

تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لنجاح المصارف الإسلامية - دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني-

Human resources development is an urgent necessity for the success of Islamic banks - the case study of the Jordanian Islamic Bank-

بوعروج لمياء

* حسيب سهيلة

جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله - الجزائر -

Lamia.bouarroudj@univ-constantine2.dz

s.hacib@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/06/15

تاريخ الاستلام: 2022/02/19

الملخص:

تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تناول قضية تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، ولتسليط مزيد من الضوء على هذه القضية وبغية الحث على الاهتمام بالموارد البشرية وتطويره، تأتي هذه الدراسة لمعالجة ذلك من خلال مجموعة من العناصر بداية من تناول مفهوم تنمية الموارد البشرية بصفة عامة، وتنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بصفة خاصة، وصولاً إلى تناول النتائج السلبية التي قد تترتب عن عدم تأهيل الموارد البشرية في هذه الأخيرة، مع ذكر أهم المجالات التي لابد من تأهيل وتدريب الموظفين عليها. وفي نهاية هذه الورقة تم أخذ البنك الإسلامي الأردني كدراسة حالة لهذا الموضوع. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن توفر العنصر البشري الكفؤ والمؤهل يمثل أهم أسباب النجاح لأي مؤسسة، والمصارف الإسلامية ليست استثناء من ذلك، فنجاحها في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها مرهون بمدى توظيفها للكفاءات المؤهلة والمدربة، ليس فقط من الناحية الفنية المصرفية بل حتى من الناحية الشرعية، و بالنسبة للبنك الإسلامي الأردني، فقد تبين أن هذا الأخير يولي اهتماماً متزايداً لكوادره البشرية في المجال التدريبي وظهر ذلك من خلال وجود أكاديمية للتدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى البنك، بالإضافة إلى توجيه الموظفين إلى مراكز وجهات تدريبية متخصصة داخل الأردن وخارجه. كما أوضحت التقارير السنوية للبنك أنه هنالك ارتفاع في الإنفاق المخصص لعمليات تدريب وتكوين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ تنمية الموارد البشرية؛ المصارف الإسلامية؛ البنك الإسلامي الأردني.

Abstract:

Through this paper we aim to address the issue of human resources development in Islamic banks and to shed more light on the issue and to stimulate attention to and development of human resources, this study comes to address this through a range of elements beginning with the concept of human resources development in general. and the development of human resources in Islamic banks in particular, in order to address the possible negative consequences of the latter's lack of human resources qualification training of staff ", with the most important areas to be qualified and trained. At the end of this paper, the Jordanian Islamic Bank was taken as a case study. The most important findings were that efficient and qualified human beings were the most important reasons for an institution's success. And Islamic banks are no exception. Their success in carrying out their tasks and achieving their objectives depends on the extent to which they employ qualified and trained competencies. not only technically banking but even legitimately, For the Jordanian Islamic Bank, the latter has been found to pay increasing attention to its human resources in the field of training. This has been demonstrated by the presence of academia for training and human resources development at the bank's level. In addition to directing staff to specialized training centers and destinations inside and outside Jordan. The Bank's annual reports also indicated that budgets for training and staff formation were evolving.

Keywords: Human resources; Human resources development; Islamic banks; Jordanian Islamic Bank.

JEL Classification Codes : J24; G21; G28; M12; O53

1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح لأي مؤسسة على الإطلاق، والمصارف الإسلامية هي الأخرى يستدعي نجاحها وتحقيقها لأهدافها التنموية والاجتماعية ومهامها الاقتصادية توفر العنصر البشري المؤهل والمدرب على طبيعة وقواعد المعاملات المالية الإسلامية، ومع النمو المتزايد للصناعة المالية الإسلامية كان لابد على المصارف الإسلامية أن تعمل على تطوير وتحسين أدائها لمواجهة الطلب المتزايد عليها، وأمام هذا الوضع دعي المهتمون بالشؤون المالية الإسلامية إلى التركيز على تدريب العاملين في هذه المصارف والارتقاء بهم وتحسين قدراتهم المهنية والشرعية بهدف دعم الصناعة المصرفية الإسلامية والسير بها قدما نحو الانتشار والنجاح، أي أنه أصبح من الضروري على المصارف الإسلامية تنمية وتدريب مواردها البشرية وتطوير وتأهيل العاملين بيهما على فهم خصوصية التعامل المالي الإسلامي الذي يستمد ركائزه من الشريعة الإسلامية.

يعد البنك الإسلامي الأردني إحدى المؤسسات المصرفية الإسلامية التي على الرغم من حداثة تجربتها في ميدان الصيرفة الإسلامية إلا أن القائمين عليه يولون اهتمام متزايد بموضوع تنمية الموارد البشرية والعمل بشكل مستمر على تدريب وتطوير العاملين به.

1.1. إشكالية الدراسة.

بناء على ما سبق ارتأينا من خلال هذه الورقة البحثية تناول موضوع تنمية الموارد البشرية على مستوى المصارف الإسلامية مع الإشارة إلى حالة البنك الإسلامي الأردني وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

فيما تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؟

كيف يتم تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؟

1.2. فرضيات الدراسة: وللإجابة عن إشكالية البحث نطلق من الرئيسية التي مفادها: يتم تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسة اقتصادية إسلامية وفق متطلبات الشريعة الإسلامية. ولتدقيق

هذه الفرضية نجزئها إلى ما يلي:

- يتم تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسة اقتصادية إسلامية من خلال التدريب الشرعي.
- يتم تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسة اقتصادية إسلامية من خلال التأهيل الأخلاقي المهني.

1.3. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الموارد البشرية؛
- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، خصائصها، مراحلها ...؛
- التعرف على طبيعة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- الإشارة إلى النتائج السلبية لعدم تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

1.4. الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة الأقرب إلى موضوع البحث نذكر:

- شوقي جباري، شرقي خليل، "إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية" تناول هذا المقال الأسس العلمية لتكوين الموارد البشرية بصفة عامة، ومتطلبات تدريب وتأهيل هذه الموارد للعمل في المصارف الإسلامية، وكذلك التعرف على المشاكل التي تواجه المصارف الإسلامية فيما يخص عملية تدريب الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تعاني من عجز كبير في الموارد البشرية العاملة بها سواء من الناحية الكمية بسبب النمو المتزايد المتوقع مستقبلاً أو من الماحية النوعية بسبب عدم ملائمة الموارد البشرية المتاحة للعمل المطلوب.
- غربي عبد الحليم، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق" تطرق هذا المقال إلى المواصفات النظرية للموارد البشرية في الإسلامية بالإضافة إلى اقتراح استراتيجية لتأهيل وتطوير الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.
- 1.5. أقسام الدراسة: وللإجابة على إشكالية البحث والإمام بجوانبه، تم تقسيم البحث على النحو التالي:

- مدخل لتنمية الموارد البشرية؛
- مفهوم تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- عناصر تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- أهداف ومجالات تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- وسائل تدريب وتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- سلبيات عدم تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية؛
- اهتمام البنك الإسلامي الأردني بتنمية الموارد البشرية.

2. مدخل لتنمية الموارد البشرية

2.1. تقديم مفهوم الموارد البشرية:

إن تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة التطور الذي حظى به هذا العنصر المهم والرئيس في المنظمات على اختلافها وتنوعها وكبر حجمها، فهذا المصطلح أو المفهوم مر بالعديد من التغيرات حيث كان يطلق عليه في السابق القوى العاملة أو الأفراد وغيرها من المصطلحات، وكان التحول الاستراتيجي لهذا المصطلح سنة 1970 حين أطلقت الجمعية الأمريكية للإدارة مصطلح الموارد البشرية على العنصر البشري، واعتباره أصل من أصول المنظمات الخدمية منها والإنتاجية والصناعية، وبالتالي تغيرت النظرة للمورد البشري من مجرد كائن يتحرك ويتصرف على أساس المشاعر والعواطف فقط داخل المنظمات إلى مورد مهم بالمنظمات أن لم يكن أهم هذه الموارد على الإطلاق، وهو العنصر الأساسي لنجاحها، وهذا ما أكدته الدراسات في مختلف العلوم الإدارية. (الشرجي، 2021، صفحة 14).

وعلى غرار باقي المصطلحات الأخرى بالعلوم الإنسانية فإن مصطلح الموارد البشرية لا يوجد له تعريف موحد، فقد أورد الباحثين والمتخصصين في حقل الموارد البشرية والتنظيمات عموماً تعريفات عديدة لمفهوم الموارد البشرية وعليه سنورد بعض التعريفات المتخصصة لهذا المفهوم: (حريرية و بوخاري، 2018، صفحة 4)

• حيث تعرف الموارد البشرية على أنها: عبارة عن مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال، التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل؛

ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشكل القوى التي تعمل في المنظمة والتي تعد أهم عناصر وموارد المنظمة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى إلا أنه تبقى الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وتأثيراً عن بقية الموارد الأخرى.

• كما يشير علي غربي وآخرون إلى الموارد البشرية بأنها: "هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال؛ صفة الرغبة في أداء الأعمال.

ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية تضم مجموعة من الأفراد المؤهلين والذين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من أداء أعمال معينة بحماس وفعالية، إلا أنه يمكن أيضاً أن نجد موارد بشرية غير مؤهلة ولا تمتلك المهارات الممكنة للعمل لذا تعمل المنظمات على إعدادها وتدريبها حتى تصبح مؤهلة وتنمي فيها المهارات والقدرات اللازمة.

• ومن التعاريف ما يرى أن مفهوم الموارد البشرية والرأسمال البشري للمنظمة يشير إلى كل فئات الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم داخل مستوياتهم الإدارية (المهنية) وفي مساراتهم الوظيفية. (عرعور، 2011، صفحة 159)

وعليه يمكن القول إجمالاً أن المورد البشري هو كل فئات العمال داخل المنظمة المكلف بأداء وظيفة محددة وفق مكانة محددة في الهيكل التنظيمي ويعد أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

2.2. تعريف تنمية الموارد البشرية:

كما أشرنا أعلاه بأن الموارد البشرية تمثل مورداً من أهم موارد المنظمات على اختلافها وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد، لأن المنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتطويرها والاستثمار في تنمية مهارتها.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها زيادة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. (بارك، 2009، صفحة 275)

ويقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية المتكاملة والمخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. (قويدر، 2014، صفحة 57)

وهناك من اعتبر تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر.

أما الدكتور علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة في أعلاه، إلا أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية اللتان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية، وعليه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بيها المنظمة وذلك عبر النشاطات التالية: تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية، إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بيها المنظمة. (مزازرة، 2014، صفحة 62)

2.3. خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي عملية تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي: (سراج، 2012، صفحة 29، 30)

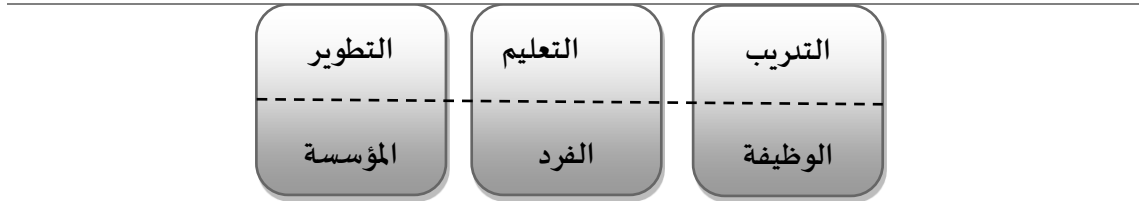
2.3.1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة. وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بمحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2.3.2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

2.4. محاور تنمية الموارد البشرية

يعتبر كل من التدريب والتعليم والتطوير من أهم المحاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات إذ غالبا ما يتم الخلط فيما بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره، ولكي نميز فيما بينها فإنه يمكن القول بأن **التدريب** هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن **التعليم** يهدف إلى إعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، كما أن هنالك فرقا بين التدريب والتطوير، فتدريب المورد البشري يهدف عادة إلى تحسين أدائه بوظيفته الحالية، بينما يتوجه **التطوير** إلى إعداد لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية، ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي: (بن حكوم ، 2018، صفحة 165)

الشكل 1: محاور تنمية الموارد البشرية



المصدر: بن حكوم علي، تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد 1، 2018، ص 169.

من خلال الشكل 1 يتضح أن محاور تنمية الموارد البشرية تتركز نسبيا في مجالات مختلفة، حيث أن التعليم يستهدف المورد البشري ويركز عليه، في حين التدريب يهتم بالعمل وطريقة أدائه وبذلك فهو يركز أكثر على الوظيفة ويشمل الموارد البشرية العاملة في المستويات الإشرافية بالمؤسسة، أما لتطوير فيركز على المؤسسة ويشمل عادة الموارد البشرية والمدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، ويتضح مما سبق أن التدريب يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، أو يحل مشاكل معينة، فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي، فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات، والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة، وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته واتجاهاته. (بوكفوس، 2006، صفحة 77)

وهناك من يعتبر أن تنمية الموارد البشرية والتدريب وجهان لعملة واحدة باعتبار أن عملية تنمية الموارد البشرية تتركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، وجاء باحثون من بينهم الدكتور علي السلمي برأي مخالف لهذا، واعتبر أن التدريب - رغم أهميته - إلا أنه لا يمثل عملية التنمية وإنما هو مرحلة واحدة من مراحلها؛ إذ أن عملية التنمية تتحقق

وفق النشاطات التالية: تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، الاتصالات والعلاقات الإنسانية. وبهذا مفهوم تنمية الموارد البشرية يعتبر أكثر شمولاً واتساعاً من مفهوم التدريب. (بن حمدن و بلعور، 2020، صفحة 144)

3. مفهوم تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

3.1. طبيعة المصارف الإسلامية:

المصارف الإسلامية حقيقة لا ينكرها أحد، وهي ظاهرة في استمرار وتزايد، وقد انتشرت بشكل واسع خلال عقد السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، الأمر الذي يتطلب التعرف على طبيعة هذه المصارف بشكل مختصر قبل أن ننتقل للحديث عن تنمية الموارد البشرية بها، عموماً هنالك عدة مفاهيم للبنوك الإسلامية نذكر منها:

- المصرف الإسلامي هو مؤسسة نقدية مالية تعمل على جلب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بشكل يضمن نموها ويحقق هدف التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للشعوب والمجتمعات الإسلامية. (مرزوق، 2001، صفحة 197)

- المصرف الإسلامي هو وساطة مالية تقوم بتجميع المدخرات وتحريكها نظير حصة من الربح في قنوات المشاركة للاستثمار، بأسلوب محرر من سعر الفائدة عن طريق أساليب المضاربة والمشاركة والمتاجرة والاستثمار المباشر، وتقديم كافة الخدمات المصرفية في إطار الصيغ الشرعية التي تضمن التنمية والاستقرار. (قادري و آخرون، 2013، صفحة 34)

- المصرف الإسلامي هو مؤسسة مالية تؤدي الأعمال المصرفية والتمويلية في إطار أحكام الشريعة الإسلامية. (الوادي و سمحان، 2012، صفحة 42)

مهما اختلفت تعاريف المصارف الإسلامية بين الكتاب، لكن العامل المشترك فيما بينها هو أن البنك الإسلامي يجمع الموارد ويوظفها وفقاً للمبادئ المستمدة من الشريعة الإسلامية بما يضمن تحقيق الاجتماعية والاقتصادية. ويتميز المصرف الإسلامي بعدة خصائص منها:

- حرمة التعامل بالفوائد سواء أخذاً أو عطاءً، حيث يعمل البنك الإسلامي بصيغ تقوم على أساس المشاركة في الربح أو الخسارة؛

- استثمار الأموال في المشاريع الحلال، سواء في الأموال التي يحصل عليها من الغير أو في الأنشطة التي يقوم بتمويلها أو المشاركة فيها؛

- الابتعاد عن الغرر ويعني تجنب البنك الإسلامي كل معاملة تحمل مغامرة وعدم اليقين؛

- المصرف الإسلامي لا يستطيع أن يأخذ ربحاً أو دخلاً إلا إذا كان مستعداً لتحمل الخسائر في حالة حدوثها؛

- الالتزام بقاعدة الخراج بالضمان، أي أن الذي يضمن أصل الشيء جاز له أن يحصل على ما تولد عليه من عائد؛

(صوان، 2001، صفحة 90، 95)

- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية، إذ أن البنك الإسلامي باعتباره مؤسسة استثمارية مصرفية اجتماعية فإنه

يعمل على تعبئة الموارد المتاحة وتوجيهها إلى الاستثمارات التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية الإيجابية في المجتمع؛ (نصري، 2013، صفحة 34)

• التركيز على الإنتاجية مقارنة بالتركيز على الملاءة المالية للمقترض. (ناصر و بوشمرة، 2010، صفحة 307)

3.2. ضرورة تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

تشهد الساحة الاقتصادية والمالية على المستوى الإقليمي والدولي تطوراً ملحوظاً في الصناعة المصرفية الإسلامية، سواء من خلال إنشاء بنوك إسلامية أو في شكل فتح شبائك لتقديم منتجات مصرفية إسلامية على مستوى البنوك التقليدية، أو تحول بعض البنوك التقليدية بالكامل إلى العمل المصرفي الإسلامي. إن هذا الاهتمام المتزايد بالصناعة المصرفية الإسلامية جاء بعد انتشار آثار الأزمة المالية العالمية 2008 والتي أثرت بشكل كبير على الأسواق المالية العالمية، حيث نجحت المصارف الإسلامية إلى حد كبير من النجاة من آثار تلك الأزمة. ومن جهة أخرى فإن ازدهار هذا النوع من الصناعة المصرفية في الكثير من الدول جاء نظراً لتزايد الطلب من بعض شرائح المجتمع مما دفع البنوك إلى الاستحواذ على هذه الشرائح وتوفير المنتجات والخدمات المطلوبة.

جاء في مشروع خطة الصناعة المالية الإسلامية للبنك الإسلامي للتنمية مجموعة من التوصيات تهدف أساساً إلى تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تعزيز تطوير المنتجات المصرفية الإسلامية وتطوير الموارد البشرية المتخصصة في الصناعة المصرفية الإسلامية؛ فمن خلال توصيات البنك الإسلامي للتنمية نجد أن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية تمثل خطوة أساسية لنجاح الصناعة المصرفية الإسلامية. وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية تكسب المصارف الإسلامية أو المؤسسات المالية الإسلامية بصفة عامة ميزة تنافسية من خلال تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة. (شليحي، 2012، صفحة 301)

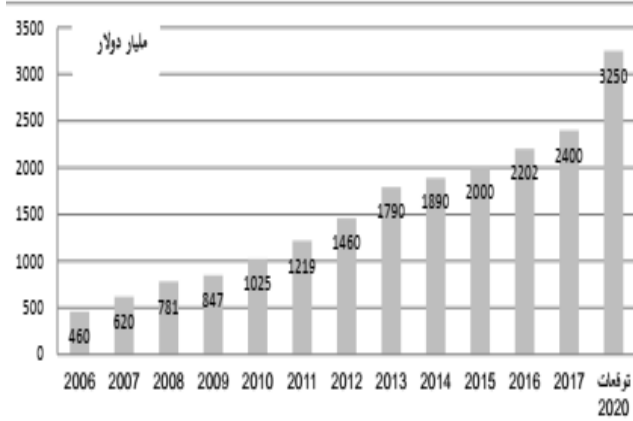
فالموارد البشرية في أي مؤسسة مسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها. إن المصارف الإسلامية في واقعنا الحالي تشهد بعض القصور في الموارد البشرية المؤهلة علمياً وشرعياً لتسيير قواعد الصناعة المصرفية الإسلامية، فنلاحظ افتقاد المقومات الشرعية المصرفية لدى العاملين بالمصارف الإسلامية، ونقص الكفاءات المصرفية المتخصصة التي من شأنها تكوين العاملين بالمصارف الإسلامية لذلك فإن عدم إعطاء أهمية للتدريب المصرفي الإسلامي يؤثر سلباً على أداء المصارف الإسلامية وعلى قدرتها التنافسية في نظام اقتصادي إسلامي.

كما أن تطوير الموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة، الهدف من ورائها تنمية المهارات وزيادة المعارف لدى العاملين في البنوك التقليدية أولاً حتى يصبح لديهم القدرة على التمييز بين العمل المصرفي الإسلامي والعمل المصرفي التقليدي، ثم نشر المعرفة الخاصة بقواعد ومبادئ الاقتصاد الإسلامي لدى مختلف العاملين من خلال الطرق المتنوعة لنشر المعرفة؛ كما يجب الاهتمام بالتعرف على الضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي، فالموظف في المصارف الإسلامية عليه أن يكون ملماً بالجوانب الشرعية والعملية لأحدث المنتجات المصرفية وتوضيحها للمتعاملين. لأن المصارف الإسلامية تهدف إلى تلبية احتياجات المتعاملين من النواحي المصرفية والتمويلية والاستثمارية بعيداً عن استخدام الفائدة (شليحي، 2012، صفحة 301، 302)

بناء على ما سبق يمكن القول أنه هنالك العديد من العوامل التي تستوجب من المصارف الإسلامية ضرورة تنمية وتطوير المورد البشري لخدمة أهدافها الإستراتيجية بالشكل الذي سيساهم في نجاح هذه الأخير وتحسن أدائها، نذكر منها: (الأسرج، 2013، صفحة 10، 13)

3.2.1. تطور حجم الصناعة المصرفية الإسلامية: تشير التقارير والإحصائيات أن كافة المؤشرات المتعلقة بالمصارف والمؤسسات الإسلامية ستواصل نموها، فقد عرفت الصناعة المالية الإسلامية تطوراً كبيراً على عدة مستويات، فقد سجل إجمالي أصول هذه الصناعة على مستوى السوق العالمية نمواً سريعاً، حيث بلغت 2400 مليار دولار سنة 2017 مقابل 1025 مليار دولار سنة 2010، بما يعادل زيادة ب 130%، وقد بلغ متوسط النمو السنوي ما يقارب من 20% بين عامي 2007 و 2017، وهو ما يدل على أن حجم أصول المالية الإسلامية قد تضاعف ثلاث مرات منذ بداية التباطؤ الاقتصادي في عام 2007. (سعيداني، 2019، صفحة 148)

الشكل 2: تطور إجمالي أصول المالية الإسلامية (2006-2017)



المصدر: سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة وبيت التمويل الكويتي -، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 149.

وأمام هذا الانتشار غير المسبوق للمصرفية الإسلامية برزت معه متطلبات وتحديات عديدة من بينها أن هذا التوسع والانتشار يتطلب موارد لتحقيقه على أرض الواقع لعل أبرزها وأهمها توفر العنصر البشري المؤهل والمدرّك لمفاهيم الصيرفة الإسلامية، وهذا المورد يتطلب توفير قاعدة معرفية حول أساسيات العمل الإسلامي وبناء قوة عمل مسلحة بالمعرفة الشرعية والمصرفية لتقديم أفضل خدمة للعملاء والمستثمرين.

3.2.2. المنافسة القوية: تجلت أبرز مظاهر المنافسة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية في إقدام الأخيرة على تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية وهذا بسبب تنامي الطلب على تلك المنتجات، فافتتحت أقساماً وفروعاً خاصة بذلك حتى تجذب إليها شريحة جديدة من العملاء ممن يفضلون التعاملات المصرفية الإسلامية، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نغفل أهمية المنافسة بين المصارف الإسلامية بين بعضها البعض، فهذه العملية تقود في النهاية إلى النهوض بالعمل المصرفي الإسلامي وسمعته طالما أن كل مصرف إسلامي يحاول أن يحسن مكانته ويرضي عملاءه من خلال تقديم خدمات مصرفية إسلامية ذات جودة عالية، هذا كله يزيد من الضغط على المصارف الإسلامية لتزيد من قدراتها

التنافسية، لذلك عليها أن تتجه نحو تعزيز قدرات مواردها البشرية وتوئيلها لتقديم خدمات مصرفية غاية في على كافة المستويات وعلى رأسها العلم بمقاصد الشريعة فيما يخص العمل المصرفي الإسلامي، إذ يجب أن تبني لها قوة فكر جماعية ومتميزة تدعم أهدافها التنافسية من خلال كسب عملاء جدد والمحافظة على علاقات المصرف مع عملائه الحاليين.

3.2.3. التطورات التكنولوجية والاقتصادية: إن حقيقة التطور التكنولوجي والعلمي والاقتصادي الذي يشهده العالم فيكفي ما يقال عنه أن الثابت الوحيد فيه هو التغيير، وأي منظمة يجب أن تتسلح بما يمكنها من مواجهة التغيير الذي يحصل على كافة المستويات، وليس ضخامة مواردها المالية وسوقها المتسع ومكانتها بالذي ينجيها من كارثة قد تلحق بدارها لأن ذلك قد ينضب بسرعة البرق، ولكن سفينة نجاتها أن تنشر وعياً وإدراكاً وتنمي كادراً بشرياً يملك من المهارات والمعارف والخبرة الميدانية ويؤمن بثقافة منظّمته وقيمها ويحترمها ما يجعله قادراً على التكيف ومواجهة أي تغيير يطرأ تكنولوجياً كان أو اقتصادياً واستيعابه خدمة لأهداف المنظمة، وهذا بالضبط ما يجب أن تعيه وتدركه المصارف الإسلامية.

3.2.4. خصوصية المعرفة الإسلامية: إن ما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، فهو يتطلب الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه وهذه الثلاثية يجب أن تنعكس في تصرفات العاملين في المصارف الإسلامية، فالعمل الإسلامي له خصوصية وأسس تختلف عن تلك التي يقوم عليها النظام المصرفي التقليدي كتحریم التعامل بالفائدة المصرفية ومبدأ المشاركة في الربح والخسارة إضافة إلى هدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وبالتالي يجب أن يكون التوجه على هذا الأساس بحيث يجب على المصارف الإسلامية أن تحرص جاهدة على ضمان توافر المعرفة بالضوابط الشرعية وفهمها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، وهذا ما يجعلنا نقول أنه يجب تنمية مهارات وقدرات تلك الموارد البشرية في إطار رسالة العمل المصرفي الإسلامي.

3.2.5. الحاجة إلى تطوير منتجات مصرفية إسلامية: إن الابتكار والإبداع مطلبان أساسيان لبناء ميزة تنافسية مستدامة لأي منظمة أعمال، وقد يقول قائل أن المنتجات في المصارف الإسلامية واضحة ومعروفة وليس لأحد من الموظفين فيها أن يبتكر شيئاً جديداً، عليه فقط الاهتمام بتطبيق ما هو موجود من خدمات، وكأن الصيرفة الإسلامية وصلت حد التشبع ولا مجال لابتكار المزيد من منتجاتها، وهو أحد أبرز التحديات للصناعة المالية والمصرفية الإسلامية.

لكن بإمكان المصارف الإسلامية تطوير الأدوات المصرفية الإسلامية القائمة واستحداث الجديد منها بغية حشد المزيد من الموارد، وإيجاد قنوات جديدة لتوظيفها وبشكل يغطي احتياجات الأفراد ويتوافق مع متطلبات العصر ويمكن للمصارف الإسلامية محاكاة بعض المنتجات المصرفية التقليدية وتعديلها وفق أحكام الشريعة بحيث يجوز تطبيقها على أرض الواقع فالنبي صلى الله عليه وسلم قبل منتجات تعامل بها أهل الجاهلية بعد أن عدل منها ما تطلب تعديله، وشرع من قبلنا شرعاً لنا إن لم يخالف شرعنا. وسواء كان المنتج المطور ابتكاراً أو محاكاة لآخر تقليدي باستطاعة المصارف الإسلامية أن تعزز القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين فيها من خلال العمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم في كافة المجالات، وهذا يدخل ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفي هذا السياق يشير أحد الباحثين في جامعة موناخ

الأسترالية قائلاً "يتطلب على الصيرفة الإسلامية، التي تنمو 25 % سنوياً ضخ جزء من استثماراتها لتطوير مواردها البشرية" لأن المواهب تعدّ بمثابة محرك الإبداع نحو ابتكار وإنشاء منتجات إسلامية مستقبلية لإخراج هذه الصناعة من النقص الحاد الذي تعانيه بهذه المنتجات.

3.3. خصوصيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

ترتكز النشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في المصارف الإسلامية على المبادئ والضوابط الشرعية لفقه المعاملات، الأمر الذي يستدعي ضرورة توافر المعرفة بهذه الضوابط وفهمها من قبل مواردها البشرية. فهذه البنوك تمثل نظاماً مصرفياً جديداً له خصوصيته، ومن ثم تتطلب مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات التي يلزم أن تتوفر في العاملين لديها فهذه الصناعة الفتية تحتاج إلى موارد بشرية مدربة وملمة بشؤون التمويل والصيرفة ولديها معرفة بهذا الحقل من الناحيتين الفنية والشرعية إلى جانب التأهيل بشكل مركز.

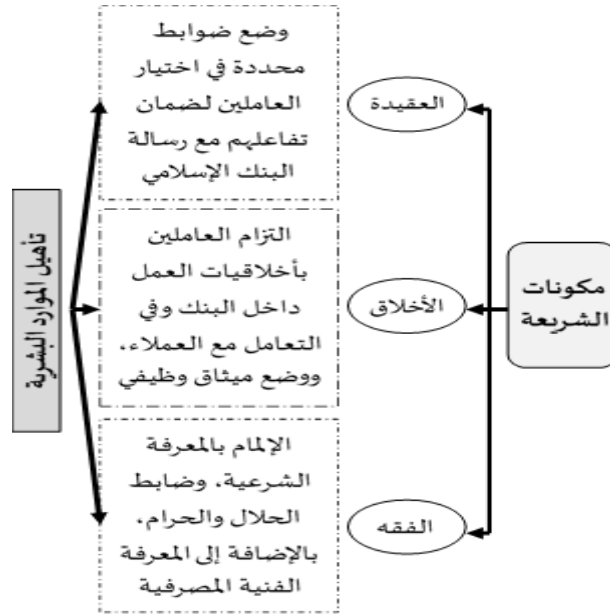
وبالتالي يجب على إدارات الموارد البشرية المصارف الإسلامية مراعاة عدة جوانب سواء عند اختيار وتعيين الأفراد أو تأهيل وتدريب العاملين.

3.3.1. فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد للعمل بالمصارف الإسلامية: تحتاج المصارف الإسلامية وفقاً للتصورات النظرية إلى: (غربي، 2008، صفحة 50)

- موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالمصرف الإسلامي؛
- عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمتين وفقاً للمتطلبات الشرعية؛
- نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

وما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، ولهذا يتطلب الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه؛ بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية، وذلك على النحو الذي يبينه الشكل التالي:

الشكل 3: تصور تأهيل الموارد البشرية على ضوء المتطلبات الشرعية



المصدر: غريبي عبد الحليم، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، قاصدي مباح، العدد 6، 2008، ص 50.

3.3.2. فيما يتعلق بتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية: المقصود بالتأهيل أو التدريب معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكساب المعرفة للشخص أما التدريب فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه؛ إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على إدارة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة على العمل المصرفي، ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وملزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أما تصور عدم وجودها أو ندرتها أو اختلال تركيبها فإنه سيتيح الفرصة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي؛ وبناء على ذلك يحتاج العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين في المؤسسات المالية التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين في النقاط التالية: (شوقي و شرقي، 2012، صفحة 68)

❖ العاملون بالبنوك التقليدية ينحصر عملهم بعد الخدمات المصرفية التي تعتبر نشاطاً جانبياً بالرغم من كثرتها في إدارة قروض ربوية بفوائد ربوية ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة وينحصر في الدراسة الائتمانية والضمانات؛

❖ أما العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب الأمر ما يلي: التأهيل الفني الذي يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه لكن مع استبعاد كل ما تترتب عليه فوائد ربوية إلى جانب التأهيل الشرعي إلى جانب التأهيل الأخلاقي المهني.

إذنا يجب أن يكون العاملون في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية بشكل عام ممن تتوفر فيهم النزاهة والاستقامة والحرص على تطبيق الشريعة الإسلامية، بالإضافة إلى الجدارة والأهلية الفنية والمهنية فيما يتعلق بوظائفهم. وبصفة عامة يجب أن تنعكس متطلبات الالتزام بالشريعة الإسلامية على اختيار العاملين وتطويرهم وتقويم أدائهم وترقياتهم وفقاً لهذا الاعتبار الشرعي.

3.3.3. فيما يتعلق بالتدريب: فإن التدريب والتأهيل الشرعي يجب أن يكون تاماً وشاملاً ومتكاملاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدربه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تستوفي فيكون التصرف مشروعاً، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً. ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية في عملية تنمية وتأهيل الموارد البشرية، لأنه هو الذي لم يأخذ حقه من حيث توفير الآليات المستقرة له، خلافاً لما هو عليه الحال بالنسبة للتدريب الفني.

3.3.4. التقييم المستمر لأداء العاملين: باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمصرف، وذلك من خلال قياس مدى معرفة العاملين في المصرف الإسلامي بأحكام الشريعة ولو في خطوطها العريضة وخاصة أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، حيث أن هذه المعرفة لها منافع عدة من بينها سهولة تنفيذ العمليات وسرعتها خاصة إذا مرت على الموظف المختص عمليات مشابهة وأخذ فيها بالرأي الشرعي، وبخلاف ذلك قد يحول التردد بالتنفيذ لعدم المعرفة إلى عرقلة العملية أو التباطؤ في الإنجاز الذي لا يتماشى وطبيعة العمل المصرفي في ظل ظروف المنافسة وتكنولوجيا المعلومات. (نادية، 2009، صفحة 18)

4. عناصر تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن وسائل التعليم والتدريب كثيرة ومتشعبة، وتلاحظ الرقابة الشرعية وإدارة المصرف كل جديد في العمل المصرفي فتقوم بتعريف وتدريب العاملين عليه، كي تواكب الموارد البشرية المستجدات، سواء أكانت مصرفية، أو في طرق الاستثمار، أو صيغ التمويل، ومن القواعد المهمة في فقه المعاملات قاعدتان هما أساس التجديد في الصيغ وهي: **الأصل في الأشياء الإباحة** ويزيد بعض المعاصرين عليها "ما لم يرد دليل الحظر"، بالإضافة إلى قاعدة **المعاملات طُلُقٌ حتى يرد المنع**، ودليل المنع هو المعايير تنقل المعاملات من الحل إلى الحرمة، ويتم تنمية العاملين في المصرف الإسلامي على النحو الآتي: (إرشيد، 2008، صفحة 508، 510)

4.1. العلم والتدريب: من أهم الوسائل التي تحقق تنمية القوى البشرية العاملة في المصرف الإسلامي العلم والتدريب، الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء نتيجة لما يكتسبه من تعلمه.

العلم: كما سبق الإشارة إليه أنه علماء الإدارة المعاصرة يفرقون بين التعليم والتدريب، فالتعليم وسيلة لإعداد الفرد لكي تأهل ويتدرب على أداء العمل المصرفي، من خلال إكسابه المعارف والمعلومات المصرفية والفقهية في مجال العمل المصرفي الإسلامي، ولقد حثت النصوص القرآنية والسنة النبوية على التعلم؛ بل والاستزادة الدائمة منه في كل مراحل حياة المسلم، ففضالة النصوص القرآنية في المنازل الأخروية للعالم فقد قال تعالى: **يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ... وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ** (سورة المجادلة: 58) وهو أيضاً من باب التكريم لأهل العلم، كما أن السنة النبوية جاء فيها الكثير

من الترغيب في التعلم: فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: ... أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له، وأقوال كثيرة ترسم لنا الطريق التي تربط العلم والعمل.

التدريب: يهدف التدريب إلى التركيز على الجوانب التطبيقية للمعارف النظرية، وفي مجال العمل المصرفي الإسلامي فهو يسعى إلى زيادة القدرة الأدائية لعمل معين من خلال معرفة القواعد والتعليمات المنظمة لأداء العمل المصرفي على أكمل وجه، ولقد اهتم الفكر الإسلامي بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف إتقان ما يؤدونه من أعمال؛ فتكليف الأفراد بالوظائف والأعمال يحتاج إلى التأهيل والتدريب على متطلبات واحتياجات الوظيفة، وفي هذا الصدد يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إذا كلفتموهم فأعينوهم" والإعانة هنا تتمثل في التدريب الجيد على العمل لاكتساب المعارف والمهارات وسقل القدرات كما تتمثل في توفير الأدوات والوسائل والظروف المشجعة على إتقان العمل.

4.2. تحقيق رضا الفرد عن عمله: يحقق العامل في المصرف الإسلامي الرضا عن عمله، من خلال حصوله على الاهتمام بالجانب المادي للعمل، أو من خلال الاهتمام بالفرد القائم بالعمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى زيادة أدائه وإنتاجيته وهو غاية برامج تنمية الموارد البشرية.

4.3. مراعاة مكونات الجهد الإنساني: تنمية العاملين في المصرف الإسلامي لزيادة مستوى الإنتاجية يحتاج إلى مراعاة مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل، بحيث يتطابق مع مكونات العمل في هذا الجهد، سواء أكانت عضلية أو نفسية أو ثقافية. تعليم وتدريب وخبرة وثقافة عامة. وهذا الجهد المبذول من الفرد يختلف من شخص لآخر.

وأساس التكليف الشرعي للفرد مبني على قدرته على القيام بالعمل المطلوب منه، فلا يكلف العامل بأن يقوم بجهد فوق طاقته، ولذلك يقول الله تعالى: لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا... (سورة البقرة: 286) والناس لا يتساوون في قدراتهم، والإنسان لا يصلح لجميع الأعمال، فالتنوع أساس الحياة، ويؤكد المعنى السابق الحديث الشريف فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "...اعملوا فكل ميسر لما خلق له..."، فالأفراد يختلفون في قدراتهم وجهودهم ولا بد من أن تتناسب مواصفات الأعمال مع مكونات الجهد البشري.

5. أهداف ومجالات تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

5.1. الأهداف العامة التي يتم عليها تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية:

تتمثل هذه الأهداف في نوعين من البرامج وهما: (دهلوي، 2005، صفحة 16، 22)

-تأهيل العاملين شرعياً وفنياً - تأهيل العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي.

5.2. تأهيل العاملين في المصارف الإسلامية فنياً وشرعياً:

يقصد بالتأهيل الفني للعاملين تدريبهم على الجوانب العلمية والنظرية والجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية

لمزاولة العمل المصرفي الإسلامي بمختلف جوانبه، وبناء على ذلك يمكن أن يشمل التأهيل الفني الجوانب التالية:

• تدريب ملائم في الأعمال المصرفية والحاسبية والاقتصادية والمالية بما في ذلك التحليل المالي وإنشاء المشروعات الاقتصادية؛

• تدريب ملائم على الوسائط الآلية كالأجهزة والأنظمة المالية والحاسوبية والإنترنت وغيرها؛

• تدريب ملائم على فنون المراجعة والتدقيق القانوني والمحاسبي الذي يجري تطبيقه على المصارف والمؤسسات المالية التقليدية

أما التأهيل الشرعي فهو يشمل بالإضافة إلى الجوانب الفنية السابقة المتطلبات الشرعية في العمل المصرفي الإسلامي والتي تتضمن ما يلي:

- تأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية على صيغ التمويل والاستثمار الشرعية؛
- تأهيل العاملين على التعرف على الفروقات بين الخدمات المصرفية في بنك إسلامي وبين الخدمات المصرفية في بنك تجاري؛
- تأهيل العاملين للقيام بأعمال المراجعة الشرعية الداخلية وعمليات التدقيق الشرعي الداخلي أو الخارجي، والتعرف على عقود ونماذج واستثمارات المعاملات المالية الإسلامية وكيفية التعامل معها؛
- تدريب ملائم ولفترة زمنية ملائمة على مهام إدارة المراجعة الشرعية الداخلية؛
- تأهيل عملي ملائم يمكن العاملين من اكتساب المهارات اللازمة لإجراء عمليات المراجعة ولا سيما في مجال جمع أدلة الإثبات بأساليب فنية ملائمة. (أنظر الملحق 1 الذي يوضح إطار عام مقترح لتأهيل الموظفين في المصارف الإسلامية).

5.3. تأهيل العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي:

يتطلب العمل في المصارف الإسلامية والمؤسسات المالية الإسلامية بشكل عام مراعاة متطلبات هذه المهنة، وهذه المتطلبات تتمثل في الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وفي الاستهداء بميثاق أخلاقي يرشد العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية إلى ما ينبغي مراعاته من قيم في مزاولتهم هذه المهنة؛ وبناءً على ذلك صدرت توصية المؤتمر الأول للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية بتاريخ 10/9 أكتوبر 2001 والتي تنص على ما يلي: "وصي بتوثيق التعاون بين الهيئات الشرعية وإدارات المؤسسات المالية الإسلامية، وأن يكون للهيئات الشرعية دور فعال في وضع شروط التوظيف من حيث الالتزام الديني ومراعاة الآداب الإسلامية، والاستفادة من الهيئات الشرعية في توعية وتدريب الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار ما صدر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية من موثيق أخلاقية." وعليه نعرض فيما يلي أهم البنود التي وردت في هذا الميثاق باعتبار ذلك من الأهداف الأساسية التي ينبغي أن يتم تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية عليها كمتطلب أساسي للعمل في هذه المؤسسات وتنقسم قواعد السلوك الأخلاقي الواردة في هذا الميثاق إلى القواعد الثلاثة التالية:

5.3.1. قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي: وهذه القواعد ينفرد بها هذا الميثاق، لأنها مستمدة من

أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ويتميز بها السلوك الإيماني للفرد المسلم الذي ينبغي أن يراعي توافق سلوكه وتصرفاته أثناء تأدية وظيفته مع قيمه الإيمانية هذه، وبصفة خاصة عليه أن يراعي في سلوكه وتصرفاته ما يلي:

❖ مراقبة العبد لربه في السر والعلن "مراقبة ذاتية" واستشعار الحساب الأخروي أمام الله يوم القيامة.

❖ التمسك بالشريعة والالتزام بأحكامها وامتثال أوامرها وبخاصة الأركان التي بنيت عليها الشريعة، وهي أداء الصلاة في أوقاتها وإيتاء الزكاة فور وجوبها، وصوم رمضان، والحج عند الاستطاعة وكذلك اجتناب المنهيات ومجاهدة النفس على الطاعة وعدم الوقوع في المعاصي والمجاهرة بذلك والمصارعة إلى التوبة.

❖ إحقاق الحق وإبطال الباطل واجتناب هوى النفس ومحابة الأقرباء والأصدقاء على حساب غيرهم وذلك أثناء قيامه بأداء مهام وظيفته

❖ الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاة الله دون تأثر بالضغوط المختلفة.

❖ محبة الخير للغير كمحبته للنفس، وتجنب الحسد والحقد والغيبة والنميمة، والحذر من إطلاق الإشاعات أو ترويجها أو اتهام الآخرين من غير دليل، والتثبت في نقل الأخبار.

❖ الالتزام الصدق والشفافية في البيانات والإفادات المقدمة في مجالات العمل والمعلومات المقدمة للعملاء وغيرهم

❖ التزام العامل بأداء الأمانة المسئول عنها والتي تحملها في المؤسسة مع العزم المقترن ببذل الجهد لأداء ما أوّمن عليه من أعمال والاستمرار في التأهيل العلمي والعملية للوفاء بمتطلبات وظيفته في المؤسسة.

5.3.2. قواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيها: إن الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين أصحاب حقوق الملكية في المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار من جهة، والعاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم من جهة أخرى هو مبدأ الوكالة الذي تم بموجبه تفويضهم بأداء متطلبات العمل وإن مقتضى الوكالة أن يكون تصرف العاملين في المؤسسة بما يحقق مصلحة الموكل.

5.3.3. قواعد السلوك مع عملاء المؤسسة والأطراف الأخرى ذات العلاقة: ومن بين هذه القواعد نذكر:

❖ الحرص على تلبية احتياجات العملاء، والمبادرة إلى خدمتهم وذلك في حدود اللوائح والضوابط المطبقة، مع الرفق في المعاملة والتواضع والحلم.

❖ أداء الحقوق لمستحقيها بالعدل من غير محاباة لذوي المصالح المشتركة، أو لذوي الجاه ونحوهم، وإطلاع المسئولين على المعاملات التي يتم إجراؤها مع الأقرباء للتأكد من استحقاقهم لها.

❖ حفظ أسرار العمل وبيانات العملاء، وعدم إفشائها ولو للأقارب أو الأصحاب إلا بحسب الحالات الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشرع أو القانون.

❖ الجدية في التصرفات الوظيفية مع الإعراض عن اللغو وهو فضول الكلام الذي لا نفع فيه، والابتعاد عن كل ما يسبب النفور والتأذي ويؤدي إلى التفرق والتنازع.

5.4. مجالات تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تطرقت العديد من البحوث والدراسات إلى تحديد مجالات تدريب و تأهيل الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية كجزء من استراتيجية تنمية المورد البشري لديها ، وقد أجمع العديد منها على أن العنصر البشري يعد من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات المالية الإسلامية، وأن مجالات تأهيل الموارد البشرية يجب أن تتضمن الجانب الفني للأعمال المصرفية التقليدية بدون استخدام أسعار الفائدة بالإضافة إلى الجانب الشرعي وقد تبين من خلال النتائج التي توصلت

إليها تلك الدراسات أنه من أهم مجالات تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية ما يلي: (البلتاجي، 2010، صفحة 13، 14)

5.4.1. الجوانب الشرعية للأعمال المصرفية: تعد دراسة الجوانب الشرعية والتي تتضمن القواعد والضوابط الشرعية المستمدة من فقه المعاملات من أهم المجالات التي يجب الإلمام بها من كافة العاملين بالمصارف الإسلامية لأنها القاعدة التي تنطلق منها كافة المعاملات بالمصارف الإسلامية. ولذلك يجب إعداد برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية.

5.4.2. الصيغ التمويلية: تعد الصيغ التمويلية من مرابحات ومشاركات ومضاربات واستصناع وإجارة إلى غير ذلك من الصيغ التمويلية من التي تتميز بها المصارف الإسلامية عن البنوك التقليدية، ولكن المفاهيم والضوابط الشرعية لتلك الصيغ تتطلب كفاءات متخصصة في تطبيقها وتسويقها. ومن ثم يجب إعداد برامج متخصصة للعاملين تتضمن دراسة الفرص الاستثمارية والأساليب الحديثة لإعداد دراسات الجدوى وأنواع صيغ التمويل وضوابطها الشرعية والمعايير المحاسبية الخاصة بها.

5.4.3. تطوير المنتجات: يعد تطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي يجب تأهيل العاملين فيها وتقنياً للقيام بها وذلك بهدف مواجهة التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية، ويتطلب ذلك إعداد برامج تنمية ذاتية للعاملين وبرامج الهندسة المالية لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية.

5.4.4. الخدمات المصرفية: تعد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة للعملاء ومعرفة العاملين بالفرق بينها وبين الخدمات المصرفية التقليدية من الجوانب الهامة التي يجب على العاملين بالمصارف الإسلامية إتقانها. وترجع الأهمية إلى أن الخدمات المصرفية الإسلامية هي أول ما يقابل العميل بالمصرف الإسلامي وهي بوابة العبور لأنشطة المصرف الأخرى.

5.4.5. الجوانب الإدارية: يجب الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين وإكسابهم مهارة القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع وتنمية المهارات الشخصية.

5.4.6. الجوانب التسويقية: تعد الجوانب التسويقية من المجالات التي يجب الاهتمام بها من حيث إكساب العاملين المهارات التسويقية الحديثة والقدرة على بيع المنتجات ومهارات الاتصال الفعال وذلك عن طريق تنظيم العديد من البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

5.4.7. الجوانب الأخلاقية: تزداد أهمية الإعداد الأخلاقي للقوى البشرية في المصارف الإسلامية عند رؤية الانحدار العام في القيم الدينية عند الموظفين في البنوك التقليدية، وظهور الفساد الإداري والمالي فيها، مما يرسخ ضرورة إيجاد برنامج لتنمية القيم الإسلامية لدى العاملين في المصارف الإسلامية، فخرج العاملين في المصرف الإسلامي عن كرامة الوظيفة يعضد الدعوة إلى الإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرف الإسلامي، ولعل أهم الأدوات الرئيسية لأي إعداد أخلاقي هو التعليم والتدريب، وإعطاء روح المبادرة، وتفضيل مصلحة المصرف على المصلحة الخاصة. (إرشيد، 2008، صفحة 533)

5.4.8. إدارة المخاطر: تختلف جوانب تعرض المصارف الإسلامية لمختلف أنواع المخاطر عما هو سائد في المصارف التقليدية، كما تتضمن كل صيغة من صيغ التمويل الإسلامي عدة مخاطر تنشأ من طبيعة عقود هذه الصيغ، ومن التطبيق المصرفي لها في تمويل مختلف المشاريع والاستثمارات، وتدار المخاطر في المصارف الإسلامية بالأدوات والآليات المتاحة والسائدة في المنظومة المالية والمصرفية العالمية والذي لا يتعارض مع مبادئ التمويل الإسلامي، بالإضافة إلى حاجة هذه المصارف لتطوير أدواتها وآلياتها الخاصة التي تجعلها قادرة على التعامل مع المخاطر الإضافية الخاصة بها. ومن هذا المنطلق يتعين على إدارة المخاطر في هذه المصارف إعداد وتدريب وتنمية الكفاءات البشرية التي تمكنها من التحكم في التعرف على المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف وإدارتها بطريقة تحافظ على سلامة المصرف واستقراره، وقد يؤدي عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لإيجاد وتطبيق الأدوات والآليات المناسبة لإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية إلى ارتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف في واقعها العملي.

5.4.9. الإلمام بالمعايير المصرفية الدولية: إن مواكبة المصارف الإسلامية للمعايير المصرفية العالمية بما لا يتعارض مع أسس وآليات العمل المصرفي الإسلامي من ضوابط شرعية وصيغ التمويل يتطلب كفاءات بشرية قادرة على فهم هذه المعايير وتطبيقها، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بالتدريب وتطوير المعارف والمهارات التي يتطلبها التكيف مع هذه المعايير بما يراعي خصوصية المصارف الإسلامية من حيث الضوابط الشرعية، ومصادر الأموال، وصيغ التمويل.

5.4.10. جوانب الرقابة الشرعية: الذي يميز المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها هو التزامها بالضوابط والأحكام الشرعية في جميع تعاملاتها، وهذا الالتزام يجب أن يكون حقيقة لا دعائياً، الأمر الذي يحتم أن يكون جهاز الرقابة الشرعية للمصرف محكماً، ومن أجل ذلك يجب أن تتوفر الهيئة على مجموعة من المعايير منها الاستقلال، والحياد، والالتزام، والتدقيق، ومنها معايير متعلقة بالموارد البشرية، حيث يجب أن يتحقق في عضو هيئة الرقابة الصفات العلمية والعملية اللازمة لهذه المهمة، بحيث يكون قادراً على الاستنباط في القضايا المستجدة، عالماً بالأعراف السائدة في الأوساط المالية، أما المراقب الشرعي فيجب أن يكون ملماً بأصول المعاملات المالية الشرعية وضوابطها، وأن يكون لديه الخبرة المناسبة للعمل في مجال التدقيق الشرعي.

كذلك بالتدريب والتأهيل نحتاج الفجوة التي يمكن أن تنشأ بين الهيئة الشرعية والعاملين في المصرف، فمن غير المناسب أن تصدر القرارات من الهيئة ولا يعرف العاملون مضامينها أو آلية تنفيذها، ولذا من الأهمية أن تكون من برامج الهيئة الشرعية تدريب و تثقيف العاملين في المصارف الإسلامية بالمفاهيم والضوابط الشرعية، وآلية تنفيذ قرارات الهيئة الشرعية. (سعيداني، 2016، صفحة 193، 194).

6. وسائل تدريب وتطوير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

نذكر منها: (البلتاجي، 2010، صفحة 19)

6.1. البرامج التدريبية: تعد البرامج التدريبية من أهم الأدوات التي تساعد في تخريج موظفين متخصصين في المنتجات المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى البرامج المتقدمة في تطوير المنتجات بهدف إعداد مطوري منتجات مصرفية إسلامية يجمع المشارك فيها بين الجوانب الفقهية والمصرفية.

6.2. برامج الدبلومات المهنية: بينت العديد من الدراسات الميدانية مدى احتياج سوق الصناعة المصرفية الإسلامية إلى متخصصين في الأنشطة المصرفية المختلفة ومنها متخصصين في الائتمان المصرفي الإسلامي، وهو الجانب الذي يمكن أن يتم من خلال إعداد دبلومات مهنية متخصصة في كافة أنشطة المصارف الإسلامية، بهدف تأهيل متخصصين في كافة نواحي الأعمال المصرفية والمالية للمؤسسات المالية الإسلامية.

6.3. الندوات والمؤتمرات: تعد الندوات والمؤتمرات من الأنشطة التي تساهم في نشر المعرفة حول الصناعة المصرفية الإسلامية بما تتضمنه من أبحاث ودراسات حديثة تعد من قبل المتخصصين في العمل المصرفي الإسلامي والتي يستفيد منها العاملون والمتعاملون مع القطاع المصرفي الإسلامي، حيث يساعد في توعية العاملين والمتعاملين مع القطاع المصرفي الإسلامي.

6.4. البحوث والدراسات: من العوامل التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية تشجيع البحث العلمي من خلال إعداد البحوث والدراسات حول الأعمال المصرفية والمالية للمؤسسات المالية الإسلامية، وذلك بهدف مشاركة العاملين بتلك المؤسسات لتنمية معلوماتهم ومعارفهم والإلمام بأحدث المستجدات العلمية والتطبيقية عن المؤسسات المالية الإسلامية.

7. سلبات عدم تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

وضحت مجموعة من الدراسات السابقة في مجال تأهيل وتنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية أن عدم إعطاء أهمية للتدريب المصرفي الإسلامي، وعدم ملائمة نظم التعليم لتوفير الموارد البشرية المدربة الواعية من منظور الشريعة الإسلامية، وعدم استكمال مكونات مراكز التدريب وقد خلصت تلك الدراسات أنه هنالك مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على المصارف الإسلامية نتيجة عدم تأهيل الموارد البشرية، وسوف يتم تناول تلك النتائج على النحو التالي:

7.1. عدم المصادقية مع العملاء: إن مصداقية العمل المصرفي الإسلامي لدى المتعاملين تتأثر بمدى اقتناع العاملين بفكرة المؤسسات المالية الإسلامية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية عن مفاهيم العمل المصرفي الإسلامي تتضمن الضوابط الشرعية للعمل المصرفي، الفرق بين المصرف الإسلامي والبنك التقليدي، والمنتجات التي تقدم بالمصارف الإسلامية وضوابطها الشرعية.

7.2. عدم تطوير العمل بالمؤسسات المالية الإسلامية: من النتائج السلبية لعدم تأهيل وتنمية الكوادر البشرية عدم إمكانية ابتكار وتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية، التي تلبى احتياجات المتعاملين المتزايدة من المنتجات المصرفية الإسلامية من جهة، ومن جهة أخرى مواجهة المنافسة مع البنوك التقليدية. وهذا الأمر يتطلب تدريب العاملين على أحدث الأنظمة المالية والمصرفية ومدي توافيقها مع أحكام الشريعة، وتنمية قدراتهم على الابتكار والتطوير.

7.3. انخفاض مستوى الخدمة: من النتائج السلبية لعدم تأهيل وتكوين العاملين انخفاض مستوى الخدمة المقدمة للمتعاملين، وهذا الأمر يتطلب تدريب العاملين على الخطوات العملية والشرعية لتطبيق المنتجات المصرفية الإسلامية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للمتعاملين.

7.4. انخفاض ربحية المؤسسات المالية الإسلامية: من النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين انخفاض الأرباح نتيجة وقوع مخالفات شرعية عند التطبيق مما يؤدي إلى قيام الهيئات الشرعية باستبعاد الإيرادات الناتجة عن تلك المخالفات من أرباح المصرف الإسلامي.

7.5. عدم القدرة على تسويق المنتجات: إن عدم تأهيل العاملين يؤدي إلى عدم القدرة على تسويق المنتجات ومن ثم انخفاض حجم الأعمال مما ينعكس على الربحية، حيث يتطلب تسويق تلك المنتجات الاستيعاب الكامل لها شرعياً ومصرفياً من جانب من يقوم بتسويقها.

7.6. انعدام الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية: من النتائج السلبية أيضاً لعدم تأهيل العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية انعدام الثقة بتلك المؤسسات، نتيجة شعور المتعاملين بعدم جدية الالتزام بالضوابط الشرعية. ويمكن التغلب على هذه السلبيات من خلال إعداد مناهج وبرامج تدريبية تعد من قبل خبراء التدريب وخبراء العمل المصرفي الإسلامي لتأهيل الكوادر البشرية بما يتناسب مع احتياجات السوق المصرفية الإسلامية.

8. اهتمام البنك الإسلامي الأردني بتنمية الموارد البشرية

8.1. تقديم البنك الإسلامي الأردني

تعد المملكة الأردنية من أوائل الدول الرائدة في تبني إنشاء المصارف الإسلامية خلال العقود الماضية، وتطورها بشكل خاص نتيجة للبيئة الاستثمارية المشجعة والجاذبة للاستثمارات المحلية والخارجية، وشكل البنك الإسلامي الأردني نواة أول عمل مصرفي إسلامي متميز، حيث أنشئ عام 1978، وساهم في تثبيت دعائم الصيرفة الإسلامية في الأردن واضعاً تجربة الأردن على خريطة العمل المصرفي الإسلامي، وكان داعماً للاقتصاد الوطني، حيث كون قاعدة قوية من المتعاملين معه من خلال ممارسته للأعمال المصرفية والاستثمارية طبقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية محققاً موقعاً ريادياً في عالم الصيرفة الإسلامية، وكان البنك الإسلامي الأردني قد باشر أعماله من خلال أول فرع له تم افتتاحه بتاريخ 1979/9/22، وحظيت تجربته باهتمام كل من يعنى بالمؤسسات الرائدة التي حققت نجاحات في بلدانها على مستوى العالمين العربي والإسلامي لتمتعه بخبرة ومعرفة واسعة، نقلها إلى مؤسسات وبلدان كثيرة، متخطياً مختلف التحديات، متوجاً مسيرته بجوائز عالمية متعددة وتصنيفات ائتمانية وشرعية خلال أربعة عقود من تأسيسه. (وكالة الأنباء الأردنية، 2021)

تأسس البنك الإسلامي الأردني كشركة مساهمة عامة محدودة في عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية سنة 1978 لممارسة الأعمال التمويلية والمصرفية والاستثمارية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، برأسمال مدفوع لم يتجاوز المليون دينار من رأس ماله المصرف به البالغ 4 ملايين دينار، ويبلغ رأسمال البنك الآن 200 مليون دينار أردني. وقد قام البنك بتغيير شعاره وإطلاق هويته المؤسسية الجديدة في إطار انضمامه لباقي البنوك التابعة لمجموعة البركة المصرفية في جويلية من سنة 2010. (بن طرشة و يحيوي، 2021، صفحة 136، 137)

ويقدم البنك خدماته المصرفية والاستثمارية والتمويلية من خلال فروعها البالغة (89 فرعاً و 22 مكتب) والمنتشرة في جميع أنحاء المملكة، إضافة إلى مكتب البوند. كما يقدم خدمات الصراف الآلي والتي يبلغ عددها في الفروع

والمرفق العامة في جميع أنحاء الأردن (316) جهازاً. ويعمل في البنك الإسلامي حوالي (2439) موظفاً وموظفة يتصفون بالخبرة والدراية الكافية لتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية، كما بلغ عدد حسابات العملاء العاملة في البنك حوالي (1146) ألف حساب، واستطاع البنك أن ينمو نمواً متصلاً وسريعاً، وأن يرسخ مكانته في الكوكبة الأمامية للبنوك الأردنية، إذ استطاع تقديم خدمات مصرفية واستثمارية للمتعاملين وفق الضوابط الشرعية التي تنتهج نهجاً متميزاً في الاقتصاد الإسلامي، وتبني رؤية مختلفة عن الرؤى التقليدية لوظيفة المال.

8.2. اهتمام البنك الإسلامي الأردني برفع أداء العاملين

حسب التقرير السنوي للبنك الإسلامي الأردني لسنة 2021 بلغ عدد موظفي البنك 2439 موظفاً بنهاية عام 2021 مقارنة بـ 1904 موظفاً عام 2011، أي بمعدل تطور قدره 28% خلال عشر سنوات. وفي نطاق اهتمام البنك برفع سوية وأداء موظفيه لتحقيق المزيد من التقدم في أعماله وتحقيق المزيد من النجاحات فإنه يوفر لهم المشاركة في مؤتمرات وندوات ودورات تدريبية سواء كانت وجهية أو تفاعلية عن بعد أو تدريب رقمي (من خلال رخص التدريب الإلكتروني أو التدريب من خلال التطبيقات GAMIFICATION)، والتي تنظمها أكاديمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في البنك ومراكز تدريب وجهات متخصصة داخل الأردن وخارجه.

وخلال العام 2021 تم إشراك 7526 موظفاً في مؤتمرات وندوات تدريبية مقابل 3917 موظفاً عام 2020، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول 1: إسهامات البنك الإسلامي الأردني في رفع أداء الموظفين.

2021		2020		البيان
عدد المشاركين	عدد الدورات والندوات	عدد المشاركين	عدد الدورات والندوات	
5791	171	2127	136	أكاديمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في البنك
916	57	1617	94	وجاهي
4875	114	910	43	تفاعلي عن بعد
376	114	196	65	مراكز تدريب داخل الأردن
136	45	116	45	وجاهي
244	69	8	20	تفاعلي عن بعد
128	51	92	26	مراكز التدريب خارج الأردن
12	4	2	1	وجاهي
116	48	90	25	تفاعلي عن بعد
1231	169	1502	38	التدريب الرقمي
981	164	1502	38	رخص التدريب الإلكتروني
250	5	0	0	التدريب من خلال التطبيقات
3917	265	7526	505	المجموع

المصدر: البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي 2021، ص 22، 23

8.3. استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأردني

عززت الدورات والندوات التدريبية الاحتياجات التدريبية الوظيفية (الأساسية) والمؤسسية (المساعدة) وفقا للبرامج التدريبية المعززة لجدارات التدريب الوظيفية والمؤسسية المعتمدة للبنك الإسلامي الأردني: (البنك الإسلامي الأردني، (2018:2021))

1. جدارات التدريب الوظيفية (جدارة المهارات القيادية، جدارة البوابة المصرفية، جدارة تنفيذ الائتمان، جدارة النقد، جدارة التعاملات الخارجية، جدارة الشؤون الإدارية، جدارة التنفيذ والتحصيل، جدارة المحاسبة).
2. جدارات التدريب المؤسسية (الجدارة الشرعية، جدارة الامتثال، جدارة الوعي المؤسسي، جدارة إدارة الوقت وضغوط العمل، الجدارة الأمنية، جدارة التدريب والتطوير، جدارة المصرفية الرقمية، جدارة السلامة والصحة المهنية، جدارة إدارة المخاطر، جدارة إدارة الأداء، الجدارة القانونية، جدارة التسويق، جدارة الخزينة، جدارة العلاقات المؤسسية).

واستمر البنك في إشراك موظفين في برامج تدريبية ونشاطات تخدم مواضيع المسؤولية الاجتماعية والاستدامة تجاه المجتمع كالتعافي الأخضر والاستثمارات الخضراء، التمويل الإسلامي لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، دعم المرأة للوصول إلى التمويل ما بعد جائحة فايروس كورونا.

وتم توفير التدريب الإلكتروني Learning-e أيضا للموظفين في مواضيع مختلفة والتدريب العملي للموظفين الجدد في الفروع، كما تم إشراك موظفين في برامج تدريبية ونشاطات تخدم مواضيع المسؤولية الاجتماعية والاستدامة تجاه المجتمع: التعريف بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة ودور البنك فيها، دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، تمثيل المرأة في مجالس الإدارة، التواصل الفعال مع الأشخاص ذوي الإعاقة وكذلك تلك المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية كالإسعافات الأولية ومبادئ السلامة العامة ومخاطر المهنة وبيئة العمل.

كما استمر البنك في إتاحة فرص التدريب والاطلاع على طبيعة أعماله لأعداد جديدة من طلبة المؤسسات التعليمية، حيث بلغ هذا العدد 670 طالبا وطالبة خلال عام 2019، مقابل 691 طالبا وطالبة خلال عام 2018. كما قام البنك الإسلامي الأردني خلال 2019 بتدريب 74 موظفا من موظفي مصارف غير أردنية على أعمال المصرف نفسه، بينما تم تدريب 9 موظفين خلال عام 2018، بالإضافة إلى ورشات العمل المتخصصة لمعاملتي المصرف من قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

هذا وقد واصل البنك في استراتيجيته في تنمية الموارد البشرية سواء بالنسبة لموظفيه أو من خلال إتاحة فرص التدريب والتكوين على قواعد التعامل المالي الإسلامي لأعداد جديدة من طلبة المؤسسات التعليمية، حيث تم تدريب 383 طالبا وطالبة خلال عام 2020.

وتظهر البيانات الواردة في التقارير السنوية للبنك الإسلامي أنه يعنى بشكل مستمر بمسألة تطوير وتدريب موظفيه بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة البحث العلمي وذلك من خلال تخصيص ميزانيات لهذا الغرض وهذا ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول 2: الميزانية المخصصة لأنشطة التدريب والبحث العلمي

البيان	2018	2019	2020
نفقات دراسة وتدريب الموظفين وأكاديمية تدريب البنك	214,096	148,1	52139
مشاركة في نفقات معهد الدراسات المصرفية التابع للبنك المركزي الأردني	11,418	11,9	17371
رعاية مؤتمرات علمية ومؤسسات تعليمية	146,025	96,1	2418
المجموع	371,539	256,1	71928

المصدر: البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي 2018، 2019، 2020، ص 25.

وكعينة ومثال عن مسألة تنمية الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأردني، فإنه في سنة 2019 وتحت رعاية الدكتور حسين سعيد الرئيس التنفيذي/ المدير العام للبنك الإسلامي الأردني، تم تخرج الفوج الثامن لدورة إعداد وتأهيل ضباط الائتمان لموظفيه بتنظيم أكاديمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في البنك؛ حيث تم توزيع الشهادات على 27 موظفاً شاركوا في البرنامج التدريبي وبحضور الإدارة العليا والتنفيذية في البنك، وذلك في مبنى الإدارة العامة للبنك. هذا وأشار الدكتور حسين سعيد أنه انطلاقاً من حرص مصرفه على رفع أداء موظفيه وتأهيلهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية المختلفة، ومنها شغل مناصب إدارية قادرة على اتخاذ القرارات الائتمانية الصائبة والمتوافقة مع توجهات وسياسات البنك، فقد تم إعداد وتنظيم البرنامج التدريبي لإعداد وتأهيل ضباط الائتمان لثماني دورات ولفترات مختلفة وتم تخرج 175 موظفاً من الموظفين المميزين الذين يتمتعون بصفات مميزة أهلّتهم ليكونوا ضباط ائتمان بدرجة احترافية عالية، وتم اختيارهم وفق معايير تم وضعها من قبل لجنة تنمية الموارد البشرية.

ومن جانبهم، أعرب الموظفون المشاركون في البرنامج التدريبي عن شكرهم لإدارة البنك التي تولي موظفيها اهتماماً مستمراً وتعزز من انتمايتهم وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتحقيق الأهداف المطلوبة التي ترتقي بأداء البنك. واستمر البرنامج التدريبي مدة شهرين، وحاضر فيه موظفو البنك من مستويات إدارية مختلفة وغطى مواضيع اشتملت على: مدخل للتمويل والاستثمار، أسس ومعايير منح التمويل للشركات، إدارة الديون المتعثرة، التحليل المالي، الجوانب الشرعية لصيغ التمويل والاستثمار في المصارف الإسلامية، إدارة مخاطر التمويل، تمويل التجارة الخارجية، تمويل المقاولين. (جريدة الخبر، 2019)

9. خلاصة:

توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج والتي تتضمن في إجابة عن الإشكالية المطروحة وإثباتاً للفرضيات المنطلق منها البحث، وذلك على النحو التالي:

- توفر العنصر البشري الكفؤ والمؤهل يمثل أهم أسباب النجاح لأي مؤسسة، والمصارف الإسلامية ليست استثناء من ذلك، فنجاحتها في تأدية مهامها وتحقيقها لأهدافها مرهون بمدى استقطابها وتوظيفها للكفاءات المؤهلة والمدرّبة للعمل فيها، ليس فقط من الناحية الفنية المصرفية بل حتى من الناحية الشرعية أي المتمكنة من قواعد المعاملات الإسلامية؛

- إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً وتقدمها، في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المصارف الإسلامية تدرك الأهمية البالغة لتنمية المصارف البشرية؛
- إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات للتعليم، التدريب والتكوين والتأهيل والتطوير؛
- إن تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة، لذلك فهي مهمة تسييره إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات المؤسسة ككل.
- توصلنا إلى أنه هنالك العديد من العوامل التي تستوجب على المصارف الإسلامية الاهتمام بمسألة تنمية وتطوير المورد البشري لخدمة أهدافها الإستراتيجية بالشكل الذي يساهم في نجاح هذه الأخير وتحسن أدائها من بينها: التطور المستمر لحجم الصناعة المصرفية الإسلامية، اشتداد المنافسة، الحاجة إلى تطوير منتجات مصرفية إسلامية...؛
- خلصنا إلى أنه يجب على إدارات الموارد البشرية المصارف الإسلامية مراعاة عدة جوانب سواء عند اختيار وتعيين الأفراد أو تأهيل وتدريب العاملين؛
- تبين أن عملية تأهيل وتدريب العاملين في المصارف الإسلامية لها خصوصية عن المصارف التقليدية، حيث أن العاملون بالمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية يتطلب إعدادهم، التأهيل الفني بالإضافة إلى التأهيل الشرعي والتأهيل الأخلاقي المهني والتي تغطي جميع المحاور التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، وهو تلقي الأموال وتوظيفها فضلاً عن تقديم الخدمات المصرفية؛
- أوضحت الدراسات أهم مجالات تأهيل وتدريب العاملين في المصارف الإسلامية كجزء من استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي لا تقتصر على التدريب فقط وكان من بين تلك المجالات: التدريب على الجوانب الشرعية والصيغ التمويلية، تطوير المنتجات، الخدمات المصرفية، الجوانب الإدارية والأخلاقية، الإمام بالأنظمة والتعليمات الدولية الخاصة بالعمل الإسلامي.
- تبين أيضاً، أن عدم تأهيل وإعداد الموارد البشرية بشكل صحيح للعمل في الصيرفة الإسلامية سيؤدي إلى نتائج سلبية أبرزها عدم المصداقية مع العملاء، وعدم تطوير العمل بالمؤسسات المالية الإسلامية، وانخفاض مستوى الخدمة، وانخفاض الربحية، وعدم القدرة على تسويق المنتجات، وانعدام الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية.
- بالنسبة إلى تناول مسألة تنمية الموارد البشرية على مستوى البنك الإسلامي الأردني، فقد تبين أن هذا الأخير يولي اهتماماً متزايداً لكوادره البشرية في المجال التدريبي ويظهر ذلك من خلال وجود أكاديمية للتدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى البنك بالإضافة إلى توجيه الموظفين إلى مراكز وجهات تدريبية متخصصة داخل الأردن وخارجه، كما تبين أيضاً أن البنك الإسلامي الأردني يتيح فرصة التدريب على التعاملات الإسلامية التي يقوم بيها بالنسبة لطلبة المؤسسات الجامعية وبالتالي تجهيز موظفين مستقبليين مدربين مسبقاً في العديد من مواضيع الصيرفة الإسلامية. كما أوضحت

بيانات التقارير السنوية للبنك أنه هنالك تطور في المبالغ المخصصة لعمليات تدريب وتكوين الموظفين والتي تعتبر مبالغ لا بأس ببيها مقارنة مع رأس ماله.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نقترح مجموعة من التوصيات نراها مهمة في مسألة تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

- ضرورة تشجيع العاملين في المصرف على الاجتهاد الذاتي والالتحاق بالكليات والمعاهد المتخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.
- حتمية تدريب العاملين على فهم واستيعاب وتطبيق المعايير والمتطلبات الصادرة عن هيئة المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.
- على المصارف الإسلامية أن تتبنى استراتيجية واضحة المعالم لتنمية وتطوير الموارد البشرية لديها تدخل في الإستراتيجية الكلية للمصرف مع العمل على تحديثها وفق المستجدات.
- يجب على المؤسسات الدولية المسؤولة عن المالية الإسلامية أن تولي أهمية لقضية تنمية الموارد البشرية وحد المصارف الإسلامية على تبنيها من خلال وضع مجموعة معايير وقواعد لذلك إلى جانب مراجعة وتقييم تنفيذ المصارف الإسلامية لها.
- ضرورة إقامة معاهد ومراكز متخصصة بتدريب العمال شرعياً.
- استغلال خريجي المعاهد الإسلامية وإدماجهم في بيئة العمل في المؤسسات المالية الإسلامية، بالإضافة إلى التنسيق مع الجامعات من أجل دعم فروع تدريس الفقه والشرعي والمعاملات الإسلامية.

10. قائمة المراجع:

10.1. الكتب

- الوادي حسين، محمد سمحان، (2012)، المصارف الإسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الميسرة، الأردن.
- سوان محمود حسن، (2001)، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، الأردن، دار وائل.
- قادري محمد الطاهر وآخرون، (2013)، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، الطبعة الأولى، دار الرضوان، الأردن.
- مرزوق لقمان محمد، (2001)، البنوك الإسلامية ودورها في تنمية اقتصاديات المغرب العربي، الطبعة الثانية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية.
- نصري رائد أبو مؤنس، (2013)، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الرضوان، الأردن.

10.2. المجلات

- إرشيد محمود، (2008)، أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد 22، العدد 2.
- الأسرج حسين عبد المطلب، (2013)، دور رأس المال الفكري في تنمية المصارف الإسلامية، النشرة المصرفية العربية، اتحاد المصارف العربية.
- الشريجي عادل محمد (2021)، واقع تنمية الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية العاملة بالدولة الليبية "دراسة استكشافية لمصرف اليقين الإسلامي بمدينة طرابلس"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة الأسلاية الإسلامية. العدد 18.
- بارك نعيمة، (2009)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 5، العدد 7.

1. -بن حكوم علي، (2018)، تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 1.
- بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، (2020)، التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد 4، العدد 1.
- بن طرشة نرمان هاجر، يحياوي سليمان، (2021)، دور الإستثمار في رأس المال البشري في تنمية البنوك الإسلامية " مجموعة البركة المصرفية "، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، المجلد 8، العدد 1.
- حريرية عتيقة، بوخاري هشام، (2018)، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونسى، البليدة، المجلد 4، العدد 8.
- سعيداني سميرة، (2019)، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، المجلد 6، العدد 1.
- شليحي الطاهر، (2021) تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 2، العدد 2.
- شوقي جباري، شرقي خليل، (2012)، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، المجلد 1، العدد 3.
- عزور مليكة، (2011)، أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 23.
- غري علي، (2008)، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6.
- بوشمة عبد الحميد، سليمان ناصر، (2010)، متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 7.
- 10.3. الملتقيات والمؤتمرات**
- البلتاجي محمد، (2010)، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس.
- نادية أمين محمد علي، (2009)، تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
- دهلوي ياسر سعود، (2005)، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 20
- 10.4. المذكرات**
- بوكفوس هشام، (2006)، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة
- سراج وهيب، (2012)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف. " SANIAK Group BCR " مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف.
- قويدر كمال، (2014)، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- مزازة أمينة، (2014)، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2 ". مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- سعيداني سميرة، (2016)، نحو تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية. دراسة حالة. أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة.
- 10.5. مواقع الأنترنت**

-البنك الإسلامي الأردني، التقارير السنوية (2018-2021)، على الموقع الإلكتروني الرسمي للبنك:

<https://www.jordanislamicbank.com/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D9%88%D9%8A>

-بترا، وكالة الأنباء الأردنية، (2021)، البنك الإسلامي الأردني العمود الفقري للصيرفة الإسلامية خلال مسيرته المتويزة، تاريخ النشر: 2021/05/21 ،
على الموقع الإلكتروني: تاريخ الإطلاع: 2022/11/25 - 16:30

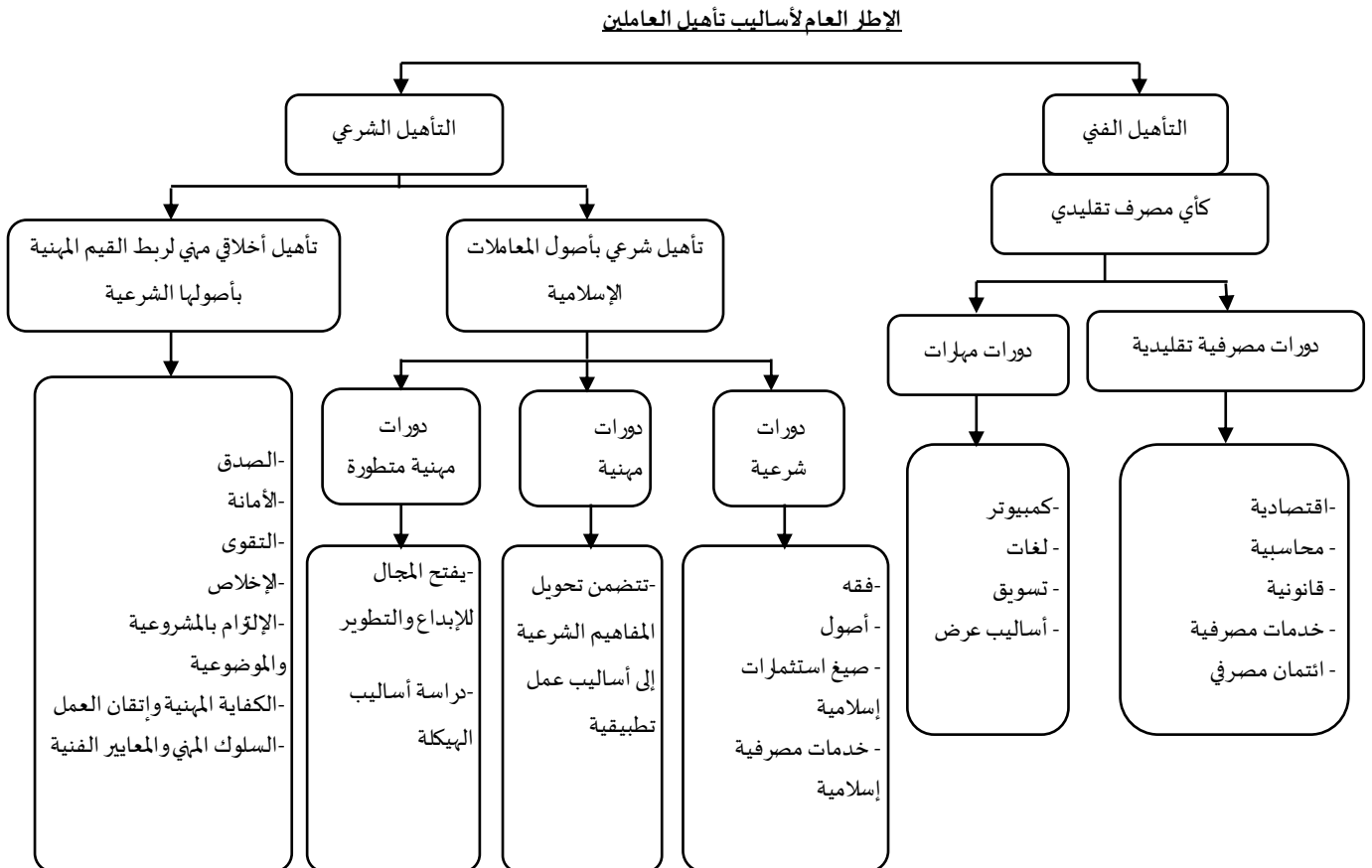
<https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=175970&lang=ar&name=news>

-جريدة الغد، (2019)، تخريج الفود الثامن لضباط إئتمان البنك الإسلامي الأردني، تاريخ النشر: 2019/07/02 على الموقع الإلكتروني: تاريخ الإطلاع: 2022/11/25 - 18:50

-<https://alghad.com/%D8%AA%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%88%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%85%D9%86-%D9%84%D8%B6%D8%A8%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D8%A6%D8%AA%D9%85%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83/>

11. الملاحق

في المصارف الإسلامية الملحق 1: الإطار العام لأساليب تأهيل العاملين



المصدر: دهلوي ياسر سعود، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 2005، ص 17.