

الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: بين تحديات الواقع والخصوصية الشرعية

Human Resources in Islamic Banks: Between the Challenges of Reality and Shariah Specificity

قوريش زكرياء¹

korriche.zakaria@univ-khenchela.dz

تاريخ النشر: 2026/03/15
Received: 25/09/2025

تاريخ الاستلام: 2025/09/25
published: 15/03/2026

ملخص المقال:

تناولت هذه الدراسة إشكالية واقع وتأهيل المورد البشري في المصارف الإسلامية ومدى إسهامه في تحقيق الخصوصية الشرعية وصناعة الثقة، وهدفت إلى إبراز الدور الاستراتيجي للمورد البشري ودراسة وتحليل التحديات التي تعيق تطويره واقتراح سبل معالجتها. وقد تم تقسيم البحث إلى محاور شملت المفهوم والخصائص النظرية للموارد البشرية، أهميته ومسؤولية المصرف تجاهه، ثم واقع التحديات التي تواجهه، وأهمية تأهيله وأيضاً سبل وطرق تطويره. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أساسية أهمها أن نجاح المصارف الإسلامية مرهون بوجود موارد بشرية مؤهلة شرعياً ومهنية، وأن ضعف التأهيل الشرعي والمهني يمثل أبرز التحديات، كما أن تنويع مجالات وإساليب التدريب والتأهيل يعد شرطاً أساسياً لضمان التميز التنافسي وتحقيق أهداف هذه المصارف.

كلمات مفتاحية: المصارف الإسلامية، الموارد البشرية، التحديات، التأهيل الشرعي.

Abstract:

This study examines the role of human resources in Islamic banks, focusing on their qualification and contribution to Sharia compliance and trust building. The research aims to highlight their strategic importance, analyze existing challenges, and propose solutions. It is structured around the concept and characteristics of human resources, their significance, current constraints, and the need for training and development. The findings show that the success of Islamic banks depends on professionally and Sharia-qualified staff, and that diversifying training methods is crucial to overcome skill gaps and ensure competitiveness.

Keywords: Islamic Banks; Human Resources.; Challenges ; Sharia Training

1- مقدمة:

تشهد المصارف الإسلامية خلال العقود الأخيرة تطورا واسعا ولافتا جعلها تحظى باهتمام متزايد في الساحة المالية العالمية، وذلك بفضل خصوصيتها ومبادئ عملها المستمدة من الشريعة الإسلامية وقيمها الأخلاقية، غير أن هذا التميز لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن المورد البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية في إدارة الأنشطة المصرفية الإسلامية وصناعة الثقة مع المتعاملين، فنجاح هذه المصارف واستمراريتها لا يتوقف فقط على ابتكار الأدوات المالية أو تطوير الهياكل التنظيمية، بل يتطلب بالدرجة الأولى وجود كفاءات بشرية مؤهلة من الناحية الشرعية والمهنية قادرة على المواءمة بين القواعد الفقهية والممارسات المصرفية الحديثة خاصة في عصر يمتاز بتغيرات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة.

ورغم الأهمية البالغة للمورد البشري، إلا أن الواقع يكشف عن تحديات متزايدة تواجه المصارف الإسلامية في هذا الإطار، ولعل أبرزها النقص الواضح في الكفاءات المتخصصة من الناحية الشرعية، وضعف برامج التأهيل، وتزايد الضغوط التنظيمية والسوقية، الأمر الذي يثير التساؤل حول قدرة هذه المصارف على تكوين موارد بشرية مؤهلة تحقق الخصوصية الشرعية وتستجيب في الوقت نفسه للمتطلبات الفنية التنافسية.

1.1 إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية: انطلاقا مما سبق، نطرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التالية:

1.1.1 الإشكالية الرئيسية:

- إلى أي مدى يساهم واقع وتأهيل المورد البشري في تحقيق الخصوصية الشرعية وصناعة الثقة في المصارف الإسلامية، وكيف يمكن معالجة أوجه القصور لضمان كفاءة هذا المورد وفعاليته؟

1.1.2 التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما المقصود بالمورد البشري في المصارف الإسلامية، وما أبرز خصائصه النظرية؟
- ✓ ما أهمية المورد البشري في المصارف الإسلامية، وما مسؤولية هذه المصارف تجاهه؟
- ✓ ما واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وما التحديات التي تواجهها؟
- ✓ ما أهمية تأهيل المورد البشري للعمل المصرفي الإسلامي، وما أسبابه الجوهرية؟
- ✓ ما المجالات والطرق المتاحة لتأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؟

1.2 فرضيات البحث: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نطلق من الفرضيات التالية:

1.2.1 الفرضية الرئيسية:

- تحقيق الخصوصية الشرعية وصناعة الثقة في المصارف الإسلامية مرهون بوجود موارد بشرية مؤهلة فنيا وشرعيا وقادرة على مواكبة متطلبات الواقع المصرفي.

1.2.2-2 الفرضيات الفرعية:

- ✓ المورد البشري في المصارف الإسلامية يتميز بخصوصية نابعة من الجمع بين الكفاءة المهنية والشرعية.
- ✓ تحقيق أهداف المصارف الإسلامية مرهون بتبني سياسات واضحة في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية.

- ✓ التحديات التي تواجه المورد البشري في المصارف الإسلامية تعود أساسا إلى نقص الكفاءات الشرعية وضعف التأهيل المستمر.
- ✓ تنوع مجالات وأساليب التأهيل يساهم في رفع كفاءة المورد البشري وضمان توافقه مع خصوصية الصيرفة الإسلامية.

1.3 أهداف البحث: نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفهوم والخصائص النظرية للمورد البشري في المصارف الإسلامية.
- إبراز الدور الاستراتيجي للمورد البشري ومسؤولية المصرف تجاهه.
- تحليل واقع التحديات التي تواجه الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.
- استكشاف أهمية وأسباب تأهيل المورد البشري لممارسة العمل المصرفي الإسلامي.
- عرض أهم المجالات والطرق الكفيلة برفع كفاءة المورد البشري بما ينسجم مع الخصوصية الشرعية.

1.4 منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة النظرية للموضوع وتحليل واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مع الاستعانة ببعض التقارير العالمية المتخصصة لتشخيص أهم المشاكل والتحديات واقتراح الحلول العملية لها.

