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية إلى أنواع التالية:-

أ- التدريب حسب مرحلة التوظيف

يضم هذا التدريب الأنواع: (١) التوجيه Orientation: يختص هذا التدريب بتوجيه الموظفين الجدد من خلال إمداده بمجموعة من المعلومات والسلوكيات لأداء عمله الجديد، (٢) التدريب أثناء العمل On The Job Training: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب بإشراف المدراء المباشرين في تقديم المعلومات والتقنيات، ويعاب على هذا النوع أنه ليس هناك ضمان لكفاءة التدريب ما لم يكن المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يُحتذى به، (٣) التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات Skill Renewal Training: يهدف هذا التدريب إلى تجديد المهارات والمعارف بتطبيق أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، (٤) التدريب بغرض الترقية والنقل Promotion Transfer Training: يهدف هذا التدريب إلى حصول المتدرب على ترقية وظيفية في المصرف الإسلامي لاسيما إذا كانت الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات مغايرة للوظيفة السابقة والمعارف الحالية للفرد، وهو ما يبرر إلحاق الموظف ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية الجديدة، (٥) التدريب للتهيئة للمعاش Retirement Training: يهدف هذا البرنامج إلى تهيئة العاملين كبار السن للخروج على المعاش وتدريبه على طرق الإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات وهوايات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب- التدريب حسب نوع الوظائف

ينقسم هذا التدريب إلى الأنواع: (١) التدريب المهني والفني Technical and vocational Training: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كخبرات تقييم الأصول والأراضي والمباني والمنقولات وغيرها، (٢) التدريب التخصصي Professional Training: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات أكثر تخصصاً، فهو يركز على إيجاد الحلول للمشاكل المصرفية في الوظائف الحساسة كإدارة القروض المتعثرة، وتصحيح الأنظمة الإلكترونية والرقابة عليها والتخطيط وإتخاذ القرار، (٣) التدريب الإداري Managerial Training: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الوسطى والعليا، وتشمل معارف التنظيم الإداري والتخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار والقيادة والتحفيز وإدارة فرق العمل والتنسيق والإتصال وغيرها.

ج- التدريب حسب نوع مراكز التدريب

يشمل هذا التدريب الأنواع التالية: (١) التدريب داخل الشركة Internal Training: قد ترغب الشركة في إنجاز برامجها التدريبية داخل الشركة بالإستعانة بالمدراء المحليين أو من خارج الشركة، وبالتالي تكون الشركة مشرفة على وضع وتصميم البرامج وإختيار المتدربين والإشراف على تنفيذ، وهو ما يُمكن لها تقييم البرنامج بموضوعية أكثر، (٢) التدريب خارج الشركة External Training: تفضل بعض الشركات نقل كل أو جزء من برنامجها التدريبي إلى خارجها في إفتقارها إلى الخبرة والأدوات التدريبية، ويمكن الإستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة بعد تقييم سوق التدريب وجدية التدريب فيها وتكلفتها أو بالإلتحاق بالبرامج المتخصصة الحكومية أين تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب من خلال الغرف التجارية أو البنوك المركزية أو وزارة المالية (Dayan, 1998).

رابعاً: أساليب التدريب

يمكن أن يتضمن البرنامج التدريبي العديد من الأساليب التدريبية الفنية المتنوعة في سبيل تحقيق أهداف البرنامج، ومن ضمنها: (١) التدريب العملي Coaching: يهدف إلى عرض طريقة الأداء التفصيلية للوظائف والمهام والتقارير الجديدة، وفي الحالات العامة يكون لهذا الأسلوب نتائج جيدة مقارنةً بالأساليب الأخرى، (٢) تمثيل الأدوار Role Playing: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب مثلاً عملياً على أن يقوم المتدربين هم بتنفيذه، وهذه الطريقة هي محاولة لتقليد الواقع بأخذ مشكلة واقعية وتدريب الدارسين على مواجهتها ومن أمثلتها إدارة المقابلات الشخصية وحل مشاكل العلاقات العامة، (٣) دراسة الحالات Case Studies: في محاولة لإبراز الواقع في برنامج التدريب يتم عرض حالات واقعية على الدارسين كالأزمات المالية والبنكية ويقوم الدارسون بتناول أبعادها وأسبابها وتقييم البدائل المختلفة لحلها، ومن عيوب هذا الأسلوب الإستفادة المحدودة حيث أنه قد لا يناسب الدارسين، كما أن البعض يتعاسف في تحضيره، (٤) الوقائع الحرجة Critical Incident: لتفادي عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على تحليل الوقائع الحرجة ذات الأهمية البالغة بصورة علمية دقيقة مما يساعدهم على ربط المحتوى التدريبي بالجانب الميداني، حيث على المدرب إنتقاء الوقت المناسب لموضوع الدراسة، (٥) المباريات الإدارية Business Games: يشابه هذا الأسلوب دراسة الحالات إلا أنه يشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة بشكل أكبر، ويطلب من

الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وبالتالي يساعد الأسلوب المدراء على إكتساب المهارات الإستراتيجية واتخاذ القرار، (٦) المناقشات الجماعية Group Discussion: لإثارة روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يسعى المدرب إلى تكوين مجموعات عمل لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع للأفكار والإقتراحات والحلول، ويمكن لهذا الأسلوب تحقيق منافع عالية عند مراعاة تناسق الجماعة وتباين خبرات أفرادها، (٧) تدريب الحساسية Sensitivity Training: يهدف الأسلوب إلى تنمية الإبداع في حل المشاكل الجماعية والشخصية من خلال دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم بما يؤدي إلى تقارب أفرادها وفهم مشاكلهم وكيفية تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، (٨) نمذجة السلوك Behavior Modeling: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعليم بالملاحظة والتقليد بعرض السلوك المثالي لأحد المدراء في علاج قضية معينة ويطلب من المتدربين تقليد المراحل الإجرائية لذلك السلوك مع تقديم المشرف مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن الحصول على نفس الأداء النموذجي، (٩) العصف الذهني Brain storming: يعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة معينة وتقديم عرض سريع للأفكار والآراء من قبل المتدربين دون أي تردد، فالآراء الغريبة كفيلة بتغطية جوانب المشكلة مما يسهل على المدرب تشجيع الثقة في الدارسين ويحمسهم للتدريب، ويُلخص الشكل الموالي مختلف أساليب التعلم السابقة كما يلي:-

