

إشكالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

The problematic of the human resources management in Islamic banks

مخباط سارة

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

Saramokhbat2@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/04

بن معزوز كمال*

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

Kbenmazouz.univalg3@outlook.fr

تاريخ الاستلام: 2025/03/27

تاريخ القبول للنشر: 2025/04/19

ملخص:

عرف قطاع الصيرفة الإسلامية تطور كبير خلال الثلاثون سنة الماضية، غير أن هذا التطور لم يكن مصحوب بما يسد حاجياته من الموارد البشرية الملائمة لهذا النشاط التمويلي المتميز المرتكز على أحكام الشريعة الإسلامية. في هذا الصدد ارتكزت الدراسة على إبراز مميزات المصارف الإسلامية واحتياجاتها من ناحية المورد البشري الكفاء والمناسب، ومدى مواكبة المصارف والجامعات لهذا التطور من خلال تدريب وتوفير الكفاءات في هذا المجال.

على الرغم من الجهود المبذولة ورؤوس الأموال المستثمرة من طرف المصارف الإسلامية في تدريب وتطوير العاملين، إلا أن ذلك لم يكن كافيا لتلبية حاجيات هذا القطاع من الموارد البشرية المؤهلة. حيث هناك فجوة بين الجانب المهني المتمثل في المؤسسات المالية الإسلامية والجانب العلمي الأكاديمي المتمثل في الجامعات ومؤسسات التكوين الشرعي.

كلمات مفتاحية: مصرف إسلامي، إدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري، شريعة إسلامية، تكوين.

تصنيفات JEL: G21، M12، J24، Z12، M53

Abstract:

The Islamic finance sector has known a significant growth over the past thirty years; however, this growth has not been accompanied by the necessary and adequate human resources to face the needs of this particular activity based on the principles of the Islamic law. Our study focused on the characteristics of financial banks and their needs in terms of qualified human resources, and how are banks and universities keeping up with this evolution by training and providing competences required in this field .

Despite the efforts and capital invested by Islamic banks in the training and development of their employees, this has not been sufficient to meet the sector's requirements in qualified human resources, where there is a gap between the professional side the represents Islamic financial institutions and, the Scientific academic side that represents universities and Islamic training institutions.

Keywords: Islamic bank; Human resources management; Human capital; Islamic law; Training.

Jel Classification Codes : G21, M12, J24, Z12, M53

* المؤلف المراسل.

يقتضي السير الحسن لأية مؤسسة (منظمة) كجهاز معقد وتجمع إنساني ونظام حيوي متفاعل مع محيط ديناميكي متعدد الأبعاد والمتغيرات، توفير الموارد البشرية الملائمة الكفيلة بتأدية المهام المخولة لها بدرجة مقبولة من الفعالية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الأخرى المتمثلة في الموارد المالية والمادية.

من هذا المنطلق كانت لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في إدارة المؤسسات (المنظمات) وقيادتها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية ضمن الإطار العام الذي تنصه البيئة التي تعيش ضمنها عبر الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

بالنظر، من جهة إلى الطبيعة الثقافية والدينية التي تتميز بها شعوب الدول ذات الغالبية المسلمة التي (وعلى خلاف المجتمعات الغربية) ما تزال تحتكم إلى تعاليم الدين الإسلامي في أحوالها الشخصية، ومن جهة أخرى إلى التطورات الاقتصادية والأزمات المالية المتكررة التي شهدتها النظام المالي العالمي الرأسمالي العاجز عن إيجاد الحلول النهائية، حيث أدت تقلبات أسعار الفائدة المتسارعة سنة 2007 إلى انهيار النظام المالي العالمي مما أدى إلى التفكير في نظام بديل تتوفر فيه المقومات العملية لتفادي حدوث مثل تلك الأزمات الشاملة التي تؤدي إلى انهيار اقتصاديات دول بأكملها.

في هذا الصدد يشكل النظام المالي الإسلامي، بالنسبة للدول ذات الغالبية المسلمة على وجه الخصوص، ذلك البديل الأمثل المرتكز على قواعد وقيود وقيم شرعية تجنب المستثمرين الماليين تلك التجاوزات والمجازفات الناتجة عن استهداف التعظيم المتزايد للفائدة والريح. الأمر الذي دفع الدول ذات الغالبية المسلمة في السنوات الأخيرة إلى دعم وتحفيز الصيرفة الإسلامية التي لقيت ردود أفعال جد إجابيه من قبل المتعاملين في مختلف المراكز المالية (Places financières) لتلك الدول. نتج عن النمو السريع الذي عرفه قطاع الصيرفة الإسلامية نقص في الموارد البشرية المؤهلة لتسيير وبعث منتجات مالية إسلامية وذلك نتيجة لعدم مواكبة الجانب التكويني لذلك النمو، حيث صارت الكفاءات المطلوبة في هذا الميدان أكثر مما هو متوفر في سوق العمل. في هذا المجال قد تلعب مراكز البحث من الجامعات ومؤسسات التكوين الشرعي دور أساسي في إعداد الموارد البشرية المؤهلة وتزويد مجال الصيرفة الإسلامية برأس المال البشري الكفيل بإدارة أعمالها وتأدية نشاطاتها على أكمل وجه ومن ثم ضمان استمرارها وتوسعها.

