****

**تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية**

**27 - 28 ابريل 2010 م**

**إعداد الدكتور**

 **محمد البلتاجي**

**رئيس الإدارة الشرعية البنك الوطني للتنمية**

**( مصرف أبو ظبي الإسلامي – مصر )**

**ابريل 2010 م**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

* **تمهيد :**

تشهد الأسواق المصرفية المحلية والإقليمية والدولية نموا كبيرا في المعاملات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة سواء في شكل افتتاح مصارف إسلامية جديدة أو في تحول بعض المصارف التقليدية إلي العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية ، وقد زاد الاهتمام مؤخرا بالصناعة المصرفية الإسلامية في ظل الأزمة المالية العالمية والتي تعصف بالأسواق المالية العالمية منها والمحلية ، حيث نجحت المصارف الإسلامية إلي حد كبير في النجاة من تلك الأزمة وهذا ما دعا رئيس تحرير مجلة تشالينجز **إلي القول خلال الأزمة " أظن أننا بحاجة أكثر في هذه الأزمة إلي قراءة القرآن لفهم ما يحدث بنا وبمصارفنا لأنه لو حاول القائمون علي مصارفنا إحترام ما ورد في القرآن الكريم من تعاليم وطبقوها ما حل بنا ما حل من كوارث وأزمات وما وصل بنا الحال إلي هذا الوضع المزري لأن النقود لا تلد نقودا".**

 وتقدر حجم الأصول المالية للصناعة المصرفية الإسلامية في نهاية عام 2009 م بمبلغ تريليون دولار بالمصارف الإسلامية إضافة إلي المصارف التقليدية التي تقدم معاملات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة ، وتتراوح معدلات النمو السنوي للصناعة المصرفية الإسلامية بين 15 % - 20 % سنويا ([[1]](#footnote-2)).

وقد توقعت الدراسة التي أعدها البنك الإسلامي للتنمية مع مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا عن توقعات الصناعة المالية الإسلامية خلال العشر سنوات المقبلة 2006 – 2015م أن يبلغ حجم الصناعة المصرفية عام 2010 مبلغ 1,4 تريليون دولار وعام 2015 مبلغ 2,8 تريليون دولار ، وقد أظهرت **أن معدل النمو السنوي** للعشر سنوات الماضية يتراوح بين 10% -15% سنويا ، مع توقعات للدراسة بأن نسبة غير قليلة من الخدمات المالية التقليدية بدول مجلس التعاون الخليجي سوف تتحول لتصبح متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ([[2]](#footnote-3)).

هذه المليارات يتم استثمارها وتقديم خدماتها المصرفية للعملاء في المصارف الإسلامية من قبل الموارد البشرية والتي يغلب علي معظمها العمل مسبقا بالمصارف التقليدية ، مما يشكل تحديا كبيرا للمصارف الإسلامية في مدي إلتزام العاملين بالضوابط الشرعية ومدي قناعتهم بما يقدمونه من خدمات ومنتجات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ، ومدي إنعكاس ذلك علي مصداقية تلك المصارف مع المتعاملين ، ومدي حاجة المصارف الإسلامية لتنمية الموارد البشرية لديها ، وهذا ما سوف يتم تناوله في تلك الدراسة .

* **هدف البحث :**

يهدف هذا البحث إلي تحقيق مجموعة من المقاصد الأساسية من أهمها ما يلي:

* بيان مفهوم المصارف الإسلامية .
* بيان طبيعة المصارف الإسلامية ومدي إختلافها عن البنوك التقليدية .
* أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية .
* أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.
* **خطة البحث:**

لقد خطط هذا البحث علي النحو التالي:-

 أولا : تطور الصناعة المصرفية الإسلامية وإختلافها عن البنوك التقليدية .

ثانيا : أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية .

ثالثا : مجالات تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.

ولقد تم ختام البحث بالخلاصة وأهم التوصيات وقائمة بأهم المراجع.

**أولاً /تطور الصناعة المصرفية الإسلامية**

 **وإختلافها عن البنوك التقليدية**

يهدف هذا الجزء إلي بيان واقع المؤسسات المالية الإسلامية في الأسواق الدولية، وبيان الطبيعة المميزة لتلك المؤسسات واختلافها عن المؤسسات المالية التقليدية وانعكاس ذلك على إعداد وتأهيل وتنمية الكوادر البشرية.

**وسوف يتم تناول ذلك على النحو التالي:**

* واقع العمل المصرفي الإسلامي.
* الطبيعة المميزة للصيرفة الإسلامية.
* التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية.
* الفرق بين المصارف الإسلامية والتقليدية .
1. **واقع العمل المصرفي الإسلامي:**

تشهد الساحة المصرفية المحلية والإقليمية والدولية تطوراً هائلاً في الصناعة المصرفية الإسلامية سواء أكانت في شكل إنشاء مصارف إسلامية جديدة مثل بنك الإنماء بالسعودية ( 2009 م ) ، أو في شكل تحول بعض البنوك التقليدية بالكامل إلى العمل المصرفي الإسلامي مثل البنك الوطني للتنمية – مصرف أبو ظبي الإسلامي مصر (2010م).

كما تشهد الساحة المصرفية قيام العديد من البنوك التقليدية بتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية إلى جانب المنتجات المصرفية التقليدية مثل البنك الأهلي التجاري بالسعودية وبنك مصر بالقاهرة ومجموعة سيتي جروب ومجموعة HSBC (الأمانة الدولية)، بالإضافة إلي العديد من البنوك في دول مجلس التعاون ودول شرق آسيا.

وتقدر حجم الأصول المالية للصناعة المصرفية الإسلامية في نهاية عام 2009 وفقاً لآخر إحصائية صادرة من المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالبحرين م بمبلغ تريليون دولار بالمصارف الإسلامية ( حوالي 450 مصرفا إسلاميا حول العالم ) ، إضافة إلي المصارف التقليدية التي تقدم معاملات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة( حوالي 320 مصرفا حول العالم ) ، وتتراوح معدلات النمو السنوي للصناعة المصرفية الإسلامية بين 15 % - 20 % سنويا ([[3]](#footnote-4)) ، وقد بلغ معدل نمو الصناعة المصرفية الإسلامية خلال الأزمة عام 2009 م مقارنة بعام 2008 م نسبة 28%.

كما أصدرت البنوك المركزية ومؤسسات النقد في العديد من الدول أنظمة خاصة بالعمل المصرفي الإسلامي ومنها على سبيل المثال مملكة البحرين ودولة الإمارات ودولة الكويت ودولة اليمن، إضافة إلى تحول الأنظمة المصرفية لثلاثة دول بالكامل إلى العمل المصرفي الإسلامي وهي: السودان وإيران وباكستان.

إن هذا الانتشار الواسع الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب توافر العديد من مقومات النجاح من أهمها الكوادر البشرية والتي يجب أن تعد بصورة تتناسب مع الطبيعة المميزة للصيرفة الإسلامية.

1. **الطبيعة المميزة للصيرفة الإسلامية:**

تتميز الصناعة المصرفية الإسلامية بالعديد من السمات والخصائص التي تجعلها تختلف عن غيرها من المصارف التقليدية ومن أهم تلك السمات ([[4]](#footnote-5)):

1. **الالتزام بالضوابط الشرعية :**

 إن الالتزام بالضوابط الشرعية هي أولى السمات التي يتسم بها المصرف الإسلامي، حيث تلتزم تلك المصارف في تقديمها لكافة أنشطتها المصرفية والتمويلية والاستثمارية بالضوابط الشرعية المستمدة من فقه المعاملات في الشريعة الإسلامية.

ويمثل التزام المصارف الإسلامية بالقواعد والضوابط الشرعية التي تنظم وتحكم أنشطة هذه المصارف ضرورة يجب الإلمام بها من قبل العاملين فيها([[5]](#footnote-6)).

1. **المصارف الإسلامية مؤسسات تمويل بالمشاركة:**

تعد المؤسسات المالية الإسلامية مؤسسات تمويل بالمشاركة، حيث تلتزم بالضوابط الشرعية في جميع معاملاتها، ولا تتعامل بأسعار الفائدة أخذاً أو إعطاء، حيث يقوم المصرف الإسلامي على أساس قاعدة المشاركة في الربح والخسارة ([[6]](#footnote-7)).

ويتطلب تطبيق قاعدة المشاركة في الربح والخسارة استخدام العديد من العقود الشرعية التي ينبغى الإلمام بها من قبل العاملين بالمصارف الإسلامية.

**ج) المصارف الإسلامية مصارف استثمارية:**

تتميز المصارف الإسلامية بأن لها طبيعة استثمارية وهو ما يتطلب البحث عن الفرص الاستثمارية بالأسواق المحلية والدولية وإعداد دراسات الجدوى واتخاذ القرار الاستثماري بالمشاركة أو عدم المشاركة في تلك المشروعات.

ويتطلب اتخاذ قرار الاستثمار إلمام العاملين بأسس إعداد دراسات الجدوى وفق أحدث النظم العلمية والعملية.

  **3- التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية:**

تبين من خلال العديد من الدراسات والبحوث أن الصناعة المصرفية الإسلامية تواجه العديد من التحديات من أهمها:

**أ- التحديات التشغيلية والتطويرية :**

إن النمو الواضح في الصناعة المصرفية الإسلامية وتنامي الطلب العالمي على المنتجات الإسلامية، يتطلب تنوع الأدوات والمنتجات المالية التي تتيح المرونة الكافية للاستجابة لشتى المتطلبات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى " الهندسة المالية " وفق المنهج الإسلامي بابتكار أدوات مالية تجمع بين الضوابط الشرعية والكفاءة الاقتصادية مما يؤدي إلي زيادة وتنويع الخدمات والمنتجات المصرفية ، وتوزيع المخاطر، وتقوية الإمكانات التنافسية ([[7]](#footnote-8)). وهذا بدوره يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا للقيام بالعملية التطويرية وابتكار المنتجات والخدمات للصناعة المصرفية الإسلامية.

**ب- التحديات الشرعية:**

إن الالتزام بالضوابط الشرعية في المعاملات المصرفية رهن بتوفر القدرة والرغبة معاً بغرض تحقيق الانضباط والالتزام الشرعي، وهذا يتطلب المعرفة الشرعية الجيدة بالصيغ والأدوات المالية الإسلامية وأحكامها، وقد تبين أن هناك قصورا في إلمام العاملين بالمصارف الإسلامية بالجوانب الشرعية والمصرفية([[8]](#footnote-9)).

وهذا الأمر يتطلب إعداد كوادر بشرية ملمة بالجوانب الشرعية والجوانب المصرفية للعمل على التأكد من الالتزام بالضوابط الشرعية للأعمال المصرفية.

**ج- تحديات تتعلق بالتعليم والتدريب:**

من التحديات التي تقابل المصارف الإسلامية، التعليم والتدريب والبحوث وهي أركان نمو أي نظام ، الأمر الذي ينعكس على العاملين القائمين علي إدارة وتشغيل المصارف الإسلامية من الناحية الإدارية أو المهنية ([[9]](#footnote-10)).

وقد أكدت البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من النتائج ترتبط بعدم التخطيط للموارد البشرية في المصارف الإسلامية وعدم توصيف الوظائف والمهام للعاملين في المصارف الإسلامية , وعدم توافر منهج محدد المعالم واضح القسمات لاختيار واختبار العاملين وفق معايير محددة ، وهذا يلقى اهتمام على ضرورة إعداد وتطوير العاملين في الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة ([[10]](#footnote-11)).

**4- الفرق بين المصارف الإسلامية والتقليدية :**

قد تتفق الصيرفة الإسلامية والتقليدية في "اسم بنك" وهذا هو العامل المشترك بينهما، وقد يقوم كل منهما بدور الوساطة المالية، لكن لكل من المصرف الإسلامي والتقليدي مقاصد وأهداف .

* يخضع المصرف التقليدي في أعماله للضوابط القانونية دون إعمال أو مراعاة للضوابط الشرعية. أما في المصارف الإسلامية فتخضع أعمالها للضوابط الشرعية، أي أنه لكل عملية مصرفية عقد شرعي مع الأخذ في الاعتبار الضوابط القانونية وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

* ويتعامل المصرف التقليدي بسعر الفائدة المحددة سلفا على جميع أنواع القروض سواء كانت من المدخرين أو للمستثمرين، أما المصرف الإسلامي فيتعامل على أساس المشاركة في الربح والخسارة ولا يتعامل بسعر الفائدة والتي هي من الربا المحرم وإنما يستخدم هامش الربحية.
* يلتزم المصرف الإسلامي بقاعدة الحلال والحرام، أما المصرف التقليدي فلا يلتزم إلا بالضوابط القانونية.

والجدول التالي يلخص أهم الفوارق بين المصرف التقليدي و الإسلامي:

**أهم الفروق بين**

 **المصرف التقليدي و الإسلامي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **أوجـه المقارنة** | **المصرف التقليدي** | **المصرف الإسلامي** |
| **الربح****النشاط الأساسي****الاتجار المباشر****الودائع****الأسهـــم**  **الممتــازة****رأس المال****العميـــل** **الضوابط****الآلــيــة****النظرة إلى النقود** | - الفرق بين الفائدة المدينة والدائنة.يتلقى الودائع ويمنح القروض .لا تستطيع القيام به ( شراء وبيع السلع ) .تقبل الودائع وتتعهد بردها والفوائد عليها وفقا لأجل محدد (ضمان رأس المال والفائدة).يصدر أسهم ممتازة محددة الفائدة. يصدر في صورة أسهم عادية وممتازة.دائن / مدين قانونيةسعر الفائدةتعد النقود سلعة تباع وتشتري | الربح ناتج من الاستثمار الفعلي لأموال المودعين والبنك.يساهم مباشرة في تمويل المشروعات والقطاعات المتخصصة ( زراعية – صناعية – عقارية ) سواء المشروعات طويلة الأجل أومتوسطة أو قصيرة الأجل.يقوم بالاتجار المباشر في شراء وبيع السلع وفقا لصيغ البيوع الإسلامية.تقبل الودائع الاستثمارية على أساس عقد المضاربة الشرعي ، ويوزع الربح الناتج من التوظيف الفعلي.يصدر صكوك تساهم في الربح والخسارة .يصدر في صورة أسهم عادية فقط . مشترى / شريك / مستأجر / مستصنع شرعية + قانونيةالمشاركة في الربح والخسارة (هامش ربحية)تعد النقود وسيلة |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **أوجـه المقارنة** | **المصرف التقليدي** | **المصرف الإسلامي** |
| **الرقابة الشرعية****صيغ توظيف الأموال****صندوق الزكاة****الدراسات الائتمانية** **الحلال والحرام****الموارد البشرية** **شراء الديون** | لا توجد هيئة للرقابة الشرعيةقروض معظمها تجارى، يوجه بعضها للاستثمار في الأوراق المالية.لا يوجد نشاط للزكاة في المصرف.الاهتمام بالضمانات ورأس المال والقدرة الائتمانية.ليس شرطا أساسيا للتوظيفالتركيز على الكفاءات المحورية المهنية والسلوكية والأخلاقية المرتبطة بالعمل فقط. تقوم ببيع وشراء الديون. | ضرورة وجود هيئة للرقابة الشرعية، تصدر الفتاوى في المسائل الجديدة وتراقب التطبيق الشرعي من خلال الإدارة الشرعية .توظف وفقا لصيغ التمويل الإسلامية ( بيوع – مشاركات – إجارات ...الخ ) ، تأسيس مشروعات .أحد الأنشطة التكافلية في المصرف الإسلامي. ويمول من زكاة رأس مال المصرف بالإضافة إلى الهبات والتبرعات.الاهتمام بشكل أكبر، حيث أن المصرف يدخل مشاركاً في المشروعات ويركز على مصادر السداد والمشروع محل التمويل.لا تمول المصارف الإسلامية مشروعات الخمور والقمار ولحم الخنزير بصرف النظر عن درجة ربحيتها، أو أي أنشطة محرمة.\* التركيز على الكفاءات المحورية المهنية والسلوكية و الأخلاقية.\* الالتزام الأخلاقي و الإيمان بالعمل المصرفي الإسلامي.\* الرغبة في إعادة التعليم من منظور الشريعة الإسلامية.لا تقوم بالتجارة فى الديون. |

وهذا الاختلاف بين المصارف الإسلامية والتقليدية يتطلب إعداد وتنمية الموارد البشرية المؤمنة بالصناعة المصرفية الإسلامية وهو ما سوف يتطرق إليه الباحث في الجزء الثاني من الدراسة والذي يتناول فيه أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.

**ثانياً أهمية الموارد البشرية**

 **في المؤسسات المالية الإسلامية**

تناول البند أولا من البحث تطور الصناعة المصرفية الإسلامية والسمات المميزة لها والتحديات التي تقابلها والتي تتطلب توافر كوادر بشرية مؤهلة شرعيا وعلميا وعمليا لمواجهة هذه التحديات وأهم الفروقات بين المصارف الإسلامية والتقليدية ، وسوف يتم تناول تطوير وتنمية الموارد البشرية على النحو التالي :

* أهمية تأهيل الموارد البشرية.
* واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية .
* النتائج السلبية لعدم تأهيل الموارد البشرية.
* مجالات تأهيل الموارد البشرية.
1. **أهمية تأهيل الموارد البشرية:**

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح الصناعة المصرفية الإسلامية ، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن هناك شبه إجماع من عينة الدراسة على أن العاملين بالمؤسسات المالية التقليدية غير مؤهلين للعمل مباشرة بالمؤسسات المالية الإسلامية وذلك لعدة أسباب من أهمها:

1. اختلاف طبيعة العمل بالمؤسسات المالية الإسلامية عن العمل بالمؤسسات المالية التقليدية، وقد تبين أهمية هذا العنصر من خلال ما تم تناوله في البند أولا " السمات المميزة للعمل المصرفي الإسلامي ".
2. الالتزام بالضوابط الشرعية، حيث تبين أهمية إلمام العاملين بالأحكام والقواعد الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي وهو ما يفتقده كثير من العاملين بالمؤسسات المالية التقليدية.
3. عدم قناعة بعض العاملين بالمؤسسات المالية التقليدية بالمؤسسات المالية الإسلامية، مما يتطلب أهمية تدريبهم وتأهيلهم شرعياً ومصرفياً على العمليات المصرفية الإسلامية قبل ممارستهم لتلك الأعمال.
4. أهمية الإلمام بالخطوات العملية والشرعية لتطبيق صيغ التمويل الإسلامية المتعددة والتي لا تطبق في البنوك التقليدية، حيث تختلف في مفهومها وضوابطها وإجراءاتها ومخاطرها عن التمويل التقليدي المتمثل في القروض بفائدة.

**2 – واقع الموارد البشرية في المصارف الإسلامية :**

تبين من خلال المتابعات الميدانية والدراسات التي اهتمت بالموارد البشرية بالمصارف الإسلامية أن هناك العديد من جوانب القصور في الموارد البشرية التي تعمل في قطاع الصناعة المصرفية الإسلامية ، ومن أهم تلك الجوانب مايلي([[11]](#footnote-12)).

**أ- وجود عاملين يفتقدون المقومات الشرعية والمصرفية:**

تبين من الواقع العملي أن غالبية العاملين بالمصارف الإس لامية ليسوا ملمين بأسس الضوابط الشرعية والمستمدة من فقه المعاملات ، كما أن غالبية العاملين لا يفرقون بين العقود الشرعية والعقود التقليدية من حيث المفهوم وأسلوب التطبيق .

**ب- عدم قدرة العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية علي الرد علي المتعاملين:**

عدم إلمام العاملين بالضوابط الشرعية للمعاملات المصرفية والاستثمارية والتمويلية ، أدي إلي عدم قدرتهم علي الرد علي أسئلة المتعاملين المختلفة ومن ثم عدم قدرتهم علي إقناع المتعاملين بالفرق بين المنتجات المصرفية الإسلامية والتقليدية وإيضاح الرؤية الشرعية للخدمات ،مما يؤدي في النهاية إلي فقد مصداقية العمل المصرفي الإسلامي .

**ج- قلة الموارد البشرية المتخصصة :**

نظرا لحداثة نشأة الصناعة المصرفية الإسلامية فإنها تعاني من نقص الكفاءات المصرفية المتخصصة في المنتجات المصرفية الإسلامية وخاصة في جانب التمويل والمعاملات الدولية، مما أدي إلي زيادة تكلفة المتخصصين في هذا المجال .

**د- نظم التعيين بالمؤسسات المالية الإسلامية:**

تبين من الواقع العملي أن معيار الاختيار للعمل في المؤسسات المالية الإسلامية يخضع للإعتبارات الشخصية .

**3- النتائج السلبية لعدم تأهيل الموارد البشرية :**

أوضحت الدراسات السابقة في مجال تأهيل وتطوير الموارد البشرية في البنوك الإسلامية عدم إعطاء أهمية للتدريب المصرفي الإسلامي، وعدم ملائمة نظم التعليم الحالية لتوفير الموارد البشرية المدربة الواعية من منظور الشريعة الإسلامية , وعدم استكمال مكونات مراكز التدريب المنشأة في البنوك الإسلامية من حيث المنهج العلمي أو المدربين المحترفين أو الإدارة الواعية([[12]](#footnote-13)).

وقدتبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من النتائج السلبية التي تؤثر على المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل الموارد البشرية قبل العمل بتلك المؤسسات .

 **وسوف يتم تناول تلك النتائج علي النحو التالي:**

**أ- عدم المصداقية مع العملاء:**

أشارت عينة الدراسة إلي أن مصداقية العمل المصرفي الإسلامي لدى المتعاملين تتأثر بمدي اقتناع العاملين بفكرة المؤسسات المالية الإسلامية، ويمكن التغلب علي 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.

**ب- عدم تطوير العمل بالمؤسسات المالية الإسلامية:**

من النتائج السلبية لعدم تأهيل الكوادر البشرية عدم إمكانية ابتكار وتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية، التي تلبي احتياجات المتعاملين المتزايدة من المنتجات المصرفية الإسلامية من جهة ، ومن جهة أخري مواجهة المنافسة مع البنوك التقليدية .

وهذا الأمر يتطلب تدريب العاملين علي أحدث الأنظمة المالية والمصرفية ومدي توافقها مع أحكام الشريعة، وتنمية قدراتهم علي الابتكار والتطوير.

**ج- انخفاض مستوي الخدمة:**

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

**د- انخفاض ربحية المؤسسات المالية الإسلامية:**

من النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين انخفاض الأرباح نتيجة وقوع مخالفات شرعية عند التطبيق مما يؤدي إلي قيام الهيئات الشرعية باستبعاد الإيرادات الناتجة عن تلك المخالفات من أرباح المصرف الإسلامي.

**هـ- 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 شرعيا ومصرفيا من جانب من يقوم بتسويقها.

**و- انعدام الثقة بالمؤسسات المالية الإسلامية:**

تبين من خلال الدراسة الميدانية أن من النتائج السلبية لعدم تأهيل العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية انعدام الثقة بتلك المؤسسات، نتيجة شعور المتعاملين بعدم جدية الالتزام بالضوابط الشرعية .

**ز- عدم الالتزام بالضوابط الشرعية:**

أفادت عينة الدراسة الميدانية بأن عدم تأهيل العاملين يؤدي إلى عدم الالتزام بالضوابط الشرعية نتيجة عدم الإلمام بالخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات .

ويمكن التغلب علي تلك 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.

**4- مجالات تأهيل الموارد البشرية:**

تناولت العديد من البحوث والدراسات تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات تأهيل الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية، 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 إلي الجانب الشرعي ([[13]](#footnote-14)).

وقد تبين من خلال تلك البحوث والدراسات والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن من أهم مجالات تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية ما يلي:

**أ- 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.

**ب- الصيغ التمويلية:**

تعد الصيغ التمويلية من مرابحات ومشاركات ومضاربات واستصناع وإجارة إلى غير ذلك من الصيغ التمويلية من العناصر 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.

**ج- تطوير المنتجات:**

يعد تطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي يجب تأهيل العاملين فنياً 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.

**د- الخدمات المصرفية:**

تعد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة للعملاء ومعرفة العاملين بالفرق بينها وبين الخدمات المصرفية التقليدية من الجوانب الهامة التي يجب علي العاملين بالمصارف الإسلامية إتقانها.

وترجع الأهمية إلى أن الخدمات المصرفية الإسلامية هي أول ما يقابل العميل بالمصرف الإسلامي وهي بوابة العبور لأنشطة المصرف الأخرى.

**هـ- 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.

 **و- 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.

**ز- الجوانب الأخلاقية:**

تعد الجوانب الأخلاقية من أهم المجالات التي يجب غرسها في العاملين بالمصارف الإسلامية وذلك عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تحث العاملين على الاهتمام بحسن المعاملة وإتقان العمل والالتزام بتعاليم الإسلام.

**ح- الإلمام بالأنظمة والتعليمات الدولية:**

تعمل المصارف الإسلامية في الأسواق الدولية التي تحكمها العديد من المعايير والأنظمة والأعراف المصرفية والتي يجب أن يلم بها كافة العاملين بالمصارف الإسلامية ، ومن تلك المعايير معايير لجنة بازل .

 وقد تبين من خلال البرامج التدريبية التي قدمها الباحث ندرة العاملين بالمصارف الإسلامية الملمين بالأنظمة الدولية ومدي تأثيرها علي العمل المصرفي الإسلامي.

 وفي ضوء ما تم تناوله من المجالات التي يجب الاهتمام بها لتنمية وتطوير الموارد البشرية، يتناول الباحث في الجزء الثالث مجالات تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.

**ثالثا/ مجالات تطوير وتنمية**

**الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية**

تناول الباحث في الجزء السابق من الدارسة أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية والنتائج السلبية لعدم التأهيل، إضافة إلى نتائج الدراسات والبحوث والدراسة الميدانية حول مجالات تأهيل الكوادر البشرية.

 وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء أهمية تطوير وتنمية وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، وذلك على النحو التالي:

* اهتمام المؤسسات الدولية بتأهيل العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية.
* مجالات تطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية.

**1- اهتمام الهيئات الدولية بتأهيل العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية:**

أصدرت الهيئات الدولية العديد من القرارات والمعايير والتوصيات الخاصة بأهمية تأهيل الكوادر البشرية العاملة بالمؤسسات المالية الإسلامية ومن تلك الهيئات:

**أ- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:**

أصدرت هيئة المحاسبة معيار عن "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي" وقد أكد المعيار في الجزء الخاص بالإجراءات اللازمة للتحول بند رقم (ز) علي ضرورة إعداد برنامج خاص لتهيئة الطاقات البشرية وتأهيلها لتطبيق العمل المصرفي الإسلامي"([[14]](#footnote-15)).

كما أصدرت الهيئة في يونيو 1998م ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الإسلامية، كما أصدرت في إبريل من عام 2002م ميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية([[15]](#footnote-16)).

كما قامت الهيئة بإعداد شهادتين لتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية وهما شهادة المحاسب الإسلامي والمدقق الشرعي .

ويتبين من إصدار هذه المعايير والمواثيق والشهادات من قبل هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية مدي أهمية تأهيل الكوادر البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية، مع الإشارة أيضاً إلي أهمية تأهيل المراجع الخارجي والذي يقوم بمراجعة العمليات والمراكزالمالية للمصارف الإسلامية.

**ب. المجلس العام للبنوك الإسلامية :**

تأسس الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية عام 1987 بهدف التنسيق بين المصارف الإسلامية. وتحول إلى المجلس العام للبنوك الإسلامية بالبحرين.

المجلس العام مؤسسة دولية غير هادفة للربح تعمل على التنسيق بين المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية وقد تم تأسيسها تحت المرسوم الأميري رقم 23 في مايو 2001 في مملكة البحرين ، وقد قام المجلس بإنشاء شهادة المصرفي الإسلامي المعتمد وذلك عام 2009 م بهدف إعداد موارد بشرية مؤهلة للعمل في الصناعة المصرفية الإسلامية .

**ج- مجمع الفقه الإسلامي الدولي:**

أصدر مجمع الفقه الإسلامي الدولي بجدة توصية بقرار رقم 67(7/8) بشأن مشاكل البنوك الإسلامية تنوه بأهمية التأهيل لكل من القيادات والعاملين بالخبرات المنسجمة مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي (فنياً وشرعياً) .

وفيما يلي نص توصية المجمع:

 " ثانياً: اهتمام البنوك الإسلامية بتأهيل القيادات والعاملين فيها بالخبرات الوظيفية الواعية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة ".

**د – التوصيات الصادرة عن المؤتمرات والندوات :**

تضمنت التوصيات الصادرة عن الندوة الدولية "ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية" والتي عقدت في دبي من 3 - 5 سبتمبر 2005م التوصية التالية ([[16]](#footnote-17)) :

" تبني إقامة أكاديميات وكليات ومعاهد وأقسام علمية تهتم بدراسات الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية وتقديم برامج لتدريب العاملين في البنوك الإسلامية على أحدث نظم الإدارة وغرس المفاهيم الإسلامية الأساسية للعقيدة في الشريعة الإسلامية وكيفية ممارستها عمليا "ً .

**2- مجالات تطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية:**

في ما يلي أهم مجالات تطوير الموارد البشرية في الصناعة المصرفية الإسلامية:

  **- البرامج التدريبية:**

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

**- برامج الدبلومات المهنية:**

تبين من خلال الدراسة الميدانية مدي احتياج سوق الصناعة المصرفية الإسلامية إلي 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.

**- 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 ([[17]](#footnote-18)).

**- البحوث والدراسات:**

من العوامل التي تؤدي إلي 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.

**النتائج والتوصيات**

**أولاً: النتائج :**

تناول الباحث في الصفحات السابقة أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية ، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

* 1. أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية.
	2. أن العاملين بالمصارف التقليدية غير مؤهلين للعمل مباشرة بالمؤسسات المالية الإسلامية قبل الحصول علي برامج تدريبية في العمل المصرفي الإسلامي.
	3. أن التطور الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب إعداد وتنمية موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا لتتوافق مع طبيعة عمل تلك الصناعة.
	4. عدم توافر كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي .
	5. أن هناك العديد من النتائج السلبية التي تؤثر علي نشاط المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل كوادر بشرية متخصصة .

 **ثانياً: التوصيات:**

* 1. الاهتمام بإعداد كوادر بشرية مؤهلة تأهيلا علمياً وعملياً وشرعياً للعمل بالمؤسسات المالية الإسلامية.
	2. أهمية الحصول علي الشهادت المتعلقة بالصناعة المصرفية الصادرة من هيئة المحاسبة والمجلس العام للعاملين بالمصارف الإسلامية .
	3. إعداد العديد من البرامج والمناهج التدريبية المتنوعة لتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية.
	4. أهمية إعداد وتوفير كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي .
	5. إصدار دبلومات متخصصة في جميع مجالات العمل المصرفي الإسلامي بالجامعات .
	6. إهتمام الإدارة العليا بالمصارف الإسلامية بأسس إختيار وتنمية الموارد البشرية.

**المراجع**

* + 1. سمير الشيخ , مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير, بحث غير منشور، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، 1984م .
		2. سمير الشاعر، " إعداد الكوادر"، ندوة " ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية " ، دبي ، سبتمبر 2005 .
		3. شوقي دنيا ، "البنوك الإسلامية ، تغيرات وتحديات" ، ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، دبي ، سبتمبر 2005 .
		4. عبد الستار أبو غدة، "إعداد العاملين بالبنوك الإسلامية"، ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 2005.
		5. عواطف يوسف، "إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية " ، ندوة "ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية ، دبي ، سبتمبر 2005 .
		6. ماجدة شلبي ، "مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات الدولية " ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، المؤسسات المالية الإسلامية معالم الواقع وآفاق المستقبل ، كلية الشريعة والقانون جامعة الإمارات العربية المتحدة ، دبي ، مايو 2005 .
		7. منور إقبال وآخرون ، التحديات التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي " ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، ورقة مناسبات رقم (2) ، 1419 .
		8. محمد أبو زيد، "المخاطر التي تواجه استثمارات المؤسسات المصرفية الإسلامية " ، الشارقة ، مايو 2005 .
		9. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 2008 م.
		10. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلد المعايير الشرعية، البحرين، 2010 م.
		11. داود عبد الملك ، مؤتمر المصارف الإسلامية اليمنية الواقع وآفاق المستقبل ، اليمن ، صنعاء ، مارس 2010 م .
1. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية ، البحرين ، عام 2009 م . [↑](#footnote-ref-2)
2. البنك \الإسلامي للتنمية ، صناعة الخدمات المالية الإسلامية ( الخطة الرئيسية العامة للعشر سنوات 2006- 2015 ) ، عام 2006 م. [↑](#footnote-ref-3)
3. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية ، البحرين ، مرجع سابق ، عام 2009 م .. [↑](#footnote-ref-4)
4. لمزيد من التفاصيل ، د / محمد البلتاجي ، معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 1997 . [↑](#footnote-ref-5)
5. سمير الشاعر، " إعداد الكوادر "، ورقة عمل مقدمة إلي الندوة الدولية " ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية " ، دبي ، سبتمبر 2005 ، ص 590 . [↑](#footnote-ref-6)
6. د/ عواطف يوسف ، "إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية " ، ندوة " ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية ، دبي ، سبتمبر 2005 ، ص 578. [↑](#footnote-ref-7)
7. د/ ماجدة شلبي ، "مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات الدولية " ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، المؤسسات المالية الإسلامية معالم الواقع وآفاق المستقبل ، كلية الشريعة والقانون جامعة الإمارات العربية المتحدة ، دبي ، مايو 2005 ، ص 1878. [↑](#footnote-ref-8)
8. د/ شوقي دنيا ، "البنوك الإسلامية " ، تغيرات وتحديات" ، ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، دبي ، سبتمبر 2005 ، ص276. [↑](#footnote-ref-9)
9. د/ منور إقبال وآخرون ، التحديات التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي " ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، ورقة مناسبات رقم (2) ، 1419 ه­ ، ص 52 . [↑](#footnote-ref-10)
10. د. سمير رمضان الشيخ , مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية ( دراسة ميدانية ) رسالة ماجستير , بحث غير منشور ، كلية التجارة ( جامعة الزقازيق ) 1984م. ص 131 - 150 . [↑](#footnote-ref-11)
11. د/ داود عبد الملك ، مؤتمر المصارف الإسلامية اليمنية الواقع وآفاق المستقبل ، اليمن ، صنعاء ، مارس 2010 م . [↑](#footnote-ref-12)
12. د/ سمير الشيخ ، مرجع سابق ، ص200. [↑](#footnote-ref-13)
13. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى: د/ ماجدة شلبي ، مرجع سابق،ص 1879 .، د/ عواطف يوسف، مرجع سابق، ص 583. د/ محمد أبو زيد، "المخاطر التي تواجه استثمارات المؤسسات المصرفية الإسلامية " ، الشارقة ، مايو 2005 ، ص 18 . [↑](#footnote-ref-14)
14. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، مجلد المعايير الشرعية،2010، ص 64 . [↑](#footnote-ref-15)
15. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، مجلد المعايير المحاسبية ، 2008،ص 17 . [↑](#footnote-ref-16)
16. د/عبد الستار أبوغدة، اعداد العاملين بالبنوك الإسلامية، ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، دبي ، سبتمبر 2005 ، ص 14. [↑](#footnote-ref-17)
17. من توصيات ندوة " ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، دبي، سبتمبر 2005. [↑](#footnote-ref-18)