شكل (٧): مخطط كولب لأنماط وأساليب التعلم والتدريب

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لتطوير الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة لبيئة الأعمال الدولية من زيادة المنافسة الدولية والإنتفاخ التجاري، إختلاف أذواق المستهلكين، الابتكار والتكنولوجيا... إلخ تفرض على المنظمات الإهتمام بجودة السلع والخدمات وتطبيق أنظمة تسيير فعالة لتطوير العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية في كامل مراحلها، وحسب إعتقاد Hart and Schlesinger ١٩٩١ م، و Schonberger ١٩٩٤ م تعد إدارة الجودة الشاملة أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة مع تطوير كافة المستويات الإدارية والعاملين لتحسين الكفاءة والفعالية إنطلاقاً من الأسواق التي تعتبر محور سلسلة القيمة، وفي هذا الإطار يحتل الأفراد والجماعات مكانة أساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإعتبارهم المنفذ والمسير لسلسلة القيمة، ونظراً للدوافع والسلوكيات التي يمكن تحوز عليها هذه الجماعات في مساعدة نجاح المنظمة إقتصادياً وإجتماعياً وبيئياً، فالجودة الشاملة تُؤمن بأن العنصر البشري هو المحور الأقوى والأهم في إنجاح المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن تناول ما يلي:

أولاً: مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة

جاء تعريف الجودة بأنها: "المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلي حاجات المستهلك، فهي مجموع خصائص المنتج التي تظهر في قدرته على تلبية حاجات المستهلك الضمنية والعلمية سعياً لإرضائه" (كردي، ٢٠١٦)، في حين يعرف Matherly and Lasater ١٩٩٢

م إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل منتظم لإجراء التغيرات التنظيمية باستخدام طرق التحليل الإحصائية والقيادة الإدارية وإدارة العمليات لحل المشكلات بين فريق العمل ومشاركتهم" (زباد، ٢٠١٦)، فهي: "ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملون أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف الأخير من التغيير هو كسب رضا المستهلك سواء كان داخلياً أو خارجياً، محلياً أو دولياً" (السلي، ١٩٩٥)، ويعرفها Max Hand ١٩٩٢ م بأنها: "مدخل إستراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة" (حمود، ٢٠٠٠)، وهو نفس تعريف McDermott ١٩٩٣ م: "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي داخل المنظمة" (جودة، ٢٠١٦)، بينما يعرفها West ١٩٩٣ م بأنها: "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال رفع جودة كافة الأنشطة داخل المنظمة، وتطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر التي تركز على مقابلة حاجات و رغبات العملاء"، في حين يعتبرها Schuster and Zingheim ٢٠٠٥ م: "خلق ثقافة متميزة في الأداء والمنافسة القائمة على تحقيق توقعات العملاء بإستمرارية وفعالية عالية وفي الوقت المناسب" (بن سعيد، ١٩٩٨)، وبالتالي تجمع التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة: "نظام يربط جميع إدارات المنظمة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة يتحمل بمقتضاها كل فرد حسب موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة مع الوحدة التالية لها على أساس أنها مستهلك لخدماتها ينبغي أن تصل إليها طبقاً للمواصفات المطلوبة، فالجودة الشاملة نمط إداري قائم على أساس إيمان العاملين وإقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح التي تنعكس في النهاية على حوافزهم في العمل" (Schuster, 1992).

وقد لقي مفهوم الجودة الشاملة إهتماماً من قبل المنظرين في الاتجاهات النفسية والسيكولوجية والسوسيواقتصادية، ف هوسيلتز يربط هذا المفهوم بالعوامل السيكولوجية كالروح الجماعية، الإبداع، المخاطرة، العمل الجماعي، تقبل الأفكار الجديدة، الرغبة في الثراء... إلخ، أما إيفريت هاجن فقد إتخذ من المجتمع الزراعي القروي نموذجاً للمجتمعات المستقرة مما يفسر ضعف الحراك الجماعي و ضعف الطبقة المتوسطة و قلة الأفراد المبدعين بسبب الطريقة التسلطية في التربية و ضعف المناهج التربوية و التعليمية التي تؤدي إلى إضعاف الدافعية مما يعوق عملية التقدم الإقتصادي في منظمات الأعمال (نابي، ٢٠١٤). وقد إتجه دافيد ماكلياند في نفس المنحى في كتابه "المجتمع المُتَجَز" بالقول أن التقدم الإقتصادي يعتمد أساساً على طبيعة سلوك المنظمين و دوافعهم المتمثلة ليس فقط في تحقيق أعظمية ربحية بل أيضاً في الشعور بالحاجة إلى الإنجاز، وإمكانية تغيير هذه الدوافع عن طريق التعليم والتدريب (مبارك، ١٩٩٧)، بينما يرى جوزيف شومبيوتر (١٨٨٣ م - ١٩٥٠ م) في كتابه "نظرية التطور الإقتصادي" ١٩١١ م و المعاد نشره سنة ١٩٣٤ م أن لبّ مشكلة الجودة هو غياب طبقة المنظمين في المجتمعات والمنظمات، فالجودة الشاملة عملية قائمة على مزج عوامل الإنتاج وفق مجموعة الأطر الخلاقة للتغيرات السيكولوجية والإجتماعية والبيئية والتعليمية البناءة التي تطلق العنان لـ "ثورات إنتاجية" تدمر أجزاء من البنية الإقتصادية القديمة و تنشأ بنى جديدة، و بحدوث هذه العملية على نطاق واسع فإنها تخلق موجة دائمة من الهدم البناء، و لذلك فقد إعتبر شومبيوتر أن الركود الإقتصادي جزء هام من عملية التطور الرأسمالية، والتوزيع غير العادل للدخل يأتي ببساطة كمكافأة لعملية الابتكار و كنتيجة للتنمية الرأسمالية، حيث يؤكد شومبيوتر على ثلاثة جوانب أساسية في إدارة الجودة الشاملة: تطور علاقات الإنتاج، توسيع الإئتمانات المالية و القروض، وجود طبقة المخاطرين (إشتية، ٢٠١٠).