1.1. الإشكالية:

يقتضي علينا معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى قدرة وظيفة إدارة الموارد البشرية على إمداد المصارف الإسلامية بالعنصر البشري الملائم والمؤهل الكافي لتلبية

احتياجاتها وفيما يكمن دور مراكز البحث والتكوين في هذا الصدد؟

تتطلب معالجة هذه الإشكالية الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي رسالة المصرف الإسلامي وما هي أهدافه ومبادئه؟
- ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية وما هي مهمتها؟
- هل تحتاج المصارف الإسلامية إلى موارد بشرية ذات تأهيل خاص؟
- ما هي التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في توفير المورد البشري المؤهل للمصارف الإسلامية؟

2.1. الهدف من البحث

يكمن الهدف من هذا البحث في إظهار مميزات المصارف الإسلامية وذلك من خلال إبراز دورها الأساسي وأهدافها العملية ومبادئها المستمدة من تعاليم الشريعة الإسلامية، وما يتطلبه ذلك من مورد بشري متميز من ناحية الكفاءات التقنية والمعارف والقناعات الشرعية.

3.1. فرضيات البحث

اركزت الدراسة على جملة من الفرضيات اهتمت بمحورين أساسيين هما:

- الاختلاف بين النشاط المالي التقليدي والنشاط المالي الإسلامي؛
- توفر الموارد البشرية الكفؤة في مجال المالية الإسلامية.

4.1. الفرضيات:

- H1: تختلف الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية من حيث الغاية المجتمعية والثقافية والاقتصادية؛
- H2: تختلف الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية من الجانبين الإداري والتقني؛
- H3: تختلف الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية من حيث طبيعة المنتجات المقدمة؛
- H4: تتطلب الصيرفة الإسلامية موارد بشرية ذات كفاءات خاصة؛
- H5: هناك صعوبة في العثور على المورد البشري الملائم لمتطلبات الصيرفة الإسلامية؛
- H6: هناك نقص في تكوين وتدريب الإطارات في مجال الصيرفة الإسلامية؛
- H7: يمكن للجامعات ومراكز التكوين أن تلعب دور مهما في مجال توفير المورد البشري الكفيل بتطوير مجال الصيرفة الإسلامية؛
- H8: هناك ضعف في الطلب على التوظيف في مجال الصيرفة الإسلامية.

2. رسالة المصرف الإسلامي

يتمثل الدور الأساسي للمؤسسة، أيا كانت طبيعتها، في خلق القيمة وذلك لضمان استمراريته. إلا أنه على خلاف ما يعتقد الكثير، خلق القيمة لا يكون فقط للمساهمين، أي الثروة المالية التي يهدفون إلى تحقيقها من جراء استثماراتهم ولكن يكون لكافة أطراف المجتمع من خلال ما تقدمه المؤسسة من قيم تتناسب مع ثقافة ومعتقدات المجتمع الذي تعيش فيه (Lehman-Ortega, 2013). في هذا الصدد يرى البروفسور أنتني روبرت أن وجود أية منظمة كانت، مقرون بتوفر جملة من المعتقدات المشتركة بين أفراد القيادة حول الوضعية المستهدفة للمنظمة، كما يستوجب عليهم إيصال تلك المعتقدات إلى العمال (Robert.N.Anthony, 1984).

بالنسبة للمصارف الإسلامية، المعتمدة على مبادئ الشريعة الإسلامية، فهي حاملة لرسالة يسود عليها المعتقد الديني الذي يحظى بدرجة عالية من الأهمية لدى المجتمعات المسلمة، حيث أنها من خلال نمطها المالي المبني على أسس شرعية تستبعد التعامل بالربا، تقدم منتجات مالية وخدمات أساسها القيمة الدينية التي تمثل العامل المحدد والفارق الأساسي مقابل ما تقدمه المؤسسات المالية المتعاملة بالربا.

3. أهداف ومبادئ المصرف الإسلامي

على الرغم من كون المصارف الإسلامية كغيرها من المصارف الربوية، تهدف إلى تحقيق إيرادات تضمن استمراريته من جهة وخلق الثروة للمساهمين من جهة أخرى، إلى أنها تختلف عن المصارف المتعاملة بالربا من خلال رسالتها والقيمة الدينية والثقافية

التي تقدمها لمختلف الأطراف المهتمة. فهي تتميز باعتمادها على مبادئ الشريعة الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع، فحسب وجهة نظر الشريعة الإسلامية، يتمثل دور هذا النوع من البنوك في مساعدة الأفراد عن طريق توظيف مدخراتهم في مشاريع استثمارية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت، بحيث تعود بالفائدة على المستثمر والمجتمع في آن واحد ولا تتنافى مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

من أجل تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها، تتميز البنوك الإسلامية عن غيرها من القنوات الاستثمارية الأخرى بمجموعة من المبادئ نذكرها فيما يلي (آل شبيب، 2012):

- ❖ استبعاد التعامل بالربا أو ما يسمى بمعدلات الفائدة: حيث لا تستخدم المصارف الإسلامية معدلات الفائدة سواء كان ذلك بالنسبة للإقراض أو الاقتراض؛
- ❖ الاستثمار الحلال: ومعنى ذلك أنها لا تمول إلى الاستثمارات أو المشاريع ذات النشاط المقبول من الناحية الشرعية والذي يكون ذا فائدة على المجتمع والاقتصاد؛
- ❖ إحياء نظام الزكاة: حيث تدير صناديق خاصة لجمع الزكاة وتسهر على إيصال الأموال المجمعة إلى مستحقيها في حدود الشريعة الإسلامية.

إن الطبيعة الاقتصادية للمصرف الإسلامي تفرض عليه تحقيق الربح وخلق الثروة للمساهمين من خلال تقديم خدمات مالية هدفها تلبية حاجيات الاقتصاد والأعوان الاقتصادية (الزبائن) على تنوعهم ومن ثم العمل على تقديم وتطوير منتجات مالية متنوعة ومواكبة للتطورات التقنية والتكنولوجية التي يشهدها المحيط، بحيث تشمل كافة المهن التي تمارسها المؤسسات المصرفية (تجزئة، استثمار، أعمال... الخ)، هذا مقابل الحرص على الحفاظ على مبادئ الشريعة الإسلامية التي تنبثق منها مبادئه الأساسية.

مما سبق، يمكن القول أن النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم توفر موارد بشرية تتميز بما يلي:

- بدرجة عالية من الكفاءة المصرفية التقنية؛
 - بالمعرفة اللازمة بالقواعد الشرعية المتعلقة بفقهاء بالمعاملات المالية؛
 - على قناعة برسالة المصرف الإسلامي ومجندة لتحقيق أهدافه وللتحسين المستمر لأدائه.
- في هذا المجال يتجلى الدور الجوهرى لإدارة الموارد البشرية في توظيف رأس المال البشري الملائم والاحتفاظ به من أجل استغلال المهارات والكفاءات وتطويرها وتكييفها وفقا لاحتياجات المؤسسة المصرفية الإسلامية وتطوراتها التي يجب أن تكون مواءمة لمتطلبات الأطراف المهتمة ومواكبة لتطورات المحيط.

4. مهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تتمثل المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الاستثمار في رأس المال البشري وصيانته وتنميته وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ذلك من خلال الممارسة الإدارية المتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي تعمل على استقطابه وتوظيفه وتدريبه وتطويره ومكافأته (مسعداوي، 2013).

كما يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية هي تلك العملية الإدارية التي (علي محمد، 2003):

- تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة والملائمة؛
- تطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول على السلوك الوظيفي الملائم؛

- تضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للتوفيق بين رسالة المؤسسة وأهدافها الكلية والأهداف الشخصية للعاملين وقيمهم وثقافتهم بهدف تحفيزهم وتجنيدهم طاقاتهم والرفع من درجة ولائهم؛
- من خلال مختلف النشاطات الإدارية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، يتسنى لها القيام بعدد من الوظائف لتحقيق هدفها المتمثل في تكوين رأسمال بشري يتمتع بالكفاءة اللازمة وتجنيد أهداف المؤسسة والتحسين المستمر لأدائها. يمكن تلخيص أهم هذه الوظائف في النقاط التالية (جباري و شرفي، 2012):
- التعيين الدقيق للمهام وأهميتها وأهدافها ومستوى المسؤولية الذي تتميز به ومن ثم تحديد المعايير ومتطلباتها المتعلقة بالعامل البشري من كفاءات ومؤهلات علمية وتقنية وأخلاقية وخبرات ميدانية ومهارات خاصة وما تقتضيه من برامج تدريبية وتطويرية... الخ؛
- تحديد احتياجات المؤسسة من موارد بشرية من حيث العدد والمميزات الواجب أن تتوفر فيها من مؤهلات وكفاءات وخصائص ثقافية وعقائدية... الخ؛
- التوظيف الذي يكون عن طريق الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين مختلف المترشحين وذلك من خلال تحليل مدى موافقة مواصفات المترشح من كفاءات ومؤهلات وخبرات مع متطلبات الوظيفة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها؛
- تقييم الأداء الذي يكون طبقاً لعدد من الأهداف والمعايير والقيم المحددة مسبقاً والذي يسمح بتحفيز العاملين والمفاضلة بينهم.

فيما يخص رأس المال البشري الملائم لمجال الصيرفة الإسلامية المتميز عن الصيرفة التقليدية من خلال رسالتها وما تقدمه من قيمة دينية وثقافية لمختلف الأطراف المهتمة، يجب مراعاة عدد من المؤهلات وخصائص التي نذكرها في النقطة التالية.

5. المؤهلات والخصائص الأساسية للعنصر البشري في المصارف الإسلامية

على الرغم من كونها نشاط تمويلي له نفس الأهداف الاقتصادية كباقي النشاطات التمويلية التقليدية، إلا أن الصيرفة الإسلامية تتميز بكونها ذات هدف اجتماعي وثقافي مختلف، كما أن منتجاتها المالية تخضع لعدد من الضوابط الشرعية الصادرة من الشريعة الإسلامية. من هذا المنطلق كان من الضروري أن تمتع الموارد البشرية للمصارف الإسلامية، من جهة، بالكفاءات المتعلقة بالنشاط المالي ككل، ومن جهة أخرى بمعارف وكفاءات وبقناعات وأخلاق تتلاءم مع متطلبات النشاط المالي الإسلامي والتي نلخصها في النقاط التالية:

- ❖ **التأهيل العلمي والتقني الجيد**، حيث إضافة إلى المعرفة الجيدة بالتقنيات والمنتجات المصرفية الربوية (التقليدية والحديثة) يجب أن يملك العاملون في المصارف الإسلامية المعارف والكفاءات والمهارات التي تسمح لهم باستخدام نفس التقنيات في التعامل مع منتجات مصرفية خالية من عامل الربا ومطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية؛
- ❖ **التأهيل الشرعي**، حيث يتمتع العاملون بالمعرفة الكفيلة والفهم اللازم للخصوصيات الشرعية التي تتميز بها مختلف الصيغ التمويلية الإسلامية بصفة تجعلهم قادرين على اقناع الأطراف المهتمة بمشروعية المنتجات التي يسوقها المصرف الإسلامي. كما أن التوفيق بين المؤهلات التقنية والشرعية والخبرات والمهارات قد يسمح بخلق صيغ تمويلية شرعية جديدة مواكبة للتطورات ومنافسة ما يقابلها من صيغ تمويلية ربوية حديثة؛
- ❖ **القناعة الدينية والمؤهلات الأخلاقية**، فلو رجعنا إلى ما قاله البروفسور أنتني روبرت في كون وجود أية منظمة كانت مقرون بتوفر جملة من المعتقدات المشتركة بين أفراد من القيادة إلى القاعدة، فيعتبر الإيمان برسالة المؤسسة وبالقيم التي تقدمها

أول حافز يجند طاقات العاملين والرفع من درجة ولائهم. أما بالنسبة للمؤهلات الأخلاقية فهو مرتبط بالقناعات الدينية، حيث من كان يؤمن بالقيم الدينية والثقافية التي يهدف المصرف الإسلامي إلى تقديمها يجب أن يتحلى بسلوك مهنية منبثقة من الأخلاق الإسلامية المشتمة على إتقان العمل والصدق والأمانة، إذ أن الصيرفة الإسلامية ليست عبارة عن تمويل خال من عامل الربا فحسب وإنما هي رسالة حاملة لكل المقومات الدينية الإسلامية من تمويل خال من الربا إلى حسن المعاملة وإتقان العمل وتشجيع الاستثمار الحلال وإحياء نظام الزكاة... الخ.

6. تحديات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

لقد عرف مجال الصيرفة الإسلامية تطورا هائلا في الدول ذات الأغلبية الإسلامية حيث بلغ عدد المصارف الإسلامية العربية في الفصل الثاني لسنة 2017، 155 مصرف بعد ما كان عددها 52 مصرفا سنة 1985 (زاد العدد بـ 103 مصرف أي بمعدل 3 مصارف سنويا) (الاقتصادي، 2017).

نتج عن هذا التطور الكبير في حجم النشاط المالي الإسلامي احتياجات كبيرة فيما يخص الموارد البشرية المؤهلة من الجوانب الثلاثة، التقنية (الفنية) والشرعية والقناعة الدينية والمؤهلات الأخلاقية. في هذا الصدد نرى أن التحدي الأكبر بالنسبة لتأهيل العامل البشري للصيرفة الإسلامية يكمن في الجانب الشرعي، حيث بينت الدراسات أن من أبرز معوقات عمل المصارف الإسلامية يذكر: قلة الأطر البشرية المؤهلة للعمل في المصارف الإسلامية والتي تجمع بين التأهيل التقني المصرفي والتأهيل الشرعي (فقه المعاملات المالية) (البقاعي، 2014). أما فيما يخص المؤهلات التقنية فهي لا تمثل تحدي محدد للصيرفة الإسلامية كونها لا تتعارض مع ما هو موجود في المؤسسات المصرفية التقليدية وما هو مدرّس في الجامعات عبر مختلف التخصصات ذات العلاقة بالعمل المصرفي التقليدي، فالإطارات في هذا المجال ولو كانت ناقصة فهي ليست نادرة كما هو الحال بالنسبة للمؤهلات الشرعية.

أخيرا وفيما يخص القناعة الدينية وتطابق معتقدات، بما فيها المؤهلات الأخلاقية، العاملين في الدول ذات الثقافة الإسلامية مع رسالة المؤسسة المصرفية الإسلامية، فهذا لا يمثل تحدي وإنما هو حافز وعامل مساعد لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، حيث وكما صدر عن مديرة توظيف وتنمية المهارات في هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية (تنمية) أن النسبة الأكبر من المواطنين تفضل العمل في المصارف الإسلامية، وأن معظمهم لا يرغبون في العمل في البنوك الغير إسلامية (دبي للإعلام، 2018).

على الرغم من الجهود المبذولة من طرف المصارف الإسلامية ورؤوس الأموال المستثمرة في تدريب وتأهيل الموارد البشرية، إلا أن ذلك بقي غير كاف لسد حاجيات الموارد البشرية لهذا القطاع المتميز بنمو متسارع. حيث توصلت العديد من الدراسات غير أن المصارف الإسلامية مازالت تواجه قلة العنصر البشري الذي يوفق بين المؤهلات التقنية والمعرفة الشرعية بصفة تجعله قادر على تسويق منتجات مالية إسلامية وإقناع المتعاملين بمشروعيتها الدينية ومنفعتا الاقتصادية وكذلك ابتكار وتطوير منتجات مالية إسلامية حديثة مواكبة لتطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي. يرجع الأخصائيون أسباب العجز الذي تعاني منه المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية إلى (خوجة، 2007):

- الفصل التام بين الواقع العملي التطبيقي والجانب العلمي الأكاديمي؛
- وجود تشابه وتكرار في عناوين الدورات وموضوعاتها؛

من جهة أخرى نجد أسباب إضافية إلى المذكورة أعلاه والمتمثلة فيما يلي (غربي، 2008):

- قلة اهتمام مراكز البحث بتخصصات أو برامج تكوينية تهتم بالصيرفة الإسلامية؛
- عدم التنسيق بين الكليات المتخصصة في علوم التسيير والمالية والكليات المتخصصة في العلوم الشرعية؛
- عدم التنسيق بين الكليات المتخصصة في علوم التسيير والمالية والهيئات المهنية المتخصصة في تدريب الموارد البشرية؛
- اقتصار التدريب في مجال الصيرفة الإسلامية على العاملين في المصارف الإسلامية.

7. تحليل النتائج

كان اختبار الفرضيات من خلال الدراسة الاستقصائية التي أجريت على عينة من الإطارات والجامعيين الذين تم

تصنيفها وفق المعيارين التاليين:

❖ الدرجة المهنية:

الرمز	الصفة
C1	متريص Stagiaire
C2	مبتدئ Débutant
C3	متمرس Intermédiaire
C4	إطار Cadre

❖ التخصص:

- مالية Finance
- مالية إسلامية Finance Islamique
- علوم إسلامية Sciences Islamiques
- أخرى Autres

بالنسبة للإجابة فكانت متعددة الاختيارات:

الرمز	الإجابة
TPD	غير موافق تماما
PD	غير موافق
N	محايد
D	موافق
TD	موافق تماما

بالاعتماد على البرنامج RStudio النسخة 4.4.3 كانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية H1: تختلف الصبرفة الاسلامية عن الصبرفة التقليدية من حيث الغاية المجتمعية والثقافية والاقتصادية:

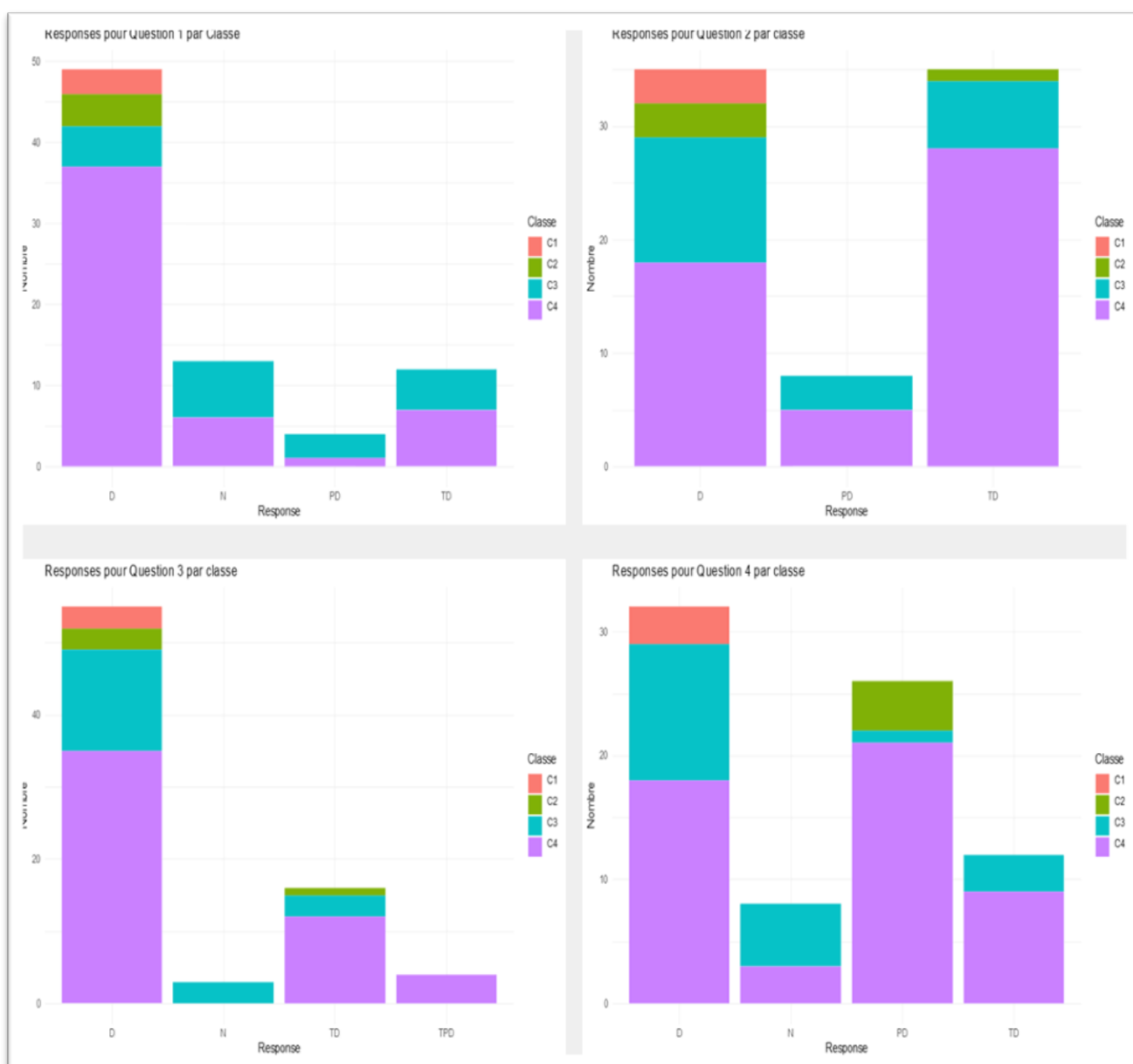
- الإجابات المحصلة بالنسبة لكل اقتراح حسب معيار الدرجة المهنية:

جدول 1: نتائج اقتراحات الفرضية H₁

TD	D	N	PD	TPD		
15%	63%	17%	5%	0%	يقدم النشاط المصرفي الإسلامي قيمة ثقافية للمجتمع	الاقتراح Q ₁
45%	45%	0%	10%	0%	يختلف النشاط المالي والمصرفي الإسلامي عن النشاطات المالية والمصرفية التقليدية	الاقتراح Q ₂
21%	71%	3%	0%	5%	يكنم الاختلاف من حيث الهدف المجتمعي والثقافي	الاقتراح Q ₃
15%	41%	10%	34%	0%	يكنم الاختلاف من حيث الأهداف الاقتصادية	الاقتراح Q ₄

- تأثير تصنيف العينة الإحصائية

الشكل 1: بيان يمثل الإجابات المحصلة حسب الدرجة المهنية



الاقتراح Q1: بالنسبة لهذا الاقتراح نلاحظ تشتت في الإجابة بالنسبة للفئة C3 متمرس بين موافق تماما وموافق وحيادي كما يبينه الجدول التالي :

جدول 2: نتائج الاقتراح Q1 حسب معيار الدرجة المهنية

المعيار الإجابة	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
TPD	0%	0%	0%	0%
PD	0%	0%	15%	2%
N	0%	0%	35%	12%
D	100%	100%	50%	86%
TD	0%	0%	25%	14%

مما نتج عنه مؤشر $P\text{-value} < 0,05$.

جدول 3: مؤشر P-Value للاقتراح Q1

الاقتراح	X-Squared	Df	P-Value
Q1	20.325	9	0.01601

على الرغم من أن $P\text{-Value} < 0,05$ إلا أن ذلك التشتت لم يكن له تأثير على النتيجة حيث كانت الإجابة الغالبة هي الموافقة (50% من إجمالي الفئة، بين موافق وموافق تماما)، ضف إلى ذلك الفئة C4 إطار التي كانت إجابتها بالموافقة بأعلى نسبة (56% من إجمالي العينة). مما يسمح لنا بالقول إن النتائج مقبولة.

الاقتراحان Q2 و Q3: بالنسبة لهاذان الاقتراحان نلاحظ أن المؤشر $P\text{-Value} > 0,05$ لذلك النتائج مقبولة. الاقتراح Q4 : بالنسبة لهذا الاقتراح نلاحظ تشتت في الإجابة بالنسبة للفئة C4 والفئة C3. من جهة أخرى لاحظ إجابتين متنافيتين بالنسبة للفئتين C1 و C2 .

جدول 4: نتائج الاقتراح Q4 حسب معيار الدرجة المهنية

المعيار الإجابة	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
TPD	0%	0%	0%	0%
PD	0%	100%	5%	41%
N	0%	0%	25%	6%
D	100%	0%	55%	35%
TD	0%	0%	15%	18%

مما نتج عنه مؤشر $P\text{-value} < 0,01$.

جدول 5: مؤشر P-Value للاقتراح Q4

الاقتراح	X-Squared	Df	P-Value
Q4	24.792	9	0.00321

نظرا للنتائج المحصلة فإن النتائج الخاصة بالاقتراح C4 مرفوضة.

• الإجابات المحصلة بالنسبة لكل اقتراح حسب معيار التخصيص

بالنسبة لمعيار التخصيص كان المؤشر $P\text{-Value} > 0,05$ بالنسبة لكل الاقتراحات ما عدا الاقتراح Q4 حيث المؤشر P-

$Value \approx 0,05$ ، ومنه فإن النتائج متقاربة مع معيار الدرجة المهنية.

الاقتراح	p-value	df	X-squared	الاقتراح
Q1	0,6898	3	1,4676	Q1
Q2	0,675	2	0,78597	Q2
Q3	0,08141	3	6,7191	Q3
Q4	0,05365	3	7,6575	Q4

✓ يمكننا القول أن الفرضية H1 ثابتة جزئياً، أي أن هناك اختلاف بين الصيرفة الإسلامية والصيرفة التقليدية من حيث الغاية المجتمعية والثقافية.

باستخدام نفس المؤشرات وبتابع نفس الطريقة كانت نتائج الفرضيات المتبقية على النحو التالي:

– الفرضية H2: تختلف الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية من الجانبين الإداري والتقني

الاقتراح Q5: يكمن الاختلاف من الجانب الإداري والتنظيمي، نتائج مرفوضة.

الاقتراح Q6: يكمن الاختلاف من حيث التقنيات المستخدمة (محاسبية، مالية، تسويقية...)، اقتراح ثابت.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H2 ثابتة جزئياً، أي أن هناك اختلاف بين الصيرفة الإسلامية والصيرفة التقليدية من الناحية التقنية.

– الفرضية H3: تختلف الصيرفة الإسلامية عن الصيرفة التقليدية من حيث طبيعة المنتجات المقدمة

الاقتراح Q7: تقوم الصيرفة الإسلامية بنفس المهن التي تقوم بها الصيرفة التقليدية (وساطة مالية، تقديم وسائل الدفع، استثمار، استشارة...)، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q8: يكمن الاختلاف من حيث طبيعة المنتجات والخدمات المالية المقدمة، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q9: تركز المنتجات والخدمات المالية للصيرفة المالية على مبادئ الشريعة الإسلامية، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q10: يشترط في المتعاملين مع المصرف الإسلامي أن تكون أعمالهم موافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية، اقتراح ثابت.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H3 ثابتة.

– الفرضية H4: تتطلب الصيرفة الإسلامية موارد بشرية ذات كفاءات خاصة

الاقتراح Q11: تتطلب الصيرفة الإسلامية موارد بشرية تتمتع بكفاءات خاصة، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q12: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي كفاءات في مجال التقنيات المالية والمصرفية التقليدية، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q13: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي كفاءات في مجال التشريع الإسلامي (فقه المعاملات المالية)، اقتراح ثابت.

الاقتراح Q14: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي أن يكون على قناعة بالقيمة الثقافية التي يقدمها، الاقتراح ثابت.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H4 ثابتة.

– الفرضية H5: هناك صعوبة في العثور على المورد البشري الملائم لمتطلبات الصيرفة الإسلامية

الاقتراح Q15: هناك صعوبات في العثور على المورد البشري الكفؤ والملائم لمتطلبات الصيرفة الإسلامية، الاقتراح ثابت. ✓
يمكننا القول أن الفرضية H5 ثابتة.

— الفرضية H6: هناك نقص في تكوين وتدريب الإطارات في مجال الصيرفة الإسلامية

الاقتراح Q16: هناك نقص في تكوين الإطارات المؤهلة في هذا المجال على مستوى الجامعة الجزائرية، الاقتراح ثابت.

الاقتراح Q17: هناك نقص في المنتقيات و الندوات في مجال الصيرفة الإسلامية، الاقتراح ثابت.

الاقتراح Q18: هناك نقص في الدورات التدريبية على المستوى المصارف الإسلامية، الاقتراح ثابت.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H6 ثابتة.

— الفرضية H7: يمكن للجامعات ومراكز التكوين أن تلعب دور مهما في مجال توفير المورد البشري الكفيل بتطوير مجال

الصيرفة الإسلامية

الاقتراح Q19: يمكن للجامعات و مراكز التكوين أن تلعب دور مهما في مجال توفير المورد البشري الكفيل بتطوير مجال

الصيرفة الإسلامية، الاقتراح ثابت.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H7 ثابتة.

— الفرضية H8: هناك ضعف في الطلب على التوظيف لدى المصارف الإسلامية

الاقتراح Q20: هناك ضعف في الطلب على التوظيف لدى المصارف الإسلامية، نتائج مرفوضة.

✓ يمكننا القول أن الفرضية H8 غير ثابتة.

8. خاتمة:

عرفت المصارف الإسلامية تطور مهم خلال الثلاثين سنة الأخيرة، وذلك نظرا لتطابق منتجاتها مع قيم الشريعة الإسلامية التي تتمتع بقبول واسع لدى الشعوب الإسلامية، هذا من جهة، كما كان للأزمات المالية المتكررة التي عرفتها الأنظمة المالية التقليدية المبنية على أسس ربوية، وخصوصا الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 (أزمة الرهون العقارية)، دور كبير في طرح إشكالية مدى فعالية النظريات المالية والأسس التي بني عليها النظام المالي العالمي، حيث يعتقد الأخصائيون حاليا أن الأزمة الحقيقية هي أزمة نظام ثبتت نقائصه ومحدوديته.

نتج عن ذلك التطور الذي عرفته ولا تزال تعرفه الصيرفة الإسلامية احتياجات في مجال الموارد البشرية، ونظرا لما تتميز به الصيرفة الإسلامية من رسالة حاملة لقيمة اجتماعية ودينية، ولخصوصية منتجاتها المعتمدة على أحكام الشريعة الإسلامية، فهي تقتضي توفر رأس مال بشري بمؤهلات تجمع بين الكفاءات التقنية للنشاطات التمويلية والمعارف الشرعية المتعلقة بفقهاء المعاملات المالية، إضافة إلى ضرورة توفر عامل القناعة الدينية والمؤهلات الأخلاقية.

من بين أهم النتائج التي استخلصناها من بحثنا هذا نذكر:

— تحتاج المصارف الإسلامية إلى رأسمال بشري ذي تأهيل خاص، يجمع بين الكفاءات التقنية العامة للنشاط المالي والمعرفة الشرعية بفقهاء المعاملات المالية إضافة إلى ضرورة تطابق معتقداته مع المعتقدات التي بنيت عليها رسالة المصرف الإسلامي؛

— تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في تحديد احتياجات المصارف الإسلامية من موارد بشرية تتوافق مع متطلباتها وفي استقطابها واختيار الأكثر تأهيلا وملاءمة؛

— تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في تدريب وتطوير الموارد البشرية الداخلية للمصارف الإسلامية؛

— يعتبر التأهيل الشرعي للعاملين أهم تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية للمصارف الإسلامية؛

- لا تكفي الجهود المبذولة من طرف المصارف الإسلامية لتوفير القدر الكافي من المورد البشري المؤهل للمصارف الإسلامية؛
 - هناك فجوة بين الجانب العملي التطبيقي الممثل بتهيئات التدريب المهنية والجانب العلمي الأكاديمي الممثل في مراكز البحث من الجامعات ومؤسسات التكوين الشرعي والتي لا تولي القدر الكافي من الاهتمام لمجال الصيرفة الإسلامية.
- انطلاقاً من هذه النتائج نقدم التوصيات التالية:
- يجب على إدارة الموارد البشرية للمصارف الإسلامية التفاعل أكثر مع المحيط الخارجي من خلال التنسيق مع الجامعات ومراكز التكوين والقيام بدورات تكوينية من أجل الاهتمام بالطلبة والعمال الخارجيين المهتمين وتوعيتهم بضرورة اكتساب مؤهلات خاصة ترشحهم للتوظيف في المصارف الإسلامية؛
 - يجب على الجامعات الاهتمام أكثر بمجال الصيرفة الإسلامية، الذي صار يمثل مهنة بحد ذاته، وفتح تخصصات وإعداد برامج تكوينية تسمح بتزويد سوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة؛
 - العمل على إنشاء معاهد خاصة بتكوين المورد البشري الكفاء الملائم لمتطلبات الصيرفة الإسلامية وذلك بمساهمة كل من المصارف الإسلامية وكليات الاقتصاد والشريعة الإسلامية.

9. قائمة المراجع:

1. الاقتصادي. (11, 2017). فلسطين السابعة عربياً بعدد المصارف الإسلامية. تاريخ الاسترداد 09 15, 2018، من الاقتصادي: www.aliqtisadi.p.
2. أنس البقاعي. (2014). تجربة المصارف الإسلامية في سوريا، الواقع والمعوقات (2011-2007). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 697-716. تاريخ الاسترداد 20 10, 2018، من: <https://www.damascusuniversity.edu.sy>.
3. دبي للإعلام. (23 10, 2018). محليات. تم الاسترداد من الإمارات اليوم: <https://www.emaratalyoun.com>.
4. دريد كامل آل شبيب. (2012). إدارة البنوك المعاصرة. عمان: دار المسيرة.
5. شوقي جباري، و خليل شرفي. (جوان، 2012). إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية. مجلة التنظيم والعمل، 1(33)، 63-65.
6. عبد الحلیم غربی. (جوان، 2008). الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق. مجلة الباحث(6)، الصفحات 49-54. تاريخ الاسترداد 23 07, 2022، من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui>
7. عبد الوهاب علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة (الصفحات 63-65). بيروت: الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
8. عز الدين خوجة. (21 فيفري، 2007). موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي. (المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، المحرر) تاريخ الاسترداد 12 05, 2022، من <https://iefpedia.com>: [/Ifpedia/](http://Ifpedia/)
9. يوسف مسعداوي. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة.
10. Laurence Lehman-Ortega. (2013). Strategor. Paris: Dunod.
11. Robert.N.Anthony, John Dearden, و Norton M. Bedford. (1984). Management control system. Illinois: Richard D.Irwin INC.

جدول 6: نتائج الإجابة عن الاقتراحات الخاصة بطبيعة نشاط المصارف الإسلامية

TD	D	N	PD	TPD	
15%	63%	17%	5%	0%	الاقتراح Q1: يقدم النشاط المصرفي الإسلامي قيمة ثقافية للمجتمع
45%	45%	0%	10%	0%	الاقتراح Q2: يختلف النشاط المالي والمصرفي الإسلامي عن النشاطات المالية والمصرفية التقليدية
21%	71%	4%	0%	5%	الاقتراح Q3: يكمن الاختلاف من حيث الهدف المجتمعي والثقافي
15%	41%	10%	33%	0%	الاقتراح Q4: يكمن الاختلاف من حيث الأهداف الاقتصادية
10%	32%	9%	33%	15%	الاقتراح Q5: يكمن الاختلاف من الجانب الإداري والتنظيمي
26%	42%	9%	13%	10%	الاقتراح Q6: يكمن الاختلاف من حيث التقنيات المستخدمة (محاسبية، مالية، تسويقية...)
15%	46%	4%	14%	21%	الاقتراح Q7: تقوم الصيرفة الإسلامية بنفس المهن التي تقوم بها الصيرفة التقليدية
23%	51%	5%	15%	5%	الاقتراح Q8: يكمن الاختلاف من حيث طبيعة المنتجات والخدمات المالية المقدمة
15%	74%	0%	5%	5%	الاقتراح Q9: تركز المنتجات والخدمات المالية للصيرفة المالية على مبادئ الشريعة الإسلامية
38%	46%	5%	5%	5%	الاقتراح Q10: يشترط في المتعاملين مع المصرف الإسلامي أن تكون أعمالهم موافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج RStudio النسخة 4.4.3

جدول 7: نتائج الإجابة عن الاقتراحات الخاصة بالموارد البشرية

TD	D	N	PD	TPD	
15%	47%	13%	19%	5%	الاقتراح Q11: تتطلب الصيرفة الإسلامية موارد بشرية تتمتع بكفاءات خاصة
15%	58%	9%	18%	0%	الاقتراح Q12: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي كفاءات في مجال التقنيات المالية والمصرفية التقليدية
15%	67%	9%	9%	0%	الاقتراح Q13: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي كفاءات في مجال التشريع الإسلامي (فقه المعاملات المالية)
35%	41%	10%	14%	0%	الاقتراح Q14: المطلوب في المورد البشري للمصرف الإسلامي أن يكون على قناعة بالقيمة الثقافية التي يقدمها
21%	40%	14%	26%	0%	الاقتراح Q15: هناك صعوبات في العثور على المورد البشري الكفؤ والملائم لمتطلبات الصيرفة الإسلامية
21%	74%	5%	0%	0%	الاقتراح Q16: هناك نقص في تكوين الإطارات المؤهلة في هذا المجال على مستوى الجامعة الجزائرية
9%	71%	10%	10%	0%	الاقتراح Q17: هناك نقص في المنتقيات و الندوات في مجال الصيرفة الإسلامية
21%	46%	9%	19%	5%	الاقتراح Q18: هناك نقص في الدورات التدريبية على المستوى المصارف الإسلامية
31%	51%	9%	5%	4%	الاقتراح Q19: يمكن للجامعات ومراكز التكوين أن تلعب دور مهما في مجال توفير المورد البشري الكفيل بتطوير مجال الصيرفة الإسلامية
5%	14%	26%	45%	10%	الاقتراح Q20: هناك ضعف في الطلب على التوظيف لدى المصارف الإسلامية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج RStudio النسخة 4.4.3

جدول 8: القيمة الاحتمالية P-Value

حسب التخصص				حسب الرتبة المهنية			
p-value	df	X-squared	الاقتراح	p-value	df	X-squared	Questions
0.01601	9	20.325	Q1	0,6898	3	1,4676	Q1
0,1556	6	9,3351	Q2	0,6750	2	0,7860	Q2
0,1915	9	12,4030	Q3	0,0814	3	6,7191	Q3
0,0032	9	24,7920	Q4	0,0537	3	7,6575	Q4
0,0005	12	34,9200	Q5	0,0185	4	11,8450	Q5
0,1457	12	17,1030	Q6	0,0124	4	12,7780	Q6
0,0100	12	26,2140	Q7	0,0014	4	17,7110	Q7
0,0000	12	72,5340	Q8	0,0364	4	10,2550	Q8
0,2161	9	11,9510	Q9	0,1837	4	4,8430	Q9
0,2352	12	15,1160	Q10	0,1600	4	6,5774	Q10
0,0022	12	30,6290	Q11	0,3684	4	4,2882	Q11
0,0004	9	30,1520	Q12	0,0646	3	7,2416	Q12
0,0001	9	35,3260	Q13	0,0058	3	12,5250	Q13
0,0037	9	24,4350	Q14	0,3605	3	3,2090	Q14
0,1245	9	13,9400	Q15	0,1898	3	4,7655	Q15
0,5921	6	4,6301	Q16	0,4379	2	1,6517	Q16
0,0002	9	32,4100	Q17	0,3657	3	3,1728	Q17
0,2242	12	15,3240	Q18	0,2160	4	5,7822	Q18
0,0000	12	67,7030	Q19	0,1905	4	6,1175	Q19
0,0000	12	60,3730	Q20	0,0217	4	11,4820	Q20

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج RStudio النسخة 4.4.3