1.5 محاور البحث:

- مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهم خصائصها.
- أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ومسؤولية البنك تجاهها.
- واقع وتحديات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهمية تأهيلها.
- جوانب وطرق تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

2- مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهم خصائصها

1.2 الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تعرف الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بـ "الأيدي العاملة في قطاع العمل المصرفي الإسلامي وذلك باختلاف مستويات العاملين الأكاديمية"، وفي تعريف آخر هي "ممارسة نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المصرف الإسلامي من حيث الكم والكيف، لتحقيق أهدافه وغاياته." (أرشيد، 2008، صفحة 499)

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإسلامية بـ "عملية استقطاب وتعزيز أداء الموظف بناء على المبادئ التوجيهية للقرآن والسنة من خلال التخطيط والتوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب والتطوير الوظيفي." (زبادي و الخوالدة، 2021، صفحة 174)

كما تهدف إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي إلى الحفاظ على الممارسة الصارمة لضوابط الشريعة الإسلامية في العلاقات بين الإدارة والموظف والعملاء. (Rahman، 2013، صفحة 1107)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الموارد البشرية في المصارف الإسلامية هي مجموعة القوى العاملة بها من مختلف المستويات والرتب، تختارها إدارة الموارد البشرية لتوظيفها في العمل في هذه البنوك، وهذا وفق شروط ومعايير خاصة بالإضافة للكفاءة العلمية والبدنية للموارد البشرية وجب أيضا توفرها على المعرفة الشرعية في فقه المعاملات البنكية لتتناسب مع طبيعة الأعمال المصرفية والخدمات المالية، والتي تتميز بالالتزام الكلي والتام بالضوابط والأحكام الشرعية في جميع معاملاتها.

2.2 الخصائص النظرية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية:

إن نجاح عمل المصرف الإسلامي في تقديم خدماته المصرفية والتمويلية الملتزمة بالأحكام والضوابط الشرعية، والتي تستهدف نوعية خاصة من العملاء تستلزم عليه توظيف أفراد وموظفين قادرين على تبني رسالته من خلال مجموعة من الموصفات والخصائص التي لا بد أن تميزه عن غيره من العاملين في البنوك الأخرى ونذكر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية: (مسدور، 2013، صفحة 24)

- **السلوك السوي (الأمانة وحسن الخلق):** الموظف في المصرف الإسلامي وجب عليه أن يجمع في شخصيته ميزات الشخص المسلم المتخلق بأخلاق الإسلام الراقية والسامية.
- **الشخصية المتزنة الخالية من الأمراض النفسية والروحية:** هذا لأن الشخصية السيئة التي تعاني من الجانب النفسي قد تسيء لسمعة البنك الإسلامي، بالتالي وجب القيام باختبارات نفسية لكل من تقدم لوظيفة البنك يُؤهل بعدها لشغل المنصب الذي يتوافق مع شخصيته.
- **التكوين المستمر المتخصص والمزدوج:** ويقصد بالتكوين المزدوج الجمع بين التكوين الفني والتكوين الشرعي، وذلك لأنهما متكاملان في البنوك الإسلامية ولا يمكن الاستغناء عنهما.
- **الرصيد الشرعي الكافي:** وهذا ما يمكن ضمانه من خلال المطالعة المستمرة لكل ما يتعلق بقرارات الهيئات الشرعية، وكذلك المشاركة في الندوات والمؤتمرات والورش التي تدرس الجوانب الشرعية للصيرفة الإسلامية.
- **التجديد والتطوير وسعة الأفق:** ويقصد بالتجديد انفتاح المورد البشري على أساليب ومعارف جديدة في إدارة النشاط المصرفي وعدم الاكتفاء بالممارسات القائمة، بل البحث عن إمكانات التطوير والتحديث مع تبني أهداف مستقبلية ترفع من كفاءة العامل وتطور أداء البنك.
- **الديناميكية (ابتكاري، إبداعي، معرفي...):** وهذا حتى يضمن للعامل في المصرف الإسلامي قدرة تنافسية لبنكه، فعليه أن يكون هو محور ضمان الاستمرارية والتنافسية، ذلك أن الديناميكية في العمل المصرفي والإبداع والابتكار في مختلف المجالات التي ترفع من القدرة التنافسية للبنك لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال تشجيع العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للعامل وعدم قهرها.
- **التحلي بالروح الجماعية (الانسجام التعاون، تقاسم الأعباء والمسؤوليات):** فاحتكار المعلومات مثلا كصفة في شخصية العامل في المصارف الإسلامية يمكن أن تضر بمصالح البنك، ما لم يقيم بمشاركة وتقاسم المعلومات مع زملائه، والسعي للتشاور والعمل معهم في شكل جماعي بعيد عن الانزعال القاتل للروح الجماعية.

■ القدرة على الافناع (شخصية متفتحة وحوارية): من خلال ميل العامل إلى تقاسم الأفكار مع المحيط الذي يشغل فيه فالشخصية المنغلقة على نفسها خطر على المحيط المصرفي الإسلامي.

■ كما يتطلب العمل في المصارف الإسلامية مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات نذكر منها ما يلي: (غربي، 2018، صفحة 235)

- ✓ موارد بشرية قادرة على جذب المودعين وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع أو العميل بالمصرف الإسلامي.
- ✓ عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمتين وهذا وفقا لما تتطلبه الأحكام الشرعية.
- ✓ نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

وما يميز العمل في المصارف الإسلامية عن العمل في البنوك التقليدية أو الربوية هو إسلامية الكيان، ولهذا يتطلب الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية التي تبنى على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه، بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية.

3- أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ومسؤولية البنك اتجاهها:

1.3 أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تعتبر الموارد البشرية في أي نشاط أو منظمة مهما اختلفت مستوياتها حيز الزاوية وأساس النجاح لهذا النشاط أو المنظمة، والنجاح مرهون بتوافر الكفاءة والمستوى المناسب لأداء المهام المطلوبة، وفي المقابل أيضا تمثل الموارد البشرية السبب الرئيسي لفشل أو إخفاق المنظمات إذا كانت دون هذه الكفاءة أو المستوى المطلوبين، وهذا ينطبق أيضا على البنوك الإسلامية، و عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة للعمل في المصارف الإسلامية ذات الطبيعة الخاصة، أحد أهم المعوقات التي واجهت البنوك الإسلامية والتي امتد تأثيرها أيضا إلى كافة أنشطة العمل المصرفي الإسلامي وإلى حركة المصارف الإسلامية ومسيرتها بصفة عامة، ومن نتائجها انحراف المصارف الإسلامية وعجزها عن أخذها المسار الصحيح حسب التصور النظري المفترض لها، وأيضا عدم قدرتها على تحقيق أهدافها والقيام بدورها المأمول في مختلف المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي. فقيام المصارف الإسلامية بدورها على أكمل وجه يتطلب توفر نوعية خاصة من العاملين والموظفين، تتميز المجموعة من الخصائص والصفات كما رأينا سابقا التي تمكنها وتسمح لها بالتعامل مع المتغيرات ولها القدرة على تسييرها وفق إطارها الصحيح (المنعم، 1996، صفحة 99)

2.3 مسؤولية المصرف الإسلامي اتجاه الموارد البشرية العاملة به:

الاهتمام بالموارد البشري من الأساليب الحديثة والمهمة في تحقيق الأهداف، باعتباره العنصر الفاعل والمحور الأساسي لنجاح المصرف الإسلامي أو فشله، لذا وجب الاهتمام بهذا العنصر من خلال ما يلي: (أحمد، 2012، صفحة 51)

■ العدل في المعاملة بين مختلف رتب الموارد البشرية من خلال الأمانة والأخلاق والقيم لموظف البنك.