وهناك من يرى أن تطور مفهوم الجودة الشاملة قد مر بثلاث مراحل مع ظهوره في اليابان خلال سبعينيات القرن الماضي وانتقاله إلى الولايات المتحدة في منتصف الثمانينيات من قبل Hewlett-Packard, Xerox وغيرهما، وتتمثل هذه المراحل في: المرحلة الأولى: والتي تم فيها الإهتمام بـ: (١) تخفيض نسبة الإنتاج؛ (٢) أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى؛ (٣) قياس تكلفة الإنتاج المعيب؛ (٤) تحفيز الإلتزام بشروط الجودة؛ المرحلة الثانية: (١) الإقتراب من العميل؛ (٢) تفهم حاجاته وتوقعاته؛ (٣) جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل (سلسلة القيمة PORTER)؛ المرحلة الثالثة: (١) جعل السوق أساس جميع القرارات؛ (٢) الإقتراب من العملاء أكثر من المنافسين؛ (٣) التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم؛ (٤) البحث في إختلاف أذواق العملاء؛ ومن خلال هذه المراحل تم إعتبار أن الجودة الشاملة تقوم على: (١) إستراتيجية تحسين الجودة لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج، (٢) تحديد معايير الجودة، (٣) إشراك كل الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، (٤) رفع الكفاءة المهنية، (٥) تحفيز العمال (عبد العزيز، ١٩٩٥).

ثانياً: أهداف ومتطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية في: (١) تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين، (٢) ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، (٣) إيجاد نظام متكامل ومتقن للعمل الإداري، (٤) زيادة الإنتاجية، (٥) إشراك كافة العاملين في عملية التحسين المستمر، (٦) تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها

من حيث الوقت والتكلفة، (٧) تنمية الموارد البشرية، (٨) البقاء في عالم الأعمال والنمو والتوسع، (٩) تحسين المركز التنافسي للمنظمة، بينما تشمل متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (١) دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، (٢) تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين، (٣) التركيز في المقام الأول على العملاء، (٤) قياس مستمر لأداء العمل، (٥) دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، (٦) تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا، (٧) إدارة فاعلة للموارد البشرية، (٨) دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء (الكردى، ٢٠١٦)، وهو ما توضحه الأشكال الموالية:-

شكل (٨): المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

ثالثاً: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية ومناهج التدريب بالمصارف الإسلامية

في سياق توليد سلسلة القيمة يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة كلياً عن خلق القيمة حيث يؤثر تسييرها على الميزة التنافسية للمنظمة، لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعداً إستراتيجياً في قيادة و نجاعة المنظمات (أحمد، ٢٠٠٠)، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة التحولات التنافسية، ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لإستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم الكفاءات البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية الإبداعية، ومن هنا زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات التي تدفع للتحوّل نحو إقتصاد المعرفة (بحضيه، ٢٠٠٣).

تعتبر جودة العمل جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تهتم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل لتحقيق التحسين المستمر في الأداء والكفاءة والفعالية، يؤكد Klein ١٩٨٩ م، و Albert and Jennfer ١٩٩٢ م أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يفرض ما يلي: (١) التغيير المستمر في وظائف ومهام العاملين وذلك من خلال إنشاء فرق العمل التي تعتبر حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (٢) تفهم وإقناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة، (٣) مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام، (٤) إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق الرقابة الخارجية إلى منطق الرقابة الذاتية، (٥) مسؤولية كل عضو في الفريق، (٦) تحفيز العمال بالتدريب والتعليم لتنمية المهارات، (٧) المواءمة في التوظيف، ومن جانبه، يؤكد الإحصائي الأمريكي بجامعة نيويورك w. Edwards Deming على هذه النقاط كمبادئ رئيسية لتحقيق الجودة الشاملة بالإضافة إلى: (١) إستمرارية التوجه نحو جودة المنتج، (٢) التقليل من الإعتماد على الرقابة البعدية إلى جودة التصميم وعملية الإنتاج، (٣) عدم اعتبار السعر المرتكز الوحيد للشراء، (٤) تصميم برامج التحسين المستمر في الإنتاجية وخدمات ما بعد البيع، (٥) الإنتقال من الأهداف الكمية إلى النوعية، (٦) إستخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، (٧) عدم السماح بوجود الخامات المعيبة والأداء البشري المعيب، (٨) الإهتمام بالتدريب، (٩) التركيز على مساعدة الإدارات على أداء أفضل، (١٠) تشجيع الإتصال المتبادل في كل المستويات الإدارية، (١١) إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل

المشكلات بوضع فريق العمل، (١٢) التقليل من معوقات الإعتزاز بكفاءات العاملين، (١٣) تصميم برنامج التكنولوجيا للتدريب والتعليم والرقابة، (١٤) الإلتزام الدائم للإدارة والموظفين بكل من الجودة والإنتاجية، (١٥) مبدأ الإستمرارية والشمولية، (١٦) التدريب نظام متكامل، (١٧) مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب، (١٨) مبدأ التدرج والتفرد في التدريب، (١٩) مبدأ العائد والتكلفة (عبد الواحد، ١٩٩٧).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية له تأثير مباشر على سياسات ومناهج التدريب في جميع مراحله المختلفة المذكورة سابقاً والتي تشمل: (١) تشخيص الموقع الإستراتيجي للمنظمة المصرفية بهدف التعرف على فرص الأنشطة التدريبية بالنظر إلى: الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية السائدة في البلد، نوع السوق المالي الذي تعمل فيه المنظمة محلي، إقليمي، عالمي ... عملاء المنظمة: مستويات الرضا، الأذواق... إلخ، المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة؟، التشخيص الداخلي بغرض معرفة نقاط القوة والضعف والإمكانات المتاحة ودرجة إستغلال الطاقات المتوفرة، (٢) تحديد إستراتيجية التدريب من خلال: تحديد احتياجات الموظفين، الموارد المتاحة، القيود المفروضة على إستخدام الموارد، كما تضم إستراتيجية التدريب: تطوير التصميم التدريبي، إعداد الموارد والوسائل التدريبية، الجدولة الزمنية للتدريب، إعداد موازنة التدريب، وتتمثل مخرجات هذه المرحلة في: إعداد خطط التدريب، برامج تدريب، المدربين والمتدربين، وسائل التدريب، ضوابط ومعايير الجودة، الإطار الزمني (كوبرا، ٢٠٠٢)، (٣) تحديد الأهداف التدريبية: الأهداف الشرعية، الإقتصادية، الإدارية، التقنية كترشيد التكاليف وإستغلال الطاقات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات وتخفيض الوقت المستغرق، الأهداف السلوكية بتعزيز الحوافز وروح الفريق... إلخ، (٤) تحديد سياسات التدريب: سياسة تحديد قواعد إختيار المدربين والمتدربين، سياسة الإحتياجات التدريبية، سياسات تخطيط التدريب مع إختيار مواعيد البرامج التدريبية، سياسة تحديد معايير وتقنيات تقييم المتدربين، وهو ما يؤكد السلي (٢٠٠١، ص ١٨٠)، ويوضح الشكل الموالي أهمية التحسين المستمر في تطوير المورد البشري بالمصارف الإسلامية كما يلي:

شكل (٩): التحسين المستمر للموارد البشرية بالمصارف الإسلامية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة

Source : <https://www.google.com/search>, P 01.

المحور الرابع: دور الهيئات الإسلامية الدولية في دعم تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية

لتعزيز الإهتمام بالمورد البشري في المؤسسات المالية الإسلامية أصدرت الهيئات الإسلامية الدولية عديد القرارات والمعايير والتوصيات الخاصة بأهمية تأهيل الكوادر البشرية العاملة بالمؤسسات المالية الإسلامية منها: (١) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: أصدرت هيئة المحاسبة معيار "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي" الذي أكد في جزئه الخاص بالإجراءات اللازمة للتحويل على ضرورة إعداد برنامج خاص لتهيئة الطاقات البشرية وتأهيلها لتطبيق العمل المصرفي الإسلامي، وقد أصدرت الهيئة سابقاً في سنة ١٩٩٨ م ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية، وفي أفريل ٢٠٠٢ م ميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، كما قامت الهيئة بإعداد شهادتين لتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية وهما شهادة المحاسب الإسلامي والمدقق الشرعي، ويتبين من إصدارات الهيئة أهمية تأهيل الكوادر البشرية في مجالات مراجعة العمليات والمراكز المالية للمصارف الإسلامية (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٠)، (٢) المجلس العام للبنوك الإسلامية: تأسس الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية سنة ١٩٨٧ م بهدف التنسيق بين المصارف الإسلامية وتحويل إلى المجلس العام

للبنوك الإسلامية بموجب المرسوم رقم ٢٣ في مايو ٢٠٠١ م بالبحرين، وهو مؤسسة دولية غير هادفة للربح تعمل على التنسيق بين المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية. وقد أصدر المجلس شهادة المصرفي الإسلامي المعتمد عام ٢٠٠٩ م بهدف إعداد موارد بشرية مؤهلة للعمل في الصناعة المصرفية الإسلامية، (٣) مجمع الفقه الإسلامي الدولي: أصدر مجمع الفقه الإسلامي الدولي بجدّة توصية بقرار رقم ٦٧ (٨/٧) للتنويه بأهمية التأهيل لكل من القيادات والعاملين بالخبرات المنسجمة مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي فنياً وشرعياً (البلتاجي، ٢٠١٠)، (٤) معايير الإيزو: معايير ISO هي مجموعة من المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Organisation Of standardisation التي يوجد مقرها بـ جنيف وتختص في وضع وتوحيد المواصفات القياسية العالمية، وقد أٌستمد الإختصار ISO من الأصول اليونانية، في حين تُعبّر ISO ٩٠٠٠ عن سلسلة المعايير المكتوبة الصادرة عن المنظمة سنة ١٩٨٧ م والتي تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات و رغبات العملاء عالمياً، ومما تتضمنه هذه المعايير فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ما يلي: (١) ISO 9000 الذي يعتبر مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة، (٢) ISO 9001 هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والإختبار، التركيب والخدمة (نصر الله، ١٩٩٥)، (٣) ISO 9002 الخاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الإختبار، (٤) ISO 9003 ويغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والإختبار فقط (الحضيضي، ٢٠٠٠)، بينما نصت المعايير 9000, 9001, 9002, 9003 على التدريب كعنصر أساسي خاص بتسيير الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية، ويحدد هذا الشرط أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات، فقد تضمن ISO 9001 الصادر سنة ٢٠٠٠ م ما يلي: (١) كفاءة العمال المعنيين بمهام ذات تأثير كبير على جودة المنتج على أساس التكوين الأساسي والمبني والمعرفة الأدائية والخبرة، (٢) التأهيل: يجب على المنظمة تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بمهام لها تأثير في جودة المنتج، (٣) تقييم فعالية العمليات الإدارية بالمنظمة، (٤) وعي العمال بالمهام والأنشطة الموكلة لهم والطريقة التي يساهمون بها في تحقيق الجودة، (٥) المحافظة على سجلات التدريب وتطور المعرفة الأدائية والخبرة، كما نص المعيار ISO 14001 لسنة ١٩٩٦ م الخاص بالمحاسبة وأنظمة الإدارة على نفس هذه المبادئ، بينما تناول ISO 10006 المتعلق بالجودة في إدارة المشاريع إدارة الموارد البشرية ضمن المرحلة السادسة من المراحل العشرة لتحقيق الجودة الشاملة كما يلي: (١) تحديد المهام والوظائف، (٢) تحديد المسؤوليات، (٣) تعيين العمال حسب الكفاءة، (٤) تدريب فريق العمل (ISO Conseil, 2014)، بينما أصدرت المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير CEN المواصفة الأوروبية EN 45013 سنة ١٩٨٩ م التي تهدف إلى إثبات كفاءات ومؤهلات الموظفين والعاملين والطريقة الفعالة لأداء عملهم، ومدى فعالية برامج التدريب، ثم قامت ISO بإصدار المعيار ISO 17024 والتي تعتبر تعديلاً للمواصفة الأوروبية (التل، ٢٠١٦)، في حين تعتبر مراجعة الجودة عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في المنظمة للتأكد من فعالية مطابقتها للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقها، ومن أهم معايير مراجعة الجودة ISO 10011-1 الخاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقدم أيضاً الإرشادات اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة، ISO 10011-2 الخاص بمعايير مؤهلات مراجعي الجودة (الأهلية، اللغة، التعليم، التدريب، الخبرة، الإمكانات الإدارية)، ISO 10011-3 ويتعلق هذا المعيار بإدارة برامج الجودة، وتتم مراجعة إستراتيجيات وسياسات التدريب بطرح الأسئلة التالية: هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟ هل تم تعريف المسؤولين بالحاجات التدريبية الضرورية؟ ما هو أساس إختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟ هل يتم الإحتفاظ بسجلات التدريب وهل تحدد هذه السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟ هل تتضمن الإستراتيجيات والسياسات التدريبية توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟، بينما تتمثل أهم هذه العوائق في: (١) ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام، (٢) نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين، (٣) عدم قدرة بعض الرؤساء على إتخاذ القرار، (٤) ضعف التنسيق بين الأجهزة الإدارية، (٥) عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية (Brilman, 1998).

الخاتمة:

تفرز بيئة الأعمال الدولية العديد من العوائق السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتعليمية التي تساهم في تدهور مستوى أداء الموارد البشرية، نقص المؤهلات والمواصفات الإدارية المرتبطة بالمعاملات المالية الإسلامية، عدم توافر كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي، غياب معاهد مهنية متخصصة لإعداد متخصصين في شتى مجالات الصيرفة الإسلامية خصوصاً، وبالرغم من هذا تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة بتزايد أهمية العمل المصرفي الإسلامي على المستوى الدولي والإقليمي الذي يفرض إعداد وتنمية موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتتوافق مع طبيعة عمل هذه الصناعة، وفي ظل تطور النظريات الإدارية القائمة التي تعتبر العنصر البشري العنصر المحوري في أي منظمة فقد ساهمت في ظهور عدد من المصطلحات

والمفاهيم الإدارية الحديثة على غرار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المعرفة لإدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة التي تحظى فيها إدارة الموارد البشرية بمكانة هامة نظراً لإرتباطها بسلسلة القيمة، ولهذا تركز مختلف الهيئات الإسلامية الدولية والمحلية على إيجاد المناهج التعليمية والتدريبية الحديثة التي تهدف إلى تدريب العاملين، التدريب والتحسين المستمر، الخبرة والمؤهلات، المعرفة الأدائية، المشاركة في اتخاذ القرارات، ... إلخ بإنشاء مراكز للتدريب المصرفي الإسلامي يتبع الجامعات والذي يسد فراغاً هاماً في مجال تعليم وتدريب الموارد البشرية على مستوى العالم العربي والإسلامي، وهو ما يجعلنا نخلص إلى أهمية التدريب والتحسين المستمر للمورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمصرفية الإسلامية في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها بيئة الأعمال الدولية.

النتائج والتوصيات:

لتجاوز الآثار السلبية التي تفرزها عوامل نقص الكفاءة والفعالية لأداء الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية تقترح الدراسة جملة التوصيات التالية:-

- تعتبر البنوك الإسلامية في حاجة لتدعيم الإستثمار في رأسمالها البشري حيث أن هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن هذه الموارد لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية.
- ضرورة الإستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يُبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواضعها كمّاً ونوعاً.
- تأهيل كوادر تمارس العمل المصرفي الإسلامي من خلال إعطاء الفرصة للعمال في المصارف الإسلامية نحو الحراك الوظيفي وتقليل اللجوء إلى كوادر المصارف التقليدية إلا بعد التأكد من أهليتها لممارسة العمل المصرفي الإسلامي.
- أن تهتم المصارف بشكل أكبر بالعاملين بالقيام بدورات تدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لبرامج التنمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية، كما أن تهتم بشكل أكبر بالدورات التدريبية الداخلية والتي يمكن عقدها داخل المصارف وذلك من خلال موظفين ذوي الخبرة أو التعاقد مع أي معاهد التدريب الخارجية التي تقدم برامج متخصصة في طبيعة عمل الموارد البشرية.
- الإهتمام بأنظمة الإختيار والتعيين التي تقوم على الكفاءة والأمانة والمعرفة الشرعية والحماس، وتبني أنظمة تقييم أداء سليمة وعادلة للعاملين وفرق العمل لتعزيز الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية.
- الإهتمام بأنظمة التدريب لإعداد موارد بشرية قادرة على فهم متطلبات العمل المصرفي الإسلامي، حيث تعرف أنشطة التدريب بالمصارف الإسلامية في السنوات الأخيرة إهتماماً متزايداً نحو المعرفة المصرفية والشرعية والفقهية.
- التنسيق مع الجامعات المتخصصة في مجال المصارف الإسلامية لتنمية قدرات العاملين والحصول على شهادات الصناعة المصرفية الصادرة من هيئة المحاسبة والمجلس العام للعاملين بالمصارف الإسلامية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إشتية، محمد إبراهيم، (٢٠١٠) الإقتصاد لغير الإقتصاديين، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ٠١، ص ٢٠٨.
٢. أبو زيد، محمد عبد المنعم، (١٩٩٦) الدور الإقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ص ٩٦.
٣. أحمد، سيد مصطفى، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، ص ١٩.
٤. أحمد، ماهر، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٣٢٠.
٥. بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر، ص ٧٢.
٦. بكر، عبد الرحيم الرفاعي، (١٩٨٥) القيم الأخلاقية لدى طلبة جامعة طنطا: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٢١.
٧. البلتاجي، محمد، (٢٠١٠)، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية"، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ٢٧-٢٨/٠٤/٢٠١٠ م، ص ١٢.

٨. بلوناس، عبد الله ، (٢٠٠٩) دور المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ٢٧-٢٩/ أبريل ٢٠٠٩ م، ص ٠٣.
٩. التل، صفوان، (٢٠١٦) معايير وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، الموقع: <http://www.tkne.net/vb/t69540.html>، تاريخ التصفح: ٢٠١٦/٠٢/٠١ م، ص ٠١.
١٠. جودة، محفوظ، (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الموقع: <https://www.resea> <rchgate.net/publication/260293877>، تاريخ التصفح: ٢٠١٦/٠١/١٥ م، ص ٢٣.
١١. حسين، عبد الله حسين، (١٩٨٠) بعض القيم الإسلامية والأساليب التربوية المنتبطة من حُطَب المصطفى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، ص ٨٢.
١٢. حمود، خيضر كاظم، (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الأردن، ط ١، ص ٧٤.
١٣. الحميضي، عبد الرحمان ابن حمد ، (٢٠٠٠) إتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٠، العدد ٠١، ص ١٢٠.
١٤. رفاعي، رفاعي محمد، (١٩٨٥) العلاقة بين نظام القيم الشخصية للمدير واتجاهاته بالنسبة للمسؤولية الإجتماعية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٠٩، العدد ٠٤، ص ٣١٦-٣٥١.
١٥. زباد، مسعد محمد (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، الموقع: <http://w> <ww.drmosad.com/index306.htm>، تاريخ التصفح: ٢٠١٦/٠١/٢٠ م، ص ٠١.
١٦. السليحي، علي، (١٩٩٥) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٨.
١٧. السليحي، علي، (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٨٠.
١٨. سليمان، صديق محمد جلال، (١٩٩٦) دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط ٠١، القاهرة، مصر، ص ٢٧.
١٩. الشاعر، سمير أسعد، (٢٠٠٥) إعداد الكوادر، الندوة العلمية حول "نحو ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية"، دبي، ٠٣-٠٥/٠٩/٢٠٠٥ م، ص ٠٦.
٢٠. شانداء، أشوك، كوبرا، شلبا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، (٢٠٠٢) إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٠.
٢١. الشيخ، سمير رمضان، (٢٠٠٥) مشروع مقترح لإنشاء مركز للتدريب المصرفي الإسلامي يتبع الجامعات الإسلامية، الندوة العلمية حول "نحو ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية"، دبي، ٠٣-٠٥/٠٩/٢٠٠٥ م، ص ٠٦.
٢٢. عبد العزيز، سمير محمد، (١٩٩٥) جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٤٤.
٢٣. قميحة، جابر، (١٩٨٦) المدخل إلى القيم الإسلامية، دار الكتب الإسلامية، القاهرة، ص ٤١.
٢٤. الكردى، أحمد، (٢٠١٦) مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، الموقع: http://ahmedkordy.Blogspot.com/2011/10/blog-post_16.html، تاريخ التصفح: ٢٠١٦/٠١/٢٩ م، ص ٠١.
٢٥. كردى، أحمد السيد، (٢٠١٦) مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها، الموقع: <http://kenanaon> <line.com/users/ahmedkordy/posts/331106>، تاريخ التصفح: ٢٠١٦/٠١/٢٥ م، ص ١-٣.
٢٦. مبارك، عبد النعيم محمد، (١٩٩٧) مبادئ علم الاقتصاد، المكتبة المالية والإقتصادية، كلية التجارة، ص ٤٨٦.
٢٧. محمود، أشرف (بدون تاريخ) تقويم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، الموقع: <https://archive.islamonline.net/?p=10356>، ص ٠١.
٢٨. المعهد العالي للفكر الإسلامي، (١٩٩٦) موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقويم أداء المصارف الإسلامية، القاهرة، جزء ٠١، ص ٧.
٢٩. موسى، راغب حسين، (١٩٩٦) مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، المعهد العالي للفكر الإسلامي، ط ٠١، القاهرة، مصر، ص ٣٩-٥٣.
٣٠. نابي، عبد الحكيم عمار، (٢٠١٤) إتجاهات التنمية و نظريتها و مدى ملائمتها للتطبيق على دول العالم الثالث، المجلة الجامعة، العدد ١٦، المجلد ٠١، ص ٢٨٥.

٣١. نصر الله، نظمي، (١٩٩٥) إيزو ٩٠٠٠، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، ١٩٩٥ م، ص ٢٢.
٣٢. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلد المعايير الشرعية، ٢٠١٠ م، ص ٦٤.
٣٣. الواحد، حسين عبد، (١٩٩٧) إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، دار وائل، الأردن، ص ٢٥.
٣٤. يحضيه، سملاي، (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، ورقلة، ٢٢/٢٣ أبريل ٢٠٠٣ م، ١٧٨.
٣٥. يوسف، عواطف، (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، الندوة الدولية: "نحو ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية"، رابطة الجامعات الإسلامية، دبي، ص ٨٠.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- [1] Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, (1998), pp.331.
- [2] Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, (1998), pp. 298.
- [3] OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development(OECD), "measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience", Issues and Prospect Programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris,(1999), pp.5.
- [4] Roos, G. et.al, Intellectual Capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London,(1997), pp.8.
- [5] Schuster and Patricia, 1992, Site : <https://hrdiscussion.com/hr5772.html>, pp.1.
- [6] www.w.ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm, pp.1.

رفاد للدراسات والأبحاث
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات الإسلامية المتخصصة
e-ISSN 2617-6246 , p-ISSN 2617-6238
المجلد ٢ العدد ١ - ٢٠١٩، ص ٥١ - ص ٧١
<https://doi.org/DOI:10.31559/sis2019.2.1.3>

Developing the Human Resource as an Effective Strategy for the Transition Towards Islamic Banking- Philosophical Visions and Trends-

¹ Prof. Majid Shaabani, ² Dr. Saidani Mohammed Al-Saeed, ³ Ahmed Bakkai

¹ University of Amhamed Bougara Boumerdes

^{2,3} University of Ghardaia

¹ mcha2016@gmail.com, ² SAIDANIMOUH@gmail.com, ³ BEKKAYEAHMED@gmail.com

Abstract: Intellectual capital is an important element in the assets of business organizations in general, and Islamic banking in particular, because of the vital roles it plays under the umbrella of Islamic values, under the constraints of international competitiveness and financial crises known by the financial and banking sector since 2000. However, The growth of Islamic banking in recent years does not in fact reflect the performance of the human resource, which is often characterized by the lack of Islamic solutions to financial transactions and lack of performance, which is reflected negatively on the Islamic banking system as a whole, from this aspect aimed To study the analysis of the factors of human resources lag in Islamic banks and ways of developing them through training and modernization of polarization approaches, university education and the application of the theories of TQM, The study concluded that these solutions are necessary and urgent if any future efficiency is to be achieved in the competitiveness of Islamic banks, and It helps identify the methods of framing human resources when traditional banks turn to Islamic banks.

Keywords: Transformation towards Islamic Banking, Human Resources, Training, Higher Education, Total Quality Management.

References:

- [1] 'bd Al'zyz.Smyr Mhmd, Jwdi Almntj Byn Adari Aljwdh Alshamlh WalaYzw 9000, 10011, Dar Ghryb Ltba'h Walnsir Waltwzy, (1995), pp. 144.
- [2] Abw Zyd. Mhmd 'bd Almn'm, Aldwr AlaQtady Lmsarf Alaslamyh Byn Alnzryh Walttbyq, Alm'hd Al'almy Llfkr Alaslamy, (1996), pp. 96.
- [3] Ahmd. Syd Mstfa, Adari Almward Alshryh: Mnwr Alqrn Alhady Wal'shryn, Dar Alktb, Alqahrh, (2000), pp. 19.
- [4] Ahmd. Mahr, Adari Almward Alshryh, Aldar Aljam'yh, Alaskndryh, Msr, (2004), pp. 320.
- [5] Albltajy. Mhmd, Tnmyt Almward Alshryh Fy Almwssat Almalayh Alaslamyh, Mwtmr Alkhdmāt Almalayh Alaslamyh Althany, 27-28/04(2010), pp.12.
- [6] Alhmydy.'bd Alrhman Abn Hmd, ATjahat Aladarit Al'lya Nhw Ttbyq Mwasfat AlaYzw, M'hd Aladardh Al'amh, Alryad, 40(1)(2000),pp.120.
- [7] Alkrdy. Ahmd, Mbady' Adari Aljwdh Alshamlh, Almwq': http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_16.html, Tarykh Altsfh: 29/01(2016), pp.1.
- [8] Alm'hd Al'almy Llfkr Alaslamy, Mwsu't Tqwym Adā' Albnwk Alaslamyh: 'rd Wsfy Wmnhjy Lmrāhl Wkhṭwat Tqwym Adā' Almsarf Alaslamyh, Alqahrh, Jz' 1(1996), pp. 07

- [9] Alshā'r. Smyr Ās'd, A'dad Alkwadr, Alndwh Al'ImyH Hwl"Nhw Trshyd Msyrh Albnwk AlāSlāmyh, Dby, 03-05/09(2005), pp. 6.
- [10] Alshykh. Smyr Rmdān, Mshrw' Mqtrh LaNshā' Mrkz Lltdryb Almsrfy Alāslāmy Ytb' Aljam'at Alāslāmyh, Alndwh Al'ImyH Hwl"Nhw Trshyd Msyr' Albnwk Alāslāmyh", Dby, 03-05/09(2005), pp. 6.
- [11] Alslmy. 'ly, Adar' Aljwdh Alshamlh Wmtlbat Altahl LlaYzw 9000, Dar Ghryb Ltba'h Walnshr Waltwzy', (1995), pp.18.
- [12] Alslmy. 'ly, Adar' Almward Alshryh AlāStratyjy, Dar Qryb Ltba'h Walnshr Waltwzy', 'man, Alārdn, (2001), pp.180.
- [13] Alt. Sfwān, M'ayyr Wzāyf Adar' Almward Alshryh Fy Adar' Aljwdh Alshamlh, Almwq': <http://www.tkne.net/vb/t69540.html>, Tarykh Altshf: 01/02 (2016), pp. 1.
- [14] Alwahd. Hsyn 'bd, Adar' Aljwdh: Altqdm Walhkmh Wflsfh Dymnj, Dar Wayl, Alārdn, (1997), pp.25.
- [15] Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, (1998), pp.331.
- [16] Ashthy. Mhmd ABrahym, AlāQtṣad Lghyr AlāQtṣadyyn, Alshrwq Llnshr Waltwzy', 'man, Alārdn, T 01, (2010), pp. 208.
- [17] Bn S'yd. Khald Bn S'd 'bd Al'zyz, Adar' Aljwdh Alshamlh, Alryad, Alkby'an Llnshr, (1998), pp. 72.
- [18] Bkr, 'bd Alrhym Alrfā'y, Alqym Alākhlaqy Lda Tlbt Jam'i Tnta: Drash Mydanyh, Rsalī Dktwrah, Klyt Altrbyh, Jam'i Tnta, (1985), pp. 21.
- [19] Blwnas. 'bd Allh , Dwr Almal Alfky Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh Lmnzmat Alā'mal, Almwtmr Al'Imy Althalth , Klyt AlāQtṣad Wal'lwmm AlāDaryh, Jam'i Al'lwmm Altbyqy Alkhāsh, Alārdn, 27-29/ Abryl (2009), pp.3.
- [20] Hmwd. Khydr Kazm, Adar' Aljwdh Alshamlh, Dar Almsyr' Ltwy' W Ltba'h, Alārdn, T1, (2000), pp.74.
- [21] Hsyn. 'bd Allh Hsyn, B'd Alqym Alāslāmyh Walāṣalyb Altrbwyh Almntbth Mn Khtb Almsf, Rsalī Majstyr, Klyt Altrbyh, Jam'i Am Alqry, Almmkh Als'wdy, (1980), pp.82.
- [22] Hyt Almhāsbh Walmrāj'h Llmwssat Almalayh Alāslāmyh, Mjld Alm'ayyr Alshr'yh, (2010), pp.64.
- [23] Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, (1998), pp. 298.
- [24] Jwdh. Mhfz, Adar' Aljwdh Alshamlh: Mfahym Wtbyqat, Almwq': <https://www.researchgate.net/publication/260293877>, Tarykh Altshf: 15/01 (2016), pp.23.
- [25] Krdy. Ahmd Alsyd, Mfhwm Adar' Aljwdh Alshamlh Wmrah Ttwha, Almwq': <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331106>, Tarykh Altshf: 25/01/(2016), pp.1-3.
- [26] Mbark. 'bd Aln'ym Mhmd, Mbady' Im Alāqtṣad, Almktb Almalayh Walāqtṣadyh, Klyt Altjarh, (1997), pp.486.
- [27] Mhmwd. Ashrf, Tqwym Almward Alshryh Balbnwk Alāslāmyh, Almwq': <https://archive.islamonline.net/?p=10356>, pp. 1.
- [28] Mwsa. Raghb Hsyn, Mda Fa'lyt Nzam Tqwym Ada' Al'amlyn Balbnwk Alāslāmyh, Alm'hd Al'almy Lfkr Alāslāmy, T 01, Alqahrh, Msr, (1996), pp. 39-53.
- [29] Naby. 'bd Alhkym 'mar, ATjahat Altmyh W Nzrytha W Mdy Mlaymtha Ltbyq 'ly Dwl Al'alml Althalth, Almjhl Aljam'h, 1(16)(2014), pp.285.

- [30] Nşr Allh, Nşmy, AYzw 9000, Bdayt Altryq Ala Ttwyr Almnzwmh Aładaryh, Dar Al'rbyh Llnşhr Wāltwzy', Alqahrh, Mşr, (1995), pp.22.
- [31] OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development(OECD), "measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience", Issues and Prospect Programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris,(1999), pp.5.
- [32] Qmyhh, Jābr, Almdkhl Ala Alqym Aşāşāmyh, Dar Alktb Aşāşāmyh, Alqahrh, (1986),pp. 41.
- [33] Rfa'y. Rfa'y Mhmd, Al'laqh Byn Nşam Alqym Alshkşsyh Llmdyr Wājahāth Bālnsbh Llmswlyh Aļatma'yh, Almjhl Almsryh Ldrasat Altjaryh, 9(4)(1985), 316-351.
- [34] Roos, G. et.al, Intellectual Capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London,(1997), pp.8.
- [35] Schuster and Patricia, 1992, Site: <https://hrdiscussion.com/hr5772.html>, pp.1.
- [36] Şhāda. Aşhwk, Kwbra, Şhlba, Trjmġ Alkhzamy 'bd Alhkm, AŞratyjiyh Almwārd Albsħryh, Dar Alfjr Llnşhr Wāltwzy', Alqahrh, (2002), pp. 10.
- [37] Slyman. Şdyq Mhmd Jāl, Dwr Alqym Fy Njah Albnwk Aşāşāmyh, Alm'hd Al'almy Llfkr Aşāşāmy, T 01, Alqahrh, Mşr, (1996), pp.27.
- [38] Yhdyh. Smlaly, Ađart Aljwdh Alşāmlh Mdkhl Lttwyr Almyzh Altnafsyh Llmswst Aļaqtsadyh, Almtqy Alwtny Alāwl Hwl Almwst Aļaqtsadyh Aljzayryh W Thdyat Almnakh Aļaqtsady Aljdyd, Wrqlh, 22/23 Afryl(2003), pp.178.
- [39] Ywsf. 'wātf, Ađart Almwārd Albsħryh Fy Almsarf Aşāşāmyh, Alndwh Aldwlyh: "Nhw Trşyd Msryh Albnwk Aşāşāmyh", Rabtt Aljam'at Aşāşāmyh, Dby, (2005), pp.08.
- [40] Zyađ. Ms'd Mhmd, Ađart Aljwdh Alşāmlh Fy Almwssat Altrbwyh Alt'lymyh, Almwq': <http://w ww.drmosad.com/index306.htm>, Tarykh Altşfh: 20/01(2016), pp. 1.

الملاحق:

ملحق (١): أهمية التأثير في الرأسمال الفكري للتحويل من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي