

الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل

دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية

أ. عدنان أمينة

أستاذة مساعدة قسم - ب -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة معسكر -

المخلص:

تمكّن عملية الإدارة الإستراتيجية من استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير إدارة الأعمال في المنظمات والحد أو التقليل من المخاطر في المستقبل.

لقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المصارف الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك المصارف، وقد كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي في اختبار الفرضيات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري للدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال برنامج (spss).

المقدمة:

قد تواجه المنظمات في المستقبل القريب تحديات كبيرة ومنافسات شديدة، مما يدفعها أن تقاوم ذلك الآن من خلال قيامها بمراجعة سياساتها، وتصميم خطط إستراتيجية تمكنها من تنمية مواردها، ورفع الكفاءة في استخدام هذه الموارد، وفي هذا الإطار يظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث تسمح الإدارة الإستراتيجية بالتحكم النسي في المستقبل، وإن الإدارة الإستراتيجية تمكن إدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا لمنظماتهم وبحيث تكون الرؤية الجديدة الاستفادة من الماضي وأخطائه وإدراك الواقع الحالي لتصميم مستقبل متطور.

كما يتطلب نجاح الإدارة في المستقبل إحداث تغيير جوهري حيث عليها أن تحدد اليوم صورتها المستقبلية من خلال تبني مجموعة من التوجهات الإستراتيجية والتي تساعد في رسم مستقبلها، وتختلف هذه التوجهات من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الإستراتيجية المراد تحقيقها وحسب رسالة المنظمة نفسها.

أما فيما يخص المصارف الجزائرية فهي منظمات تعيش تحولات جذرية لمواجهة التغيرات الكثيرة التي يعيشها الاقتصاد الجزائري وقد أصبحت مشكلة تحديث النظام المصرفي الجزائري والتحاقه بركب المستقبل من أكبر اهتمامات السلطات العمومية.

إن المصارف الجزائرية قادرة على المنافسة بالرغم من اشتدادها، وذلك في إطار ارتباطها بقطار العصرية، وهدفها هو الحفاظ على قطاع يتميز بالتجديد المستمر في ظل التطورات الراهنة بهدف الوصول إلى مستوى معين من الجودة في الأداء والدخول في اقتصاد المنافسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الدور والتأثير الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية باعتبارها تتحكم نوعا ما في المستقبل من خلال استقراء الفرص المستقبلية في إدارة المهن المصرفية للمصارف الجزائرية، إذ أن إدارة المهن المصرفية تعبر عن قرار إستراتيجي تأخذه الإدارة العليا في المصرف، ومن ثم يتم تنفيذه وتقييمه بمساهمة المستويات الإدارية الأخرى. بالإضافة إلى تحديد دور التكنولوجيا كتوجه مستقبلي للمصرف في إدارة تلك المهن المصرفية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

كيف تتم إدارة المهن المصرفية في ظل الإدارة الإستراتيجية وتوجهات مصارف المستقبل؟

1- مدخل إلى منظمات المستقبل:

ماذا ينتظر من منظمات المستقبل، وكيف ستكون العلاقة بين المنظمة وعمالها، أسئلة تحير الكثير من المهتمين بالجال الإداري في العالم. حيث أنه لا توجد صورة محددة لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل، إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي قيامها بدءا من اليوم بإعادة النظر في خدماتها المقدمة، واتخاذ الأساليب الصحيحة في ممارسة عملها، إذ أن نجاح المنظمات في المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم.

¹ إذ يمكن إدراج التفكير بالمستقبل كميدان حيوي أساسي في الوقت المعاصر، حيث أن التفكير بالمستقبل قد تحول إلى علم قائم بذاته. وإن الحاضر بتكويناته وإبداعاته يلد عادة المستقبل، فمى تم فهم هذا المتحرك يتم التنبؤ بوليد اليوم القادم.

1-1- كيف يتم تصور منظمة المستقبل؟²

يرى البعض بأن منظمة المستقبل (أو منظمة الغد) هي المنظمة التي:

- تستخدم كل فئات المجتمع وليس فئة صغيرة من المقتردين.
- تحقق تعادل الفرص بين المواطنين في الحصول على الموارد القابلة للاستثمار.
- تمول الإنتاج أكثر مما يمول الاستهلاك أو المشاريع ذات الطابع الاستهلاكي.
- تعمل لخدمة الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتواصلة.

¹ الظاهر، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)"، عالم الكتب الحديث (إربد)،

جدار للكتاب العالمي (عمان)، الأردن، 2009م، ص 270 - 271 - 272.

² " مصارف الغد"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2001م، ص 49 - 50.

يستخلص من السمات السابقة لمنظمات المستقبل أنها في الحقيقة سمات بعض المنظمات اليوم أيضا، إلا أنه قصد بذلك أن منظمات المستقبل يجب أن تكون لديها كل هذه السمات مجتمعة لكي ترقى إلى المكانة التي تريدها.

³ كما أن منظمة المستقبل تتأثر إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بها من محيط اقتصادي، ديمغرافي، تشريعي، تكنولوجي،... وإن دراسة مستقبل المنظمات يستوجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي التغيرات المتوقعة للبيئة المحيطة بالمنظمة في الخمس أو العشر سنوات المقبلة؟

- فيما تتمثل تنبؤات القطاعات المختلفة لعمل المنظمات في ظل تلك التغيرات المتوقعة للبيئة؟

- ما هي الإستراتيجيات والسياسات التي تفضل إدارة المنظمة اتهاجها في السنوات المقبلة؟

⁴ - كيف يتم تطوير العلاقات بين المنظمات والعملاء في عالم يكون فيه الواقع والافتراض شيئا واحدا؟

إن منظمات المستقبل تبحث عن مبادئها الجديدة، مما يدفعها للانطلاق في صناعة شاملة لجميع أعمالها⁵. ⁶ وإن التوجه إلى تحديث المنظمات هو توجه لا بديل عنه في ظل العولمة وتعدد حاجات المجتمع الذي أصبح بحاجة إلى المزيد من الخدمات الجديدة الأكثر تنوعا، وإلى أدوات استثمارية تدر له عائدا ماليا مناسباً، ⁷ والمطلوب هو توسع حقل النشاط، فالمنافسة أصبحت حقيقة يومية، وإن التحديث لا يكون فقط على مستوى المنظمات، وإنما يكون كذلك بتحديث أنظمة الإعلام والبنى التحتية وغيرها. ⁸ إذ أن التحديث يكون على المستويات التالية:

1- البنية التقنية: إن مواكبة التطورات الإلكترونية تتطلب تطوير وتحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتطوير

شبكات الاتصال على المستوى المحلي والخارجي لتسهيل وتسريع ربط المعلومات داخليا ودوليا.

³George Hanc, " The Future Of Banking In America (summary and conclusions)", FDIC Banking Review, volume 16, n1, 2004, p 2-3.

⁴ " La banque de demain", ATT.AFP- Atelier, 28 Avril 2008.

⁵ Bernard Lauquin, " La Banque du Futur révisé ses fondamentaux", Banque Magazine, Juillet- Août, 2008, page 1 .

⁶ رزيق، كمال- فضيلي، عبد الحليم، " تحديث النظام المصرفي الجزائري"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (الواقع و التحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14- 15 ديسمبر/ كانون الأول 2004م، ص 375.

⁷ Dib Saïd, " La Promotion de la bancarisation", El watan Economie, n 88, du 21/01/2007 au 04/ 02/ 2007, page2.

⁸ شافي، نادر عبد العزيز، " المصارف والنقود الإلكترونية"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007م، ص 108 - 109 - 110 - 111.

2- البنية القانونية: تعد القوانين الإطار التشريعي لأي عمل، وتمثل القوانين الضمانة التي تحمي حقوق جميع المتعاملين في أي عمل شرعي، مما يقتضي تحديث البنية القانونية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية.

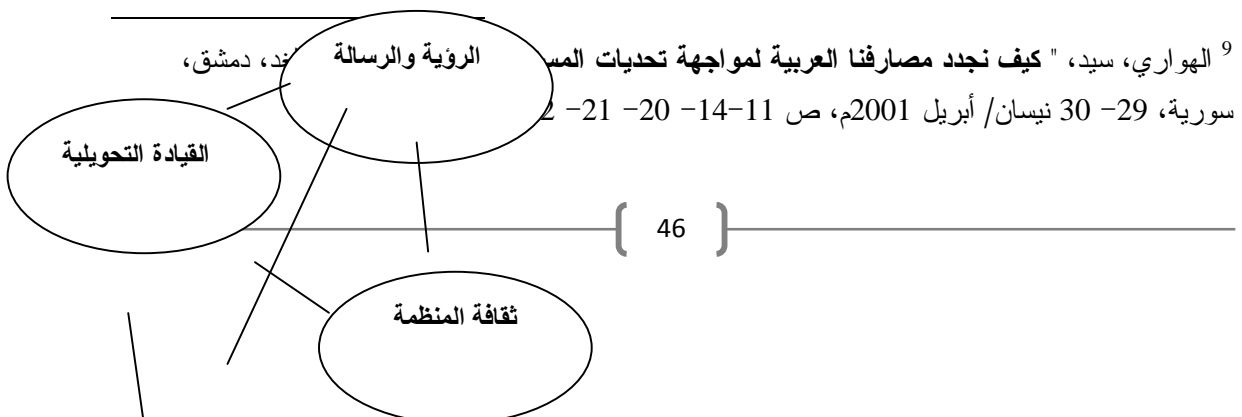
3- البنية البشرية: يرى البعض أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار المولد للثروة المتجددة، ولهذا تقتضي الضرورة رفع كفاءة العنصر البشري في كافة الأجهزة التشغيلية والإنتاجية والخدماتية والرقابية لمواكبة التطور.

1-2- نموذج النقلة الحضارية الشاملة:

في ظل الآثار المحدودة لأساليب التطوير التنظيمي في تحقيق إنجازات عالية في كثير من الأحيان، يقترح البعض نموذج النقلة الحضارية الشاملة والذي يعد تغييراً نوعياً متعدد المستويات يرتبط بالمستقبل. حيث أن النقلة الحضارية الشاملة هي عملية مستمرة عبر الزمن وترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة، وتبدأ النقلة الحضارية الشاملة بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة والتي يجب أن تتمتع برؤية خاصة وقدرة على نقل تلك الرؤية للتابعين لتكوين شبكة مؤيدين من لدى مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فهي تحتاج أن يتمتع الجميع بطرق جديدة فيما يتعلق بكل من الإدراك، والتفكير والسلوك، إذ أنها تعتمد على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والالتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة وعضوية العلاقات، وذلك في ظل افتراضات إيجابية عن أعضاء المنظمة أهمها حب العمل والقدرة على الابتكار والرقابة الذاتية وتقليل المخاطرة. بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى خبراء استشاريين خارجيين بما لديهم من خبرات كثيرة متراكمة ورؤية للمنظمة من زوايا مختلفة.

إن الكيان الجديد في المستقبل والناتج عن النقلة الحضارية الشاملة لا يأتي من فراغ، وإنما بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة من حيث تاريخه، وأدائه، وقيمه، ونمط القيادة والإشراف والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي والمركز التنافسي،...

ويتطلب التحول إلى منظمات المستقبل، في إطار ما يسمى بالنقلة الحضارية الشاملة الرؤية والرسالة، القيادة، الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمية، نظم التشغيل، مهارات الموارد البشرية⁹.



الشكل (01): يوضح عناصر النقلة الحضارية الشاملة

1-3- أثر التكنولوجيا على منظمات المستقبل:

إن العناصر التي تشملها نموذج النقلة الحضارية الشاملة الذي اقترحه البعض تقود إلى ضرورة توافر عناصر أو مفاهيم أخرى تنبثق عن تلك العناصر السابقة المكونة للنموذج أو تكملها. وأهمها إدماج التطور التكنولوجي خصوصا في ظل ما يسمى بعصر الثورة المعلوماتية، حيث أن أهم ما يميز عمل المنظمات في هذا العصر هو تعاظم دور التكنولوجيا ومحاولة الاستفادة من فوائدها وتطوير وسائل تقديم الخدمة. وإن عصر المعلوماتية يتطلب ضرورة تكييف المنظمات مع التغيرات البيئية المحيطة، خصوصا التغير التكنولوجي باعتباره التغير الدائم والمؤثر في إدارة المنظمة. ويقتضي هذا التكيف اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو تبني مجموعة من المفاهيم التي تشكل أرضية لانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى منظمات المستقبل، من خلال بلورة الاتجاهات المستقبلية الناجحة.

فالتطورات الحالية والمستقبلية في التكنولوجيا ترسم مستقبلا يتميز ربما بتغيرات عنيفة حيث أن التكنولوجيا تمثل واحدة من القوى التي تشير إلى حقبة زمنية أخذت تعزز تغييرات وتحديات كبيرة. فالتطورات المتزامنة في التكنولوجيا، وخاصة في حقل الاتصالات، قد أكدت عملية الانتقال من العمل التقليدي إلى مهنة أكثر شمولية لتقديم الخدمات، كما أن التأكيد على أهمية دور المعلومات يسمح بدخول منافسين جدد، كما أنها توفر إمكانيات متقدمة لإدخال عمليات تطوير خدمات جديدة، وبذلك سيزداد الطلب على استخدام تكنولوجيا المعلومات نتيجة للمنافسة¹⁰.

إذ أن التطورات الحاضرة والمرتبقة تؤكد أن العالم آخذ في الاعتماد المتزايد على عامل تكنولوجيا المعلوماتية الذي أخذ يتفوق على الوسائل التقليدية الأخرى، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سيبنى إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلوماتية¹¹.

¹² وإن استخدام التكنولوجيا في المنظمات قد مر بست مراحل تمثلت في الآتي:

- 1- مرحلة الدخول.
- 2- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا.
- 3- مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري للخدمات للعملاء.
- 4- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف.
- 5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أحد موجودات المصرف.
- 6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف.

2- الإدارة الإستراتيجية للمنظمات:

واجهت المنظمات ولازالت تواجه تحديات وصعوبات إما أن تتجاوزها وتحقق النجاح والاستقرار، أو تقودها إلى الفشل. ولهذا أصبح لزاما على المنظمات أن تجد أساليب لمواجهة تلك التحديات. حيث إن المنظمات اليوم تشهد تحولات عديدة تفرض عليها اتباع أساليب وسلوك اتجاهات حديثة من أجل تقديم خدماتها ومنتجاتها في أحسن صورة، وكذا تكوين صورة مستقبلية عن ما سيكون وضعها في المستقبل على الأقل القريب. فمنظمات المستقبل يجب أن تبني من اليوم توجهها والحفاظة عليه. وإن الإدارة الإستراتيجية توفر ذلك من خلال الرؤية المستقبلية التي تمكن المنظمات من

¹⁰ مولينو، فيليب، "مقدمة في الصيرفة"، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994م، ص 179-183.

¹¹ "الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1997م، ص 175.

¹² الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، "الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م، ص 25-26-27.

التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من الدراسات التي تجري على الأسواق والمنتجات والمنافسين من أجل تحقيق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

2-1- التفكير الإستراتيجي:

يعد التفكير الإستراتيجي أحد التحديات الهامة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها. و تتجسد فوائد التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة. ويساعد التفكير الإستراتيجي على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة بعيدة الأمد¹³.

ويعرف التفكير الإستراتيجي على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا بشكل أفضل لمنظمتهم، بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل من دون إهمال للماضي.

فالتفكير الإستراتيجي يعد أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل، ويقول (أوين باييك) في هذا الصدد : إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه¹⁴.

2-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

¹⁵ إن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بتفعيل وضبط حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي بحيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل قراءة المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

¹³ الخفاجي، نعمة عباس، " الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)"، دار الثقافة للنشر والعلوم، عمان، الأردن، 2008م، ص 219- 220.

¹⁴ الدوري، زكريا- صالح، أحمد علي، " الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحث)"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م، ص 26- 27- 275- 276.

¹⁵ الظاهري، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)"، مرجع سابق، ص 260.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية فهي " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية"¹⁶.

أو هي " طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إلي تلك الوضعية، كما تتعلق أساسا بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك (أو حالات عدم التأكد) يجب تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ (أو التطبيق)"¹⁷.

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية، يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات التي يتخذها المصرف بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمصرف وتغيراتها، ويحتاج ذلك إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها.

وتتضمن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة ثلاثة مستويات وذلك وفقا لأكثر التقسيمات شيوعا، وتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1- إستراتيجية المنظمة ككل: Corporate Strategy

2- إستراتيجية وحدات الأعمال: Business Strategy

3- إستراتيجية الوظائف: Functional Strategy

2-3- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

¹⁸ تنطوي الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التخطيط (أو التكوين)، التنفيذ، التقييم. ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تتمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها، وصياغة الإستراتيجية.

¹⁹ ويقول البعض أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعات من الأنشطة تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء، وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة

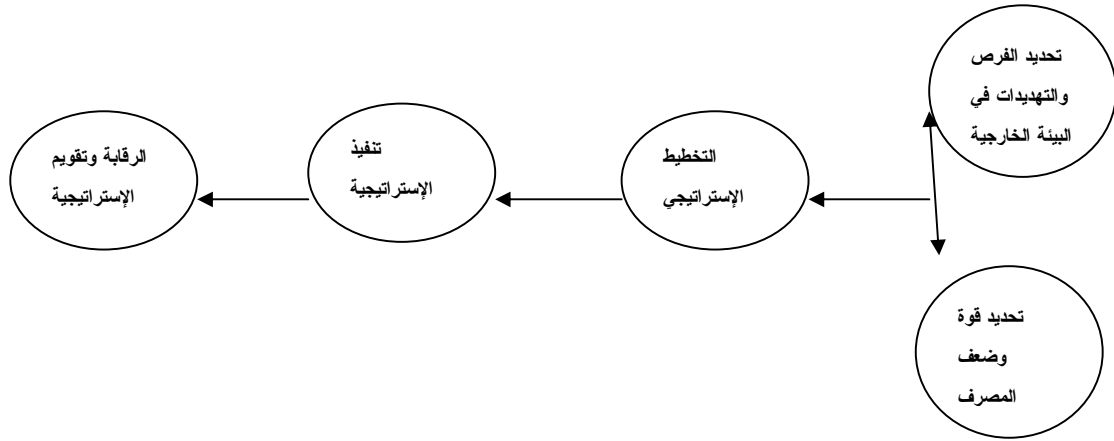
¹⁶ الحسيني، فلاح حسن، "إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز)"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م، ص 146-147.

¹⁷ "Strategic Financial Management", The institute Of Chartered Accountants of India, p11.

¹⁸ الشماع، خليل، الإستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل - الجزء الثاني، -، صنعاء الجمهورية اليمنية، 2007م، ص3.

وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وتقوم بتحديد العوامل الإستراتيجية ومن ثم تقييمها تمهيدا لصياغة رسالة المنظمة. وإن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوئها تحديد الأهداف والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

مما سبق، يمكن تمثيل مراحل الإدارة الإستراتيجية كما يلي:



الشكل (02): مخطط يمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية

3-1- التخطيط الإستراتيجي:

في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمرا أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: " ماذا ستكون صورة الغد؟"، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة.

²⁰ وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الإستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية، وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط

¹⁹ إدريس، ثابت عبد الرحمن - المرسي، جمال الدين محمد، " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"،

الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 39.

²⁰ Joseph F. Sinkey, JR, " Commercial Bank Financial Management", pearson Education, Inc, Upper,saddle, sixth edition, 2002, p 201- 202.

الإستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها.

²¹ ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنشأة معها". فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وإن هنالك على الأغلب أربعة أنواع من التغيير:

التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق والتغيير الجذري.

2-3-2- التنفيذ الإستراتيجي في المصرف:

تشكل عملية التنفيذ الإستراتيجي حلقة الوصل بين عملية التخطيط الإستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ²². حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتعين وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي ستصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة²³.

وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد وجماعات مختلفة أيضا²⁴.

إن الانتقال من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ ليس بالسهل، فالتنفيذ الإستراتيجي يستوجب توافر ثلاثة جوانب أساسية يفترض أن تفحص بدقة وهي:

²¹ العمر، خضر محمود محمد، " أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000م، ص 21.

²² الرشيد، صالح عبد الرضا- جلاب، أحسان دهش، " الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008م، ص 346.

²³ غنيم، أحمد، " صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، مطابع المستقبل، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1998م، ص 16.

²⁴ Peter Fitzroy- James M.Hulbert, " Strategic Management (creating value in a turbulent world)", john wiley & sons, INC 1996, p 52.

- أ- يجب أن تجرأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ²⁵، أي الانتقال من العام إلى التفصيلي أو الجزئي. بمعنى كيف وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة.
- ب- المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية.
- ت- حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفية، مادية، ثقافية،...) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة²⁶.
- 2-3-3- الرقابة الإستراتيجية:**

لضمان تحقيق الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، فإنه يجب وضع نظام دقيق للتقييم والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الإستراتيجية لاتخاذ أية إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية في ضوء ما يسفر عنه التطبيق في مواجهة المتغيرات المختلفة التي قد تطرأ خلال الفترة من صياغة الأهداف وإستراتيجية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ²⁷.

وإن الرقابة هي جوهر عملية الإدارة حيث تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، فهي جزء من وظيفة المدير والتي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه، وتصحيح الانحراف إذا وجد²⁸. كما يمكن النظر إليها على أنها أداة لتقييم السياسات والإستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها²⁹.

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"، وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة به³⁰.

²⁵ Peter Fitzroy- James M.Hulbert, **OP.cit.** p 52.

²⁶ الغالي، طاهر محسن منصور- إدريس، وائل محمد منصور، " الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي

متكامل)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 446.

²⁷ غنيم، أحمد، " صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، مرجع سابق، ص 16.

²⁸ الصيرفي، محمد عبد الفتاح، " إدارة البنوك"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006م، ص 223.

²⁹ هندي، منير إبراهيم، " إدارة المنشآت المالية وأسواق المال"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 163.

³⁰ الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، " إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008م، ص 211، 212.

³¹ وتتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بأربعة أنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي:

- وضع معايير الأداء: والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافا ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنجاز وبالعمليات والموارد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

- قياس الأداء: تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الجوانب الآتية:

* توقيت القياس: إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

* المقاييس الكمية والنوعية: تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كلا منهما يأتي على حساب الآخر.

³² * المراجعة الإستراتيجية (أو التدقيق الإستراتيجي): حسب رأي (Samuel)، فإن عملية المراجعة الإستراتيجية تتطلب المرور بثلاث مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها، مع ضرورة وجود الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة.

- مقارنة المعايير بالأداء³³: يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار.³⁴ فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم. وقد يكون الإجراء التصحيحي بسيطا جدا كتغيير سعر منتج معين مثلا، أو معقدا جدا كإجراء تعديل أساسي على المنتج الرئيسي الذي تصنعه المنظمة.

3- الدراسة الميدانية:

³¹ الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 213- 214- 215.

³² الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 330.

³³ المغربي، عبد الفتاح، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1999م، ص 263.

³⁴ يزيك، حسن راغب، " الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان- آذار 2003، ص 33.

تم اختيار ثمانية (8) مصارف جزائرية كعينة مقصودة خمسة (5) مصارف عمومية (حكومية) وهي كل من بنك* الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وثلاثة (3) مصارف خاصة وهي كل من سوسيبتي جنرال، بي أن بي با ري با (BNP Paribas)، المؤسسة المصرفية العربية (ABC)، وذلك من مجموع المصارف الجزائرية البالغ عددها عشرون (20) مصرفا، وتشكل العينة (40%) من المجموع الكلي للمصارف.

وإن مجتمع الدراسة هو المدراء (المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام وبعض مدراء المديریات الذين من شأنهم الإجابة على موضوع الدراسة)، أما عينة الدراسة فهي نخبة من هؤلاء المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء المديریات للمصارف التي وافقت على المشاركة في الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (80) مفردة بمعدل (10) مفردات من كل مصرف، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (80) استمارة، وبلغ عدد الاستثمارات المستلمة (77)، وقد كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هو (75) استمارة، أي أنه قد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (93,75%).

3-1- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أساليب (spss)، وذلك بهدف إيجاد القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط (بيرسون)، وكذا تحليل الانحدار الخطي البسيط بالإضافة إلى مستوى قيمة

(F)، ومقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها وذلك إما لرفض الفرضية أو قبولها.

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H₁): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل) والمتغير التابع (إدارة المهن المصرفية) أي الوصول إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل تؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية في المصارف الجزائرية محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

* تم استخدام كلمة "بنك" محل كلمة "مصرف" للتعبير عن أسماء تلك المصارف وهي تأخذ نفس المعنى.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان توفر التخطيط الإستراتيجي في المصرف بإمكانه أن يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

من خلال الجدول رقم (01)، يتضح بأن:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية إلا أن شدة هذه العلاقة ضعيفة إذ بلغت قوة الارتباط (0,372).

- هناك تأثير للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) في (إدارة المهن المصرفية) كمتغير تابع إلا أن نسبة التأثير كانت ضعيفة إذ بلغت (13,9%) حيث أن (86,1%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية راجع إلى عوامل أخرى.

- هناك علاقة تناسبية طردية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

وبالتالي فقد تم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (01): يوضح اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية

| نتيجة الاختبار | قيمة F | | معامل التحديد | معامل الارتباط (بيرسون) | | الفرضية |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------------|---------------------|---|
| | قيمة P الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | | قيمة P الاحتمالية | قيمة معامل الارتباط | |
| رفض الفرضية | 0,01 | 11,758 | 0,139 | 0,01 | 0,372** | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية |

** : علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0,01)

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان التزام المصارف بالتنفيذ الإستراتيجي يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

ويشير الجدول رقم (02) إلى ما يلي:

- أن قيمة معامل الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية بلغت (0,218) بقيمة احتمالية تساوي (0,061) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أي أن هناك علاقة بين المتغيرين وهي غير معنوية.

- إن قيمة معامل التحديد لدرجة تأثير التنفيذ الإستراتيجي في إدارة المهن المصرفية بلغت

(0,047)، وهي حد متدنية، كما أنها غير معنوية، وبالتالي لا يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- إن قيمة (F) المحسوبة لنوع وشدة العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية قد بلغت (3,629) وهي حد ضعيفة، وبقيمة احتمالية (0,061) وهي تفوق مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0,05).

مما سبق، يمكن القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي، فقد تم قبول فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية)، ورفض الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية).

ويعود السبب في ذلك إلى أن التنفيذ الإستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في المصارف الجزائرية محل الدراسة إلى أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب.

الجدول رقم (02): يوضح اختبار العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية

| نتيجة الاختبار | قيمة F | | معامل التحديد | معامل الارتباط (بيرسون) | | الفرضية |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------------|---------------------|---|
| | قيمة P الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | | قيمة P الاحتمالية | قيمة معامل الارتباط | |
| قبول الفرضية | 0,01 | 3,629 | 0,047 | 0,061 | 0,218 | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية |

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان للرقابة الإستراتيجية علاقة بإدارة المهن المصرفية.

يلاحظ من الجدول رقم (03) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية وهي ضعيفة إذ بلغت قوة الارتباط (0,265) فقط.

- وجود تأثير ولكنه ضعيف جدا للمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) على (إدارة المهن المصرفية) كمتغير تابع إذ بلغت نسبة التأثير (7%) وهذا يعني أن (93%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية تفسره عوامل أخرى.

- وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي فقد تم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (03): يوضح اختبار العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة المهن المصرفية

| نتيجة الاختبار | قيمة F | | معامل التحديد | معامل الارتباط (بيرسون) | | الفرضية |
|----------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------------|---------------------|--|
| | قيمة الاحتمالية P | قيمة الاحتمالية F | | قيمة الاحتمالية P | قيمة معامل الارتباط | |
| رفض الفرضية | 0,021 | 5,535 | 0,070 | 0,021 | 0,265* | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية |

* : علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0,05)

4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة إذا ما كان توجه المصارف الإستراتيجي مستقبلا نحو التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

يوضح الجدول رقم (04) مايلي:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وإدارة المهن المصرفية وقد كانت شدة العلاقة متوسطة إذ بلغت قوة الارتباط (0,562).

- وجود تأثير للتوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا في إدارة المهن المصرفية، وقد بلغت نسبة التأثير (31,6%)، وهي نسبة ضعيفة، وهذا يعني أن (68,4%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية تفسره عوامل أخرى.

- وجود علاقة تناسبية طردية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي يتم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وإدارة المهن المصرفية

| نتيجة الاختبار | قيمة F | | معامل التحديد | معامل الارتباط | | الفرضية |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--|
| | قيمة الاحتمالية P | قيمة الاحسوية F | | قيمة الاحتمالية P | قيمة معامل الارتباط | |
| قبول الفرضية | 0,000 | 33,766 | 0,316 | 0,000 | 0,562** | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية |

** : علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)

بناء على ما تقدم من اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، فإنه يمكن رفض فرضية العدم الثالثة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية)، حيث أنه لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فقط بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

اختبار الفرضية الثانية:

فرضية العدم (H_0): لا تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة.

الفرضية البديلة ($H1$): تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو معرفة إذا كان للمصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقا مستقبلية أي ما إذا لديها خطوات بعيدة المدى فيما يتعلق بعملها.

لقد بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات المتعلقة بالآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية

(3,33) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) بنسبة (66,6%) وهي نسبة مرتفعة تزيد عن النسبة التي تم الاعتماد عليها وهي (60%)، وقد بلغ معامل الاختلاف (22,73%) وهو يقل عن النسبة المعتمدة (50%)، وهذا يدل على مدى انسجام إجابات المديرين، وتم استخدام اختبار (one sample t- test) وذلك لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين المتوسط العام (3,33) والمتوسط الفرضي (3).

ويوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة المعنوية تساوي (0,000) وهي تقل عن (0,05) وذلك بالنسبة لجميع الفقرات المتعلقة بالآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية، وبالتالي فإن هناك فرقا معنويا بين متوسط إجابات المديرين والمتوسط الفرضي (3).

وعليه فإنه يتم رفض فرضية العدم (لا تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة)، وقبول الفرضية البديلة (تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة).

الجدول رقم (05): يوضح اختبار (one sample T- test) للآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية

| المعنوية | P | قيمة الاحتمالية | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|----------|-------|-----------------|-----------------|---|
| معنوي | 0,000 | 4,57 | - | تتم الإدارة الإستراتيجية بالموارد المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل |
| معنوي | 0,000 | 4,45 | - | يهدف العمل الإداري الإستراتيجي لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمصرف |
| معنوي | 0,000 | 2,19 | - | يهتم المصرف بإدارة الحاضر أكثر من اهتمامه بإدارة المستقبل |
| معنوي | 0,000 | 4,21 | - | لدى المصرف اهتمامات كبيرة بكيفية إدارته لمهنته في المستقبل |
| معنوي | 0,000 | 3,16 | - | يتوقع للمصرف بعد خمس (5) سنوات: - الاستمرار في نفس النشاط |
| معنوي | 0,000 | 4,25 | - | تنوع الأنشطة |
| معنوي | 0,000 | 4,20 | - | الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة |
| معنوي | 0,000 | 3,03 | - | الاتجاه نحو التخصص |
| معنوي | 0,000 | 3,11 | - | أخرى |

| | | | |
|-------|-------|------|---|
| معنوي | 0,000 | 3,83 | تمثل نظرة المصرف الإستراتيجية لخلق خدمات مصرفية في المستقبل: - في تجنب الخدمات المصرفية المعقدة |
| معنوي | 0,000 | 2,95 | - في التركيز على المنتجات التقليدية |
| معنوي | 0,000 | 2,11 | - ليست هناك إستراتيجية محددة |
| معنوي | 0,000 | 2,09 | من وجهة نظرك، ما هي أهم التحديات التي سيواجهها المصرف في السنوات المقبلة؟ - تناقص ثقة العملاء بالمصرف وإدارته كنتيجة للأزمة المالية العالمية |
| معنوي | 0,000 | 3,95 | - زيادة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المالية غير المصرفية |
| معنوي | 0,000 | 3,83 | - تزايد متطلبات العملاء فيما يخص جودة الخدمة المصرفية |
| معنوي | 0,000 | 3,71 | - يرى المصرف أن مستقبله يكمن في الاندماج لتحقيق النجاح المستمر للمصرف |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3-2- نتائج الدراسة:

- إن الهدف من إنشاء مصرف المستقبل هو وضع تصور لمصرف لا تتخلله الأخطاء والأمل في إيجاد مصرف حقيقي واقعي ومتكامل من جميع النواحي.
- تؤدي الإدارة الإستراتيجية دورا مهما في المصارف، وهي تتطلب الاهتمام من قبل إدارات المصارف وذلك لكي تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار والالتحاق بركب المستقبل.
- تعد الإدارة الإستراتيجية أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

- تعد التكنولوجيا أحد العوامل الرئيسية والتي تستوجب اهتماما كبيرا مع مستوى الإدارة الإستراتيجية لما لها من دور كبير في إحداث تغييرات جوهرية لمواجهة احتياجات المستقبل، وإن مصارف المستقبل تتطلب البدء منذ اليوم بتطوير أنشطتها المختلفة.
- تسعى المصارف دائما إلى إدارة جيدة لمهنتها المصرفية وذلك بانتهاجها لسياسات معينة تمكنها من تحقيق التوازن بين إدارة الموجودات والمطلوبات، وهكذا يجب على المصارف تطوير إدارة مهنتها ضمن إطار إستراتيجيات واضحة تركز على نتائج التطور التكنولوجي. بما يخدم التطوير المنشود.

3-3- التوصيات:

- بناء على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- إن تطوير إدارة المهن المصرفية لا يمكن أن يحصل بدون اعتماد أساليب الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وبالتالي يجب إيلاء الإدارة الإستراتيجية اهتمامات أكبر بدءا بعملية التخطيط الإستراتيجي مروراً بالتنفيذ الإستراتيجي وانتهاءا بعملية الرقابة الإستراتيجية بحثا عن فرص جديدة لتحسين المستمر في ضوء توجهات إستراتيجية واضحة.
- يجب على الإدارات المصرفية تطوير إدارة المهن المصرفية ضمن إطار إستراتيجيات واضحة تركز على نتائج التطور التكنولوجي والتكيف مع هذه النتائج لخدمة العمل المصرفي في سبيل تحقيق التطوير المنشود.
- هناك ضعف لدى المصارف الجزائرية محل الدراسة في تنفيذ الإستراتيجيات لتطوير إدارة المهن المصرفية، لذلك من الأفضل أن تسعى هذه المصارف إلى جذب واستقطاب الأشخاص ذوي المهارات والقادرين على التنفيذ السليم، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للمصرف وثقافته ومحاولة معرفة الخلل الكامن في عدم إمكانية تطوير التنفيذ الإستراتيجي للإسهام في إدارة المهن المصرفية وتطويرها وبالتالي إظهار العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.
- ضرورة الاهتمام بتحسين العلاقة أكثر بين كل من التخطيط الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا و بين إدارة المهن المصرفية.
- تواجه المصارف اليوم تحديات كثيرة وبالتالي فإن عليها دعم التكنولوجيا من أجل تمكين الربط ما بين التوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا والإستراتيجية العامة للمصرف وذلك في سبيل تذليل تلك التحديات، فعلى المصارف أن تدرك أهمية الترابط بين نجاح المصرف وتوجهه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على رغبات العملاء والسعي إلى توظيفها لتطوير العمل المصرفي في المستقبل.

- يجب على المصارف الجزائرية تعهيد عملياتها التكنولوجية إلى شركات عالمية متخصصة إذ يعد ذلك خطوة إستراتيجية حيث عليها أن تعمل على فحص عملياتها التكنولوجية وكذا خدماتها وهيكله التكاليف وإعادة بنائها وذلك لكي تصبح جاهزة للمنافسة مستقبلا.
- على إدارة المصارف الجزائرية أن تنظر إلى الأفراد في المصرف على أنهم يمثلون جزءا من الإستراتيجية وعنصرها هاما في نجاح العمل المصرفي وذلك إلى جانب التكنولوجيا.
- يجب على المصارف الجزائرية أن تعي فكرة تغيير وتطوير المصرف وإيصاله للأفضل مستقبلا.
- على المصارف الجزائرية أن تحدد آفاقا مستقبلية واسعة الخطى وذلك من خلال تصور دقيق لما سوف تكون عليه مستقبلا فهل ستتخذ من الاندماج مثلا وضعية لها أو الخوصصة بالنسبة للمصارف العمومية أو سترجع إلى عمليات التخصص أم سوف تبقى على شمولية خدماتها، وهذا التصور سيدفع الصناعة المصرفية الجزائرية للتوجه نحو ما أصبح يعرف بمصارف المستقبل.
- ضرورة النظر بعين الاعتبار إلى وجود فجوة بين الرؤية والواقع.
- يجب على المصارف الجزائرية محاولة إيجاد مصرف المستقبل والمساعدة في ميلاده حقا.
- على إدارة المصارف الجزائرية أن لا تنظر إلى الرؤية المستقبلية على أنها مضيعة للوقت كما قد يحسب بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر، فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من الرؤية المستقبلية، وذلك لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير الإستراتيجي هو نوع من الاستثمار قد يكون على مستوى أكثر ربحا إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل.
- ضرورة مراقبة وسيطرة المصارف الجزائرية على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر مما سوف يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها في المستقبل أي على المصارف الجزائرية أن تهتم بإدارة المستقبل دون إهمال الحاضر الذي هي موجودة فيه.

أولا: المراجع باللغة العربية:

- الخفاجي، نعمة عباس، " الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)"، دار الثقافة للنشر والعلوم، عمان، الأردن، 2008م.
- الحسيني، فلاح حسن، " إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز)"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م.
- الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، " إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008م.
- الدوري، زكريا- صالح، أحمد علي، " الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)"، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009م.

- الرشيد، صالح عبد الرضا- جلاب، أحسان دهش، " الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008م.
- الشماخ، خليل، الإستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل - الجزء الثاني-، صنعاء الجمهورية اليمنية، 2007م.
- الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، " الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، " إدارة البنوك"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006م.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية (المفهوم- الأهمية- التحديات)"، عالم الكتب الحديث (إربد)، جدار للكتاب العالمي (عمان)، الأردن، 2009م.
- العمر، خضر محمود محمد، " أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000م.
- الغالي، طاهر محسن منصور- إدريس، وائل محمد منصور، " الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
- الهواري، سيد، " كيف نحدد مصارفنا العربية لمواجهة تحديات المستقبل"، مؤتمر مصارف الغد، دمشق، سورية، 29- 30 نيسان/ أبريل 2001م.
- " مصارف الغد"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2001م.
- رزيق، كمال- فضيلي، عبد الحليم، " تحديث النظام المصرفي الجزائري"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي (الواقع و التحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14- 15 ديسمبر/ كانون الأول 2004م.
- شافي، نادر عبد العزيز، " المصارف والنقود الإلكترونية"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007م.
- غنيم، أحمد، " صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، مطابع المستقبل، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1998م.
- مولينو، فيليب، " مقدمة في الصيرفة"، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994م.
- هندي، منير إبراهيم، " إدارة المنشآت المالية وأسواق المال"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2006م.
- يزبك، حسن راغب، " الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، المعهد العالمي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان- آذار 2003.
- "الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1997م.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard Lauquin, " La Banque du Futur révisé ses fondamentaux", Banque Magazine, Juillet- Août, 2008.
- Dib Saïd, " La Promotion de la bancarisation", El watan Economie, n 88, du 21/01/2007 au 04/ 02/ 2007.

-
- George H.Hempel- Donald G Simonson, " **Bank Management- Text and Cases-**", John wiley and sons.
 - Joseph F. Sinkey,JR," **Commercial Bank Financial Management**", pearson Edcation, Inc, Upper,saddle, sixth edition, 2002.
 - Peter Fitzroy- James M.Hulbert," **Strategic Management (creating value in a turbulent world)**", john wiley & sons, INC 1996.
 - " **La banque de demain**", ATT.AFP- Atelier, 28 Avril 2008.
 - " **Strategic Financial Management**", The institute Of Chartered Accountants of India.

إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

أ/ شوقي جباري³⁵ و أ/ شرقي خليل

جامعة أم البواقي

Résumé:

Le capital humain est l'un des éléments plus importants parmi les différents ressources de l'organisation, parce que la force de toute organisation découle de la force de ses ressources humaines, pas la force de ses plans ou règlements, ou de leurs ressources financières, surtout lorsque elle a un personnel qualifié, ce qui peut exploiter ce potentiel pour atteindre les différents objectifs. Il ne fait aucun doute que la réalisation des objectifs de banques islamiques même que toute organisation, dépend de la disponibilité du capital humain appropriés et qualifiés en matière des activités bancaires et transactions financières islamiques pour effectuer d'une façon favorable.

En outre, les banques islamiques a un problème important concernant le déficit en ressources humaines en termes quantitatifs en raison de la croissance accélérée devrait à l'avenir, ou en termes qualitatifs en raison du manque de ressources humaines appropriées actuellement disponibles pour le travail requis, ce qui nécessite la formation du personnel et le développement de ressources humaines, qu'est l'un des plus important défis qui doivent être mises à l'échelle et de sélectionner la meilleure compétence à la création d'une institution financière islamique.

الملخص:

يعد العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة ، لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة مواردها البشرية ، لا من قوة خططها أو لوائحها ، أو مواردها المالية ، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة ، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة . ومما لا شك فيه أن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها ككل منظمة، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل شرعياً ومصرفياً لممارسة العمل المصرفي على أكمل وجه.

إضافة إلى ذلك ، تعاني المصارف الإسلامية من عجز كبير في الموارد البشرية العاملة بما سواء من الناحية الكمية بسبب النمو المتزايد المتوقع مستقبلاً ، أو من الناحية النوعية بسبب عدم ملائمة الموارد البشرية المتاحة حالياً للعمل المطلوب، مما يستوجب تدريب العاملين باعتبار أن تنمية الموارد البشرية من أهم التحديات التي يجب الارتقاء بها واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مؤسسة مالية إسلامية.

المقدمة :

رغم قصر عمر تجربة المصارف الإسلامية إلا أنها أصبحت تتمتع بمكانة بارزة ودور قيادي في تحقيق النمو المصرفي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى العالمي. حيث تشير الإحصائيات أن الصناعة المالية الإسلامية

³⁵ أ/ شوقي جباري أستاذ مساعد أ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، البريد الإلكتروني : Chaouki_dj@yahoo.com .
أ/ شرقي خليل أستاذ مساعد ب ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، البريد الإلكتروني : khalil_reo@yahoo.fr .

خلال الفترة من 1995 إلى 2006 قد سجلت نمواً يفوق 23 % ، كما يتوقع لها أن تتجاوز 1.3 تريليون دولار عالمياً عام 2015. وقد يؤدي هذا إلى وجود فجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل بها ، مما يزيد من المشكلة الحالية لهذه الصناعة. على الرغم من تفتن بعض الجامعات إلى هذه المشكلة وسعيها إلى محاولة تلبية الحاجات المتزايدة من اليد العاملة المؤهلة في العمل المصرفي الإسلامي، إلا أن الواقع العملي يؤكد أنها لا تزال دون التطلعات المنشودة .

وتأسيساً لما سبق ، يمكن القول أن ندرة المتخصصين في العمل المصرفي الإسلامي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية، بالأخص في ظل التنامي المتزايد لهذه الصناعة الفتية التي تحتاج إلى موارد بشرية مدربة وملمة بكافة الجوانب الفنية والشرعية، مما يستوجب حسن اختيار وتعيين الأفراد، وتدريبهم بالشكل الذي يخدم التطور السليم والصحي للمصارف الإسلامية.

وعلى العموم ترمي هذه الورقة البحثية إلى التعرض للأسس 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، وتقديم اقتراحات من شأنها معالجة هذه المشاكل .
وتماشياً مع مقتضيات المعالجة الرصينة والمتأنية للموضوع المطروح، فقد تم تقسيم هذا البحث على النحو التالي:

- 1- وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإعداد و تكوين العمالة ؛
- 2- المواصفات المطلوبة للعاملين في المصارف الإسلامية؛
- 3- مشكلات تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ؛
- 4- موقف المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من تدريب الموارد البشرية.

1- وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإعداد و تكوين العمالة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة و ضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل، و المحافظة على استمرارها في العمل. وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً لتكوين قوة عاملة قادرة على رفع مستويات الأداء داخل الإنتاجية للمؤسسة .
وعلى العموم يمكن تقسيم المهام الرئيسية التي تمارسها الإدارة الحديثة للموارد البشرية في النقاط التالية :

1- تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف أنها العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها، وبعبارة أخرى توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة (خصائصها) ، والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدي بها الوظيفة¹.

وتهدف عملية تحليل الوظيفة إلى تحقيق الأهداف التالية: ii:

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات .
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة .
- تعد الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية ، إذ تعتمد هذه البرامج على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية لأدائها.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقييم أداء العاملين على الوصف الوظيفي ، إذ لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تعد الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب ، وكذلك الحوافز التشجيعية .
- تساعد في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعوقين (جسميا أو ذهنيا).
- تساهم في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية ، والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة .

2- توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداؤه على الوجه المطلوب ، هذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها ، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتابعة بين الوظيفة وغيرها من

الوظائف بحيث تتضح إمكانيات ، واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد ، أو على مستويات أعلىⁱⁱⁱ.

و يرى R. Mucchielli أن توصيف الوظائف يتمثل في "تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين"^{iv}.

3- تقييم الوظائف:

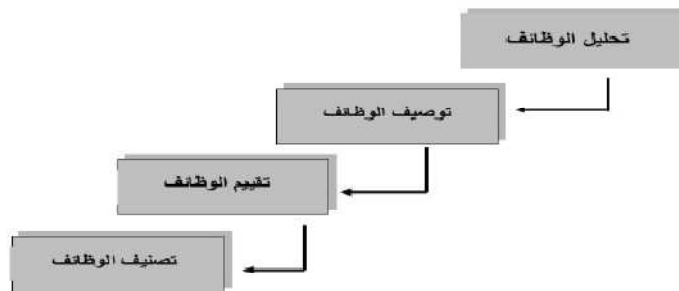
هي عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

4- تصميم هيكل الأجور :

وتتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد درجات أجريت للوظائف ، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة . بحيث يتم إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجريه من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية^v.

وتجدر الإشارة أن مجموعة العمليات السابقة تعد متتابعة يمكن تبيانها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : مسار التحليل الوظيفي



5- الاختيار والتعيين :

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب بالقوى العاملة المناسبة وتتضمن عملية الاختيار المفضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحقي لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول ، وأيضاً اختلاف بين الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ، ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط . وعلى العموم تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية ، وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

ومن أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية: ^{vi}

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة ، وتفضيل القوى العاملة المحلية ،
- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

6-تصميم أنظمة الحوافز :

وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي ، أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية ، والحوافز الجماعية ، وهناك أيضاً حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

7-تخطيط القوى العاملة :

ونعني بها تحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة .

8- تقييم الأداء :

تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وتحديد أوجه القصور في هذا الأداء .

9- تنمية و تدريب الموارد البشرية :

يقصد بالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة^{vii}.

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

9-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة

وتظهر هذه الأهمية، فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.^{viii}

9-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رفع معنويات الأفراد وإكسابهم القدر الكافي من المهارات والذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.^{ix}

- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العمال، كما تقلص مدى مهمة الإشراف بالنسبة للمدير مما يتيح الانصراف إلى المهام الإدارية الأخرى^x.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الداخلية، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة والذين يعدون استثماراً هاماً في المؤسسة.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

9-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - يساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.^{xi}
- وعلى العموم تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين ، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى الشركات أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة ، وأن تقيم فعالية هذا التدريب .

10- تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الوظيفة المختلفة للعاملين بالمنظمة ، وعلى الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، التدريب ، ويحتاج هذا التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد^{xii}.

2- الموصفات المطلوبة للعاملين في المصارف الإسلامية

تعتمد النشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في البنوك الإسلامية على المبادئ والضوابط الشرعية لفقه المعاملات ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر المعرفة بهذه الضوابط وفهمها من قبل مواردها البشرية . فهذه البنوك تمثل نظاماً مصرفياً جديداً له خصوصيته ، ومن ثمّ 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 بهذه المؤسسات المصرفية الإسلامية مراعاة عدة جوانب سواء عند اختيار وتعيين الأفراد أو تأهيل وتدريب العاملين بها وذلك على النحو التالي :

1- فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد للعمل بالمصارف الإسلامية :

تحتاج البنوك الإسلامية وفقاً للتصورات النظرية إلى :^{xiii}

- موارد بشرية قادرة على جذب المودعين ، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي .
- عمالة قادرة على تقديم الخدمات 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 والفقهاء ، بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية.

ولكي يتم الاختيار السليم لهذه العمالة يحتم على إدارة الموارد البشرية بهذه المصارف الإسلامية القيام

بما يلي :

- تحليل الوظيفة المطلوب شغلها ، وتحديد وصفها ومتطلبات أداؤها بدقة .
- تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة بدقة .
- الموائمة بين وصف ومتطلبات الوظيفة ، وبين مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة .

2- فيما يتعلق بتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية :

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 ، وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذه الأهداف ، أما تصور عدم وجودها أو ندرتها أو اختلال تركيبها فإنه سيشجع الفرصة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي ، وبناء على ذلك يحتاج العاملون بالبنوك

والمؤسسات المالية الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب ، بخلاف العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية التقليدية ، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين في النقاط التالية :^{xiv}

- العاملون بالبنوك التقليدية ينحصر عملهم بعد الخدمات المصرفية في إدارة القروض بفوائد ربوية ، ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على الدراسات الإئتمانية والضمانات، أما العاملون بالبنوك الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب الأمر ما يلي :

- التأهيل الفني : يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه مع استبعاد كل ما يترتب عليه من فوائد ربوية .
- التأهيل الشرعي : يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مراجعة وبيع بالأجل و السلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات ، لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود .
- التأهيل الأخلاقي المهني : يشتمل على قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي ، وقواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في البنك وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيه ، وقواعد السلوك مع عملاء البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة .

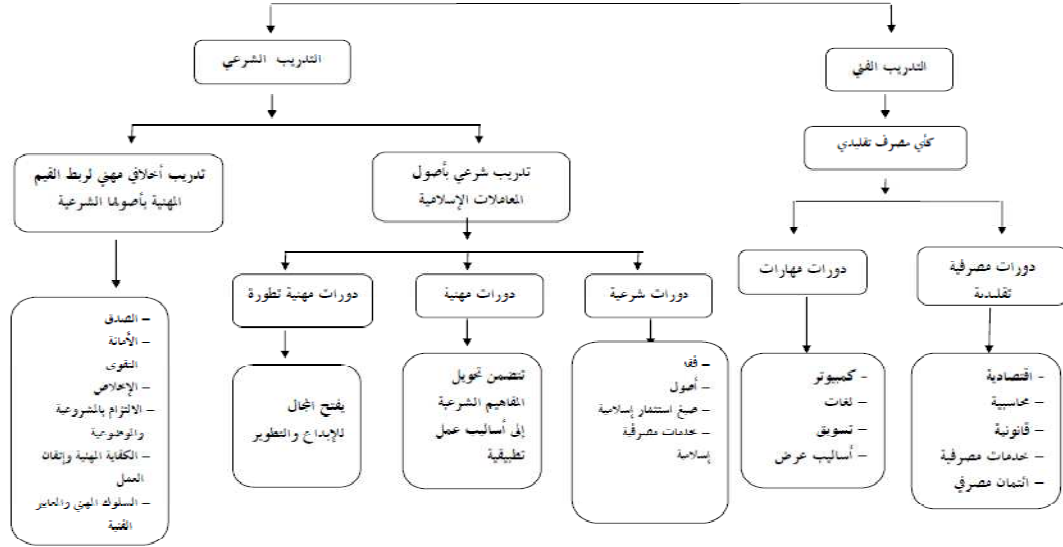
والثاني : شرعي يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسلم و استصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود ، وهذه الصيغ تغطي جميع المحاور التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي وهو تلقي الأموال وتوظيفها فضلاً عن تقديم الخدمات المصرفية .

3- فيما يتعلق بالتدريب :

ومن ناحية أخرى فإن التدريب والتأهيل الشرعي يجب أن يكون تاماً وشاملاً ، 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 تستوفى فيكون مشروعاً ، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً . ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية ، لأنه هو الذي لم يأخذ حقه من حيث توفير الآليات المستقرة له ، خلافاً لما هو عليه الحال بالنسبة للتدريب الفني.^{xv}

والشكل البياني التالي يلخص الإطار العام لأساليب تدريب العاملين في المصارف الإسلامية.

الشكل رقم 2: الإطار العام لأساليب تدريب العاملين في المصارف الإسلامية



المصدر : دار المراجعة الشرعية، أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً، بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005، ص 17.

4- التقييم المستمر لأداء العاملين :

باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، 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^{xvi}.

3- مشكلات تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن من أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية هي مشكلة الموارد البشرية ، فنشاط المصارف الإسلامية التمويلي والاستثماري والخدمي يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقه المعاملات الإسلامي ، ولذلك فهناك ضوابط

شرعية تحكم هذا النشاط ، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم والفهم للموارد البشرية الذين يقومون بدورهم بالتطبيق. إضافة إلى ضرورة توافرها مهارات وكفاءة في جذب المودعين ، وهذه الضروريات التي يجب توافرها بالعنصر البشري ، هي ما تفتقده المصارف الإسلامية .

وتتمثل مشكلة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية في الآتي :^{xvii}

1-عدم توافر الموارد البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي :

والتي تجمع بين المعرفة الشرعية ، والخبرة المصرفية الإسلامية ، ويرجع ذلك في الأساس إلى اعتماد تلك المصارف منذ نشأتها على العمالة الوافدة من بنوك تقليدية ، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية ، وقد أخذت تلك العمالة سيلها في الترقى ، حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية ، فزاد برقيهم تدني الجانب الشرعي في بعض المصارف الإسلامية .

2-عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية :

من المعروف أن البنوك الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها لا تختلف جوهرياً عنها بالبنوك التقليدية ، لفقدان البديل ، وكان مستوى التأهيل للعمل البنكي العادي ، ومدى سنوات الخبرة فيه هو المعول عليه في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام ، وذلك نظراً للحاجة القائمة في ذلك الوقت إلى مزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية - بالرغم من اختلاف الفلسفة والوظائف- لأن هناك قطاعاً مشتركاً ، وهو العمليات الائتمانية والضمانات والتحصيل ، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي يعتبر الأصل فيها المشروعية لابتنائها على أساس الإجارة أو الوكالة أو نحوهما ، ما لم يتمخض عنها ائتمان غير مشروع . غير أن السنوات الأخيرة من العمل المصرفي الإسلامي شهدت تطوراً في مجال تحديد المعايير اللازمة للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية .

كما أشارت الدراسة الاستقصائية التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي إلى أن المرتبة الأولى في أسس اختيار العاملين في عدد من البنوك الإسلامية هي للاعتبارات الشخصية ، ثم تأتي بعدها الكفاءة ، والمفترض أن هناك تعارضاً بين الاعتبارات الشخصية وعوامل الكفاءة .

3-قلة الخبرة بحقيقة المعاملات الإسلامية المالية :

حيث أورد بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي بعض العوائق في عمل المصارف الإسلامية ، منها قلة الخبرة لدى الكثير من العاملين بالمصارف الإسلامية بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية ، حيث أن معظم العاملين بها من أصحاب

التكوين الاقتصادي والقانوني الحديث ، ولا علم لهم بقواعد الاقتصاد الإسلامي الذي تعمل به المصارف الإسلامية ، ولا فقه المعاملات المالية في الإسلام.

4-مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية :

يواجه العاملون في البنوك الإسلامية تساؤلات عديدة من قبل المتعاملين معهم حول مفهوم بعض الفتاوى الشرعية الصادرة وكيفية التعامل معها ، وتكون المشكلة أن بعض العاملين لا يستطيع الرد على العملاء وإيضاح معنى الفتوى الشرعية ، ومن حق جمهور المتعاملين مع الصناعة المصرفية الإسلامية أن يجد الرد الواضح عن تلك التساؤلات ، وكيف يتعامل مع تلك المنتجات التي تعد حديثة نسبياً لمفاهيمه المصرفية والشرعية .

وقد قامت البنوك الإسلامية خلال الفترة الماضية بعقد دورات تدريبية خاصة بالعاملين فيها ، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات والمفاهيم الشرعية والفتاوى الصادرة في مجال المعاملات المالية والمصرفية ، إلا أنها لم تكف لسد النقص المتزايد في عدد العاملين المؤهلين للعمل في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية . وقد توصلت أكثر من دراسة علمية ميدانية إلى أن غالبية البنوك الإسلامية ما زالت تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية .

ولعل ذلك يرجع إلى الاعتبارات التالية: ^{xviii}

- عدم وجود كليات خاصة بالبنوك الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية .
- اعتماد هذه البنوك على العمالة القادمة من بنوك تقليدية ، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية.

5-عدم كفاية وملائمة البرامج التدريبية والدورات التأهيلية للموارد العاملة بالمصارف الإسلامية :

بهدف تنمية قدراتهم في هذا المجال والإمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالمياً ومحلياً ، خاصة مع تزايد الاتجاه لتأسيس فروع للمعاملات الإسلامية للبنوك العالمية ، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول لاعبين جدد متخصصين في الصيرفة الإسلامية إلى السوق مما يؤدي إلى اشتعال حدة المنافسة مع المصارف المحلية .

6-عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات :

إن عدم توافر المؤهلين علمياً ومهنيّاً الذين يجمعون بين الفقه الشرعي المصرفي والاقتصاد من بين العاملين في هذه المؤسسات المالية الإسلامية ، يرجع إلى عدم توافر معاهد علمية خاصة بالاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية ، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل بالمقارنة بحجم الكليات والمعاهد الأخرى .

بل إن الواقع أن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي لا علاقة لديهم بالجانب الاقتصادي والقانون والفني والتقني والضروري لسير عمليات المصرف ، كما أن وجود كثير من المؤسسات المالية الإسلامية في بلاد غير المسلمين تظنهم إلى توقيف عمالة من غير المسلمين نظراً للحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفي والاستثماري.

7- عدم الاهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين :

حيث تكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي لأبنائها في العديد من تلك المصارف ، في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم الاستفادة من خبراتهم ، مما يحول بين العاملين والحراك الوظيفي ، ويؤثر سلباً على تحفيزهم وولائهم لمؤسساتهم .

فالمصارف الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين ، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالمصرف الإسلامي وكذلك تتطلب عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة ووفقاً لقواعد الشريعة المنظمة