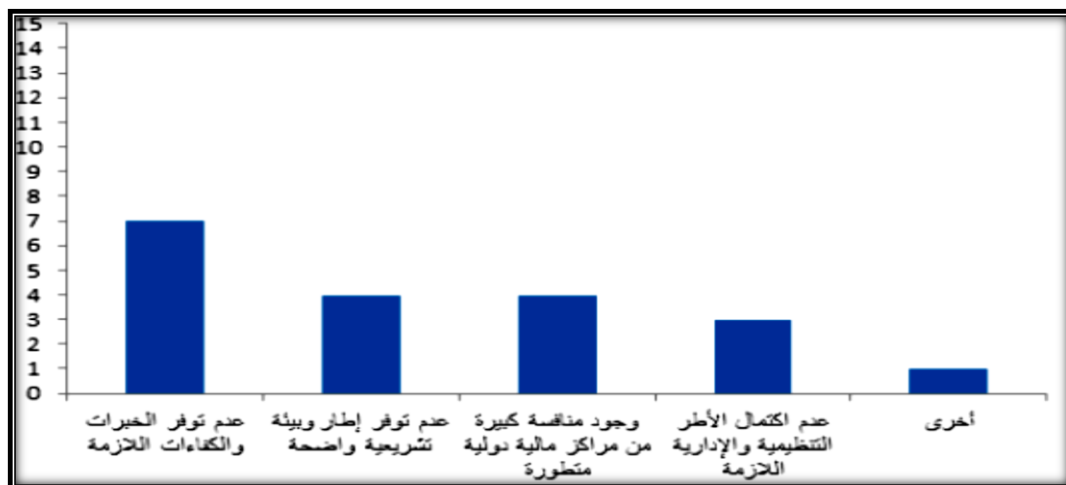
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية للموظفين في الفقه الإسلامي والمعاملات المالية الإسلامية والبيع الحلال والحرام.
- بث روح العقيدة ومبادئها للموظفين وتثقيتهم للترويج والتسويق للمصرفية الإسلامية معاملة وعن علم وفقه.
- جعل المورد البشري في المصرف الإسلامي هو الدعاية الأساسية والمهمة والمثل الذي يحتذى به لجذب المزيد من المودعين والعملاء للمصرف.
- نشر وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون والألفة والترابط بين العاملين بالبنك الإسلامي من خلال إنشاء صندوق تعاوني لهم.
- تطبيق أنظمة مساعدة للرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والسكنية والترفيهية للموارد البشرية العاملة بالبنك.
- العمل على رفع المعاناة والتقليل منها إذا وجدت عبر دراسة الأحوال الاجتماعية لكل موظف.
- تشجيع العاملين على البحث والابتكار في كافة المجالات الاقتصادية وتحفيز الفائزين منهم.
- إقامة الندوات والاجتماعات لتحفيز الأفراد العاملين ولرفع التحديات وزيادة المجهودات من أجل نجاح البنك الإسلامي وتطوره في السوق المصرفي.

4- واقع وتحديات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهمية تأهيلها:

1.4 واقع وتحديات المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية:

تواجه المصارف الإسلامية جملة من المشاكل والتحديات التي تعيق تطور العمل المصرفي الإسلامي، فحسب دراسة لاتحاد هيئات الأوراق المالية العربية يعتبر نقص وغياب الخبرات والكفاءات البشرية اللازمة للعمل المصرفي في طليعة هذه التحديات، بالإضافة إلى عدم توفر إطار وبيئة تشريعية واضحة، وجود منافسة كبيرة من مراكز مالية دولية، عدم اكتمال الأطر التنظيمية والإدارية اللازمة، والعديد من التحديات الأخرى، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: تحديات العمل المصرفي الإسلامي.



(إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، 2015، صفحة 39)

صُنِفَ موضوع "الموارد البشرية وتطوير المهارات" ضمن أهم عشرة مخاوف وتحديات التي تواجهها المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في المستقبل، ويعتبر وجود كوادر وكفاءات بشرية مؤهلة للعمل في المجال المصرفي الإسلامي عاملا حاسما في نجاح أو فشل الصيرفة الإسلامية، كما تعد تنمية وتأهيل الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسات المالية الإسلامية لتحقيق النمو، خاصة في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي يعرفها العالم وخاصة الصناعة المصرفية بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والمتزايدة في هذا المجال. (المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، 2023) كما أثبتت بعض الدراسات أن نسبة العاملين في البنوك الإسلامية ممن يمتلكون المعرفة والتكوين الشرعيين في حدود 10% فقط مقابل 90% لا يملكون المعرفة الشرعية التي تتطلبها الصيرفة الإسلامية. (Prasetyo, Putra, و Fahlevi, 2023، صفحة 2276)

- ومن المشاكل والتحديات التي تواجهها المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية نذكر: (عمارة، 2009، صفحة 172)

1.1.4 عدم توافر الموارد البشرية المتخصصة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي:

يقصد بها تلك التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية الإسلامية، والسبب الرئيسي هو اعتماد المصارف الإسلامية على العمال القادمين من البنوك التقليدية دون اهتمام بالجانب الشرعي والمعرفة بفقهاء المعاملات المالية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترقى حتى تولى بعضها إدارة المصارف الإسلامية.

2.1.4 قلة الخبرة بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية:

حيث أن معظم العاملين في المصارف الإسلامية أصحاب تكوين اقتصادي وقانوني عصري، ولا علم لهم بأحكام وقواعد العمل المصرفي الإسلامي، وفقه المعاملات المالية في الإسلام.

3.1.4 عدم وجود مؤسسات التكوين اللازمة لتأهيل العاملين:

غياب الموارد البشرية المؤهلة علميا ومهنيًا، والقادرة على الجمع بين الفقه الشرعي والفقه المصرفي، يعود أساسا إلى ندرة أو غياب كليات ومعاهد متخصصة في الاقتصاد والصيرفة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية، وإن وجدت فهي محدودة مقارنة بالكليات الأخرى. كما أن خريجي التخصصات الشرعية يفتقرون غالبا إلى التكوين الاقتصادي والقانوني والفني اللازم لتسيير العمليات المصرفية. وزاد من حدة الإشكال لجوء بعض البنوك الإسلامية في الغرب إلى توظيف غير المسلمين بسبب رخص العمل أو الحاجة إلى تخصصات مصرفية واستثمارية، وهو ما سمح بدخول عناصر ذات عقلية ربوية مادية أثرت سلبا على تسويق خدمات هذه البنوك.

4.1.4 عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالمصارف الإسلامية:

كانت طريقة تعيين العاملين في المصارف الإسلامية سابقا لا تختلف عن تعيين العاملين في البنوك التقليدية وهذا لغياب البديل، حيث كان مستوى التأهيل للعمل البنكي التقليدي، وعدد سنوات الخبرة فيه أساسا في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام في المصارف الإسلامية نظرا للحاجة القائمة في ذلك الوقت، وشهدت السنوات الأخيرة تطورا في الصناعة المصرفية الإسلامية وكان لمجال تحديد المعايير اللازمة لاختيار العاملين في المصارف الإسلامية حيزا مهما في هذا التطور.

5.1.4 مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية:

يواجه موظفو البنوك الإسلامية تساؤلات متكررة من العملاء حول بعض الفتاوى الشرعية وكيفية تطبيقها، إلا أن ضعف إلمام بعض العاملين بالضوابط الشرعية يحد من قدرتهم على تقديم إجابات واضحة، ما يضعف ثقة المتعاملين، وباعتبار أن المنتجات المالية الإسلامية حديثة نسبياً، فقد سعت المصارف الإسلامية إلى تنظيم دورات وورشات تكوينية لتعزيز المعارف الشرعية لموظفيها وضمان تعامل مهني منسجم مع أحكام الشريعة.

6.1.4 عدم كفاية وملاءمة البرامج التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية:

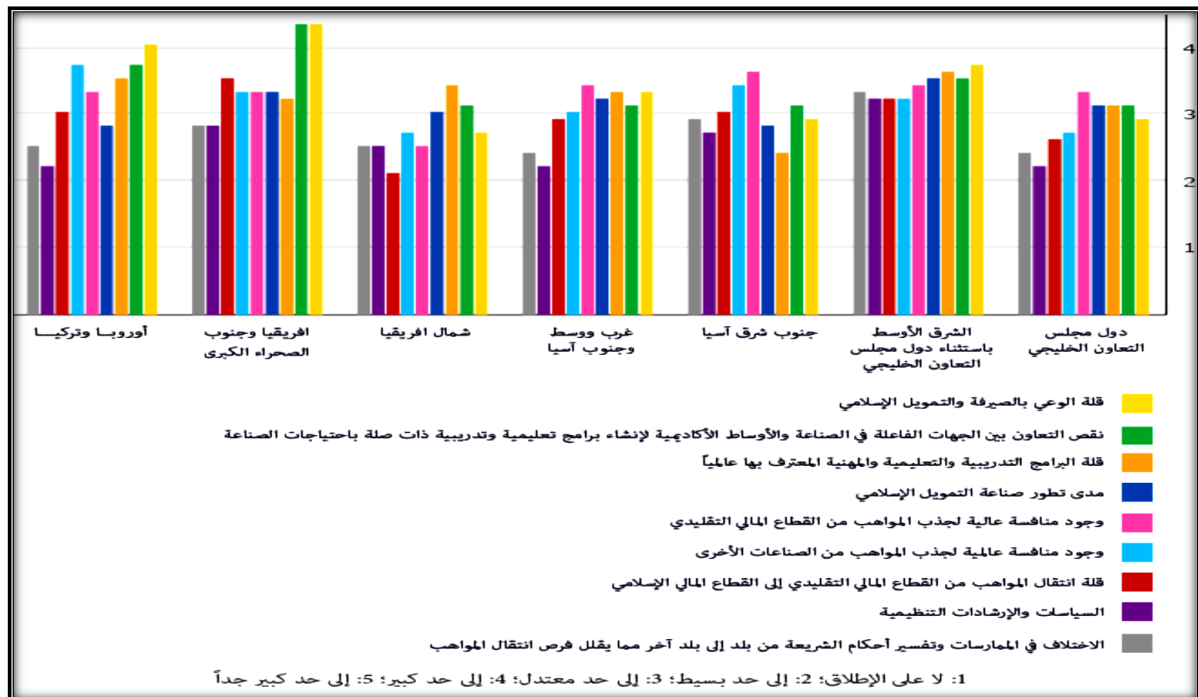
تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات العاملين وزيادة إلمامهم بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالمياً ومحلياً، خاصة مع تزايد الاتجاه نحو تأسيس فروع ونوافذ للمعاملات المالية الإسلامية في المصارف التقليدية، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول عاملين جدد متخصصين في الصيرفة الإسلامية إلى السوق من اشتغال المنافسة.

7.1.4 عدم الاهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين:

كشفت تجارب بعض المصارف الإسلامية عن جمود في الحراك الوظيفي بسبب تحديد عقود من بلغوا التقاعد بدعوى خبرتهم، ما يحرم العاملين من فرص الترقية ويضعف تحفيزهم وولاءهم، كما أن غياب نظم تقييم أداء موضوعية أتاح مساحة لهيمنة الممارسات التقليدية رغم الالتزام الشكلي بأحكام الشريعة.

و أظهرت نتائج الاستبيان العالمي السنوي للمصرفيين الإسلاميين الصادر عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية " CIBAFI " في يونيو 2023 أهم التحديات والمشاكل التي تعيق تواجد المواهب والموارد البشرية المتخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق و كانت نتائجه كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أهم التحديات التي تعيق تواجد الموارد البشرية المتخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق.



(المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، 2023، صفحة 58)

من خلال الشكل السابق والنتائج العامة للاستبيان يظهر جليا التفاوت بين المناطق الجغرافية المختلفة في نوعية المشاكل والتحديات التي تعيق تواجد الموارد والمواهب البشرية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية، ففي منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي وفي منطقة إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى ومنطقة تركيا وأوروبا ونسبيا منطقة شمال إفريقيا، غرب ووسط وجنوب وجنوب شرق آسيا يعود السبب الرئيسي لغياب الموارد البشرية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية إلى قلة الوعي بالتمويل الإسلامي بالإضافة إلى نقص التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والأوساط الأكاديمية لإنشاء برامج تعليمية وتدريبية ذات صلة باحتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية، لتلبيها قلة البرامج التدريبية والتعليمية والمهنية المعترف بها عالميا، أما في دول مجلس التعاون الخليجي فجاءت المنافسة العالية من القطاع المالي التقليدي المتطور بهذه المنطقة على رأس الأسباب التي تعيق تواجد المتخصصين في الصيرفة الإسلامية، يليه وبنفس المستوى نقص التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والأوساط الأكاديمية لإنشاء برامج تعليمية وتدريبية ذات صلة باحتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية و قلة البرامج التدريبية والتعليمية والمهنية المعترف بها عالميا، ومدى تطور صناعة التمويل الإسلامي مقارنة بالتمويل التقليدي.

على العموم فإن الواقع العملي أكد أن غالبية الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية ليسوا ملمين بأسس الضوابط والأحكام الشرعية المستمدة من فقه المعاملات، كما أن غالبية العاملين لا يفرقون بين العقود الشرعية والعقود التقليدية من حيث المفهوم وأسلوب التطبيق. (البلتاجي، 27-28 أبريل 2010، صفحة 10) ويلاحظ على الكثير من العاملين في الصيرفة الإسلامية ضعف قدرتهم على الدفاع عن منتجها وعدم إيمانهم الكامل بأهدافها، إضافة إلى تغليب مصالحهم الشخصية والبحث عن حوافز ورواتب أعلى. كما أن افتقارهم للتأهيل الشرعي ومعرفتهم المحدودة بالتكليف الفقهي جعلهم ينفذون بعض المعاملات بروح ربوية متأصلة، لاسيما أن عددا كبيرا منهم جاء من البنوك التقليدية وتولى مناصب حساسة دون تكوين شرعي كاف، وهو ما أدى إلى كثرة المخالفات الشرعية وفقدان ثقة المتعاملين بالمصارف الإسلامية.. (ارشيد، 2008، صفحة 523)

2.4 أهمية وأسباب تأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي:

تتجلى أهمية تأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي في النقاط التالية: (حدة و باديس، 5-6 ماي 2009، صفحة 11)

1.2.4 تحقيق الالتزام الشرعي: المصارف الإسلامية تتميز عن غيرها من البنوك بالتزامها بالأحكام وفق المعايير والضوابط الشرعية، وهذا الالتزام لا يقتصر على فقه المعاملات فقط، بل يشمل الأخلاق الإسلامية الحسنة واللباس الشرعي وحسن التعامل مع الموظفين والعملاء والمؤسسات الأخرى، وحتى يتحقق هذا الالتزام بكفاءة وفاعلية فإن الأمر يستدعي مضاعفة الاهتمام بالتأهيل الشرعي في مختلف المستويات الوظيفية، مما يعكس رغبة هذه المؤسسات في ترسيخ الانضباط والالتزام الشرعي.

- يقول عمر رضي الله عنه : "لا يتجر في سوقنا إلا من فقهه، وإلا أكل الربا." يقول علي رضي الله عنه: "من اتجر قبل أن يتفقه ارتطم في الربا ثم ارتطم ثم ارتطم"

2.2.4 محاصرة النقص المتزايد في الكفاءات البشرية: تعاني المصارف الإسلامية، خاصة حديثة النشأة، من نقص الكفاءات المؤهلة شرعيا وفنيا، ما يدفعها للاعتماد على كوادر قادمة من البنوك التقليدية حتى في المناصب العليا، وهو ما يفرض ضرورة تأهيلهم شرعيا بشكل جاد ومعمق خاصة أن بعضهم لا يؤمن أصلا بفكرة الصيرفة الإسلامية.

3.2.4 تلبية الطلب المتزايد على الخدمات المالية الإسلامية: مع التطور الذي تعرفه البنوك الإسلامية كما رأينا سابقا، وتزايد حجم السوق المالي الإسلامي وظهور منتجات إسلامية جديدة، فإن الصيرفة الإسلامية أمام تحد كبير لتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة خاصة القيادية منها وذلك لتجنب الوقوع في خطرين:

■ **الخطر الأول:** شغور المناصب العليا للبنوك الإسلامية من الكفاءات المؤهلة نتيجة النمو السريع وظهور بنوك إسلامية جديدة تنافس على القيادة المؤهلة أو الموجودة في البنوك الحالية.

■ **الخطر الثاني:** أن النمو الهائل في القطاع المالي الإسلامي يتطلب تطوير وابتكار المزيد من المنتجات المالية الإسلامية وذلك بهدف:

✓ زيادة وتنوع الخدمات والمنتجات المالية الإسلامية.

✓ توزيع المخاطر.

✓ تقوية القدرة التنافسية .

كما أن الصيرفة مطالبة بالخروج عن المألوف واستنساخ المنتجات التقليدية، بالانطلاق نحو الإبداع والابتكار الذاتي ولا يتحقق ذلك إلا من أشخاص مؤهلين تقنيا وشرعيا لذلك.

4.2.4 تعزيز ثقة العملاء بالبنوك الإسلامية: ينظر العملاء إلى البنوك الإسلامية باعتبارها ملتزمة التزاما كاملا بأحكام الشريعة، ويتعاملون معها بدافع ديني قائم على تحري الحلال والبعد عن الحرام، مما يجعلهم أكثر حساسية تجاه أي سلوك أو معاملة تبدو مخالفة للشرع، غير أن غياب التأهيل الشرعي لدى بعض الموظفين قد يسيء لصورة المصرف ويؤدي أحيانا إلى تشويه سمعته لدى المتعاملين.

5.2.4 إثراء فقه المعاملات الإسلامية بالوقائع الجديدة: ذلك لأن إسقاط الفقه على الحياة العملية يعني بالضرورة وجود المستجدات والنوازل التي تحتاج لبيان حكم الشرع فيها، ولعل من العضلات التي تواجه مختلف العلوم أنها تدرس نظريا بعيدا عن الواقع، فإما أن نجد الأكاديمي البحث الذي انقطع للتدريس أو المهني الذي يقضي كل وقته في الميدان بعيدا عن البحث العلمي، ففي هذا الموضوع رُوي أن إياس بن معاوية قال: "التاجر الفقيه، أفقه من الفقيه الذي ليس بتاجر."

6.2.4 تعميق مبدأ التخصص: والمطلع على الواقع يتبين له أن القطاع المصرفي الإسلامي يعاني من انعدام التخصص العميق، والهدف من التأهيل هو الحصول على أفراد متخصصين في كل حقل من حقول المالية الإسلامية، أي متخصصين بالتمويل، الاستثمار، التأمين، المحاسبة، التسويق....

7.2.4 تجنب بعض السلبيات :يؤدي التأهيل الشرعي للعاملين إلى الابتعاد عن كثير من السلبيات منها:

■ **انخفاض الربحية:** فضعف التأهيل الشرعي للموظفين سيؤدي بهم للقيام ببعض المعاملات غير المشروعة بالتالي تتدخل هيئة الرقابة الشرعية لاستبعاد ربح هذه المعاملات من أرباح البنك.

■ **هروب العملاء:** فموظف التسويق غير المؤهل شرعيا سيكون عاجزا عن إقناع الجمهور بالمنتجات الإسلامية فضلا عن أنه سيمنح معلومات مغلوطة ما ينعكس بشعورهم بعدم الجدية بالالتزام الشرعي.

5- جوانب وطرق تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية:

1.5 مجالات تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية:

المصارف الإسلامية من المؤسسات التي تفتقر وتعاني عجزا واضحا في الإطارات والكوادر المؤهلة التي تجمع بين التأهيل الشرعي والمحاسبي، الإطارات العاملة في البنوك الإسلامية في الغالب مكونة تكوينا موجها للعمل في البنوك الربوية أو أنها مكونة في الجانب الشرعي فقط، هذا ما تسبب في تجاوزات خطيرة وأخطاء وتناقضات في تطبيق الكثير من الصيغ الإسلامية، مما أدى بالبعض إلى التشكيك في إسلامية البنك. (غالي، 2018، صفحة 136)

ومن أهم مجالات تأهيل الموارد البشرية لتتوافق وما يقتضيه العمل المصرفي الإسلامي ما يلي: (البلتاجي، 27-28 أبريل 2010، صفحة 12)

1.1.5 الجوانب الشرعية للأعمال المصرفية: ويقصد بها القواعد والضوابط الشرعية المستمدة من فقه المعاملات والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية، والتي وجب الإمام بها من طرف كافة العاملين باعتبارها القاعدة التي تنطلق منها كافة المعاملات بالمصارف الإسلامية.

2.1.5 جوانب متعلقة بالصيغ التمويلية: تتميز المصارف الإسلامية في نوعية الصيغ التمويلية المقترحة والتي تختص بها دون غيرها من البنوك التقليدية (مشاركة، مضاربة، مزارعة...)، وهذه الصيغ تتطلب الإمام بمفاهيم ومعايير محاسبية وضوابط شرعية معينة سواء لتطبيقها أو تسويقها.

3.1.5 جوانب متعلقة تطوير المنتجات: يعد تطوير وابتكار المنتجات والخدمات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي يجب تأهيل العاملين فيها وتقنيا للقيام بها، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية.

4.1.5 جوانب متعلقة الخدمات المصرفية: تعد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية المقدمة للعملاء ومعرفة العاملين للفرق بينها وبين الخدمة البنكية التقليدية من الجوانب المهمة التي وجب على العاملين بالبنوك الإسلامية إتقانها لأنها أول ما يقابل العميل وهي بوابة العبور لأنشطة المصرف الأخرى.

5.1.5 الجوانب الإدارية: يحتاج العاملون أيضا في البنوك الإسلامية إلى المهارة والقدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات الشخصية والفكر الابتكاري والإبداعي.

6.1.5 الجوانب التسويقية: وهي من المجالات التي وجب الاهتمام بها أيضا من حيث إكساب العاملين المهارات التسويقية الحديثة والقدرة على الإقناع وبيع المنتجات، وأيضا مهارات الاتصال الفعال.

7.1.5 الجوانب الأخلاقية: والجانب الأخلاقي من أهم المجالات التي يجب غرسها في العاملين بالمصارف الإسلامية لأنه يعكس صورة ورسالة البنك، وذلك عن طريق حث العاملين به على حسن الخلق والمعاملة وإتقان العمل والالتزام بتعاليم الإسلام من كل الجوانب.

8.1.5 الإمام بالأنظمة والتعليمات الدولية: تعمل المصارف الإسلامية في الأسواق الدولية التي تحكمها العديد من المعايير والأنظمة والأعراف المصرفية والتي يجب على كافة العاملين بها الإمام بكل ما يتعلق بها وبكل مستجداتها، ونذكر من هذه المعايير معايير لجنة بازل.

- وباختصار فإن تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لابد أن يشتمل ثلاث على (03) جوانب رئيسية والتي تتمثل في: (صباح و صاحبي، 06 جوان 2022، صفحة 08)

- **تأهيل من الجانب الفني:** يقصد به تأهيل العاملين أو المترشحين للعمل المصرفي الإسلامي على الجوانب الفنية المتعلقة بمختلف الأعمال وأساسيات الأنشطة والأعمال المصرفية، وهذا الجانب من التأهيل يحتاجه وتشارك فيه البنوك التقليدية والإسلامية غير أن البنوك الإسلامية تسعى دائما لاستبعاد المعاملات الربوية.
- **تأهيل من الجانب الشرعي:** يقصد به تأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية على أصول الشريعة الإسلامية، وفقه المعاملات والخدمات البنكية الإسلامية ومختلف صيغ الاستثمار والتمويل الإسلامي، بالإضافة إلى طرق تحويل المفاهيم الشرعية إلى أساليب عمل تطبيقية، وهذا الجانب من التأهيل تختص به المصارف الإسلامية دون غيرها من البنوك.

2.5 طرق وأساليب تدريب وتأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي:

تلجأ المصارف الإسلامية في الغالب إلى برامج التكوين والتأهيل المتخصصة لموظفيها، غير أن هذه البرامج كثيرا ما يشوبها تقصير ناتج عن عامل الوقت والتكلفة، ويظهر ذلك في توجه العديد من البنوك الإسلامية خاصة في بدايات نشاطها إلى استقطاب موظفين ذوي خبرة من البنوك التقليدية باعتبارها وسيلة أسرع وأقل كلفة لاكتساب الكفاءات المطلوبة، غير أن هذه الممارسة أفرزت في المقابل عددا من العاملين الذين يفتقرون إلى المعرفة الشرعية الخاصة بالمنتجات والخدمات المالية الإسلامية، ولذلك فهم بحاجة إلى تحديد وتحديث وتأهيل لمعارفهم ومعلوماتهم الفنية والشرعية حول المعاملات والمنتجات المصرفية الإسلامية، ولا يتحقق ذلك إلا باعتماد دورات تدريبية دورية، شهرية أو ربع سنوية للموظفين الحاليين، ومن المهم أيضا للمصارف الإسلامية القيام بشراكات واتفاقيات مع الجامعات والكليات التي تعتمد على المناهج التي تساعد على تكوين أفراد يكتسبون المهارات والمعرفة المناسبة واللازمة للتوظيف في هذه المصارف، فيمكن من خلالها للمصارف الإسلامية الطلب من هذه الجامعات والمعاهد والكليات تقديم وتأطير دورات وورش عمل للصيرفة الإسلامية وأيضا تصميم بعض المقررات والمواضيع المحددة التي تنتج مواهب خاصة في مجال التمويل الإسلامي نظريا، في حين يمكن للمؤسسات المالية الإسلامية تقديم دورات تدريبية عملية لهؤلاء الطلاب، كما يمكن أيضا الاعتماد على برامج المدارس الصيفية للطلاب والمترشحين للعمل في الصيرفة الإسلامية والتي تركز على الجوانب العملية للصيرفة الإسلامية من خلال محاكاة العمليات التجارية والاستثمارية والتمويلية الموافقة للشريعة الإسلامية في تكوين عمالة قادرة على العمل والابتكار في المصارف الإسلامية، فالجامعات والمعاهد يمكنها تكوين أفراد يكتسبون المهارات العملية والنظرية والمعرفة الشرعية والفنية في إدارة وتطبيق العمليات المالية والخدمات الإسلامية ما يوفر في نهاية المطاف موظفين مدربين ومؤهلين للعمل المصرفي الإسلامي. (Salh و Mohammed، 2019، صفحة 114)

ومن الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المصارف الإسلامية في تكوين وتأهيل الموظفين للعمل بها وتغطية النقص في الموارد البشرية المؤهلة للعمل المصرفي الإسلامي نجد: (البوعلي و الحياي، 2015، صفحة 122)

- الاعتماد على المؤسسات التعليمية من جامعات ومعاهد ومراكز تعليمية والقيام بالدورات التدريبية.
- الاعتماد على الوسائل التعليمية والتدريبية من أدوات ومعدات وأجهزة متطورة في التأهيل المتكامل والمتعدد الجوانب.
- الاعتماد على المتخصصين من ذوي الكفاءة العلمية في مختلف الميادين (شرعية، محاسبية، قانونية، مصرفية، اقتصادية...).
- تنظيم الندوات والملتقيات الفكرية حول الصيرفة الإسلامية، وذلك بالاستعانة بالخبراء والمختصين في الميدان، و بالتعاون مع مراكز الأبحاث الرائدة في هذا المجال و معروفة في العالم الإسلامي. (ناصر، 2005، صفحة 243)

وهذا فضلا عن جهة إشرافية عليا تتولى مهمة اختيار ووضع الخطط والبرامج والمقررات والمناهج الدراسية والدورات التدريبية، وفق الأهداف العليا التي تحقق الغايات المطلوبة للعملية، والتي تتمثل أساسا في توفير عاملين على مستوى عال من التأهيل والمهنية لشغل الوظائف المختلفة في المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية.

خاتمة:

أوضحت الدراسة النظرية ان المورد البشري في المصارف الإسلامية ليس مجرد عنصر تنفيذي بل يمثل المحرك الاستراتيجي الذي تقوم عليه خصوصية هذه المصارف وتميزها عن البنوك التقليدية. حيث يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجمع بين الكفاءة المهنية والرؤية الشرعية مع ما يستلزمه ذلك من التزام اخلاقي وسلوك قويم وقدرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتنظيمية. كما بينت الادبيات ان ضعف التأهيل الشرعي والمهني للعاملين وغياب السياسات الواضحة للتدريب والتطوير يشكلان من اهم التحديات التي تهدد صناعة الثقة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف الإسلامية. ومن هنا تبرز الاهمية البالغة لتأهيل الموارد البشرية تأهيلا مزدوجا شرعيا وفنيا يضمن الموازنة بين المبادئ الفقهية ومتطلبات الممارسة المصرفية الحديثة ويعزز تنافسية هذه المصارف واستمرارية دورها في الساحة المالية.

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن خصوصية المصارف الإسلامية وصناعة الثقة مرهونة بوجود موارد بشرية تجمع بين التأهيل الشرعي والكفاءة المهنية، وقد أكدت النتائج صحتها حيث تبين أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب كفاءات بشرية مؤهلة في الجانبين معا. أما الفرضيات الفرعية فقد دعمتها النتائج، إذ أظهرت أن خصوصية المورد البشري متأينة من تكامل البعدين الشرعي والمهني، وأن غياب سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية يضعف تنافسية المصارف، كما أوضحت أن أبرز التحديات تكمن في نقص الكفاءات الشرعية وضعف برامج التأهيل. وبناء على هذه الاجابات خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج الاساسية:

- المورد البشري المؤهل شرعيا ومهنيًا يمثل الضمانة الاساسية لنجاح واستمرارية المصارف الإسلامية.
- هناك فجوة واضحة بين التصور النظري لأهمية مورد البشري وبين الواقع العملي الذي كشف عن قصور في التكوين والتأهيل.
- ضعف الاهتمام بالتأهيل الشرعي يعرض المصارف الإسلامية لفقدان الثقة والوقوع في اخطاء شرعية ومهنية.
- الاعتماد المفرط على خبرات قادمة من البنوك التقليدية ادى الى ضعف الالتزام بالخصوصية الشرعية.
- غياب معايير موحدة للتوظيف والتقييم ساهم في تفاوت الكفاءات البشرية داخل المصارف الإسلامية.
- المنافسة المتزايدة مع البنوك التقليدية تفرض اعتماد سياسات استباقية في التدريب والتطوير.
- تنوع مجالات واساليب التأهيل يسهم في رفع كفاءة المورد البشري وضمان توافقه مع الضوابط الشرعية ومقتضيات العمل المصرفي الحديث.

وانطلاقا من هذه النتائج تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- انشاء معاهد وكليات متخصصة في الاقتصاد والصيرفة الاسلاميين لتخريج كفاءات تجمع بين الجانب الفقهي والتقني.
- تبني برامج تدريبية دورية تركز على فقه المعاملات البنكية والعملية مع اشراك العاملين في المؤتمرات والورش العلمية.
- وضع معايير موحدة للتوظيف والتقييم تراعي البعد الشرعي الى جانب الكفاءة المهنية.
- تعزيز الشراكات بين الجامعات والمصارف الإسلامية لتطوير مناهج تعليمية وتدريبية متوافقة مع متطلبات السوق.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتطوير ادوات التدريب والتقييم وضمان تكيف العاملين مع التغيرات السريعة.
- ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام الشرعي والابتكار بما يعزز ولاء العاملين ويقوي ثقة العملاء.

- الاهتمام بالتأهيل المزدوج الشرعي والفني لجميع المستويات الوظيفية بما يضمن الموازنة بين الأصول الفقهية والممارسات المصرفية الحديثة.

وخلاصة القول فإن نجاح التجربة المصرفية الإسلامية في المستقبل لن يتحقق إلا عبر الاستثمار الحقيقي في المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأي تطور أو تنافسية وإن الرهان على العنصر البشري المؤهل هو في جوهره رهان على استدامة خصوصية المصارف الإسلامية وفعاليتها في خدمة الاقتصاد والمجتمع.

المصادر والمراجع:

1. إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية. (2015). أدوات التمويل الإسلامي لدى أسواق رأس المال العربية. الأمانة العامة للإتحاد، دبي.
2. أحمد، و. ش. (2012). إدارة البنوك الإسلامية الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
3. ارشيد، م. (2008). أسس إختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد 02.
4. البلتاجي، م. (27-28 أبريل 2010) تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، ، مداخلة أقيمت في المؤتمر الدولي الثاني: الخدمات المالية الإسلامية، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، ليبيا.
5. البوعلي، ل.، الحياي، و. ن. (2015). محاسبة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
6. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية. (2023). الإستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية الممارسات والتحديات. المنامة.
7. المنعم، م. ع. (1996). الدور الإقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
8. حدة، ف.، باديس، ب. (5-6 ماي 2009). إشكالية تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتأهيل الشرعي للعاملين. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني بعنوان الأزمات المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً، المركز الجامعي خميس مليانة.
9. زبادي، ع. أ.، الخوالدة، و. غ. أ. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06 العدد 15.
10. صباح، ب.، صاحبي، ج. أ. (06 جوان 2022). أهمية تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية دراسة حالة مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2014-2020. مداخلة ضمن الملتقى الوطني المعنون ب: تطوير أداء الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية في الجزائر في ظل التحديات المعاصرة. جامعة خنشلة.
11. عمارة، ن. ب. (2009). تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية واقع وآفاق. مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 07.
12. غالي، ب. إ. (2018). تشخيص المخاطر المصرفية في عمل البنوك الإسلامية. مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 14.
13. غربي، ع. أ. (2018). الوجيز في الإقتصاد النقدي والمصرفي. مطبوعات Kie Publications الإلكترونية.
14. مسدور، ف. (2013). معايير إختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية (العدد 16).
15. ناصر، س. (2005). علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

1. Putra, P., Prasetyo, E. E., & Fahlevi, R. (2023). Link and Match Strategy of Islamic Banking Vocational High School Human Resources with the Islamic Banking Industry. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol 9 (Issue 02),
2. Rahman, N. M. (2013). Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study. Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 06 (N 04).
3. Salh, S. A., & Mohammed, Y. A. (2019). Skill Issues for Islamic Financial Institutions-Reasons and Solutions,, Journal of Law Policy and Globalization, Vol.89.

***References:**

1. Ittihad Hay'at al-Awraq al-Maliyya al-'Arabiyya. (2015). *Adawat al-tamwil al-islami lada Ittihad Hay'at al-Awraq al-Maliyyah al-'Arabiyah*. (2015). *Adawat al-tamwil al-Islami lada aswag ra's al-mal al-'Arabiyah* [Islamic financing tools in Arab capital markets]. Al-Amānah al-'Āmmah lil-Ittihad.
2. Ahmad, A. Sh. (2012). *Idarat al-bunuk al-Islamiyyah* [Management of Islamic Banks]. Dar al-Nafa'is li-al-Nashr wa-al-Tawzi'.
3. Irshid, M. (2008). *Usus ikhtiyar al-quwa al-bashariyyah fi al-shayrafah al-Islamiyyah* [Foundations of selecting human resources in Islamic banking]. *Majallat Jami'at al-Najah lil-Abhath: al-'Ulum al-Insaniyyah*, 22(02).
4. Al-Baltaji, M. (2010, April 27-28). *Tanmiyat al-mawarid al-bashariyyah fi al-mu'assasat al-maliyyah al-Islamiyyah* [Human resource development in Islamic financial institutions]. [Conference presentation]. The Second International Conference: Islamic Financial Services, Academy of Graduate Studies, Tripoli, Libya.
5. Al-Bu'ali, L., & al-Hayali, W. N. (2015). *Muhāsabat al-mawarid al-bashariyyah* [Human resource accounting]. *Markaz al-Kitāb al-Akādīmī*.
6. Al-Majlis al-'Āmm lil-Bunuk wa-al-Mu'assasat al-Maliyyah al-Islamiyyah. (2023). *Al-Istibyān al-'ālamī lil-maṣrafiyyin al-Islamiyyin, idarat al-mawāhib fi al-mu'assasat al-maliyyah al-Islamiyyah: al-Mumārasāt wa-al-taḥaddiyāt* [Global survey of Islamic bankers, talent management in Islamic financial institutions: Practices and challenges]. Manama.
7. Al-Mun'im, M. A. (1996). *Al-Dawr al-iqtisadi lil-maṣarīf al-Islamiyyah bayna al-naẓariyyah wa-al-taṭbīq* [The economic role of Islamic banks between theory and practice]. *Al-Ma'had al-'Ālamī lil-Fikr al-Islāmī*.
8. Haddah, F., & Bādīs, B. (2009, May 5-6). *Ishkālīyat taṭwīr al-muntajāt al-maliyyah al-Islamiyyah wa-al-ta'hil al-shar'i lil-'āmilīn* [The problem of developing Islamic financial products and the Sharia qualification of employees]. [Conference presentation]. The Second International Forum on the Current Financial Crisis and Financial and Banking Alternatives: The Islamic Banking System as a Model, University Center of Khemis Miliana.
9. Zabādī, 'A. A., & al-Khawāldah, Gh. A. (2021). *Dawr mumārasāt idarat al-mawarid al-bashariyyah min manẓūr Islāmī fi ta'ziz al-thiqah al-tanzīmīyah: Dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-Bank al-Islāmī al-Urdunnī* [The role of human resource management practices from an Islamic perspective in promoting organizational trust: An applied study on the Jordan Islamic Bank]. *Majallat Jami'at al-Quds al-Maḥmūdīyah lil-Buḥūth al-Idāriyyah wa-al-Iqtisādīyah*, 6(15).
10. Šabāh, B., & Šāḥibī, J. A. (2022, June 6). *Aḥamīyat ta'hil al-mawarid al-bashariyyah fi al-bunuk al-Islamiyyah: Dirāsāt ḥālat Maṣrif al-Salām al-Jazā'ir khilāl al-fatrah 2014-2020* [The importance of qualifying human resources in Islamic banks: Case study of Salama Bank Algeria during the period 2014-2020]. [Conference presentation]. National Forum: Developing the performance of human resources in Islamic banking in Algeria in light of contemporary challenges, Khenchela University.
11. 'Ammārah, N. B. (2009). *Ta'hil wa-tadrīb al-mawarid al-bashariyyah fi al-maṣarīf al-Islamiyyah: Wāqī' wa-āfāq* [Qualifying and training human resources in Islamic banks: Reality and prospects]. *Majallat al-Wāḥāt lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, (07).
12. Ghālī, B. I. (2018). *Tashkīṣ al-mukhāṭir al-maṣrafiyyah fi 'amal al-bunuk al-Islamiyyah* [Diagnosis of banking risks in the work of Islamic banks]. *Majallat al-Iqtisād al-Šinā'ī*, 3(14).
13. Gharbī, 'A. A. (2018). *Al-Wajīz fi al-iqtisād al-naqdī wa-al-maṣrafi* [The concise in monetary and banking economics]. Kie Publications.
14. Masdūr, F. (2013). *Ma'āyir ikhtiyar al-'āmilīn ladā al-bunuk al-Islamiyyah* [Criteria for selecting employees in Islamic banks]. *Majallat al-Iqtisād al-Islāmī al-'Ālamīyah*, (16).
15. Nāšir, S. (2005). *Alāqat al-bunuk al-Islamiyyah bi-al-bunuk al-markazīyah* [The relationship of Islamic banks with central banks] [Unpublished doctoral dissertation]. Department of Economic Sciences, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers.
16. Putra, P., Prasetyo, E. E., & Fahlevi, R. (2023). Link and match strategy of Islamic banking vocational high school human resources with the Islamic banking industry. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2).
17. Rahman, N. M. (2013). Relationship between Islamic human resource management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4).
18. Salh, S. A., & Mohammed, Y. A. (2019). Skill issues for Islamic financial institutions: Reasons and solutions. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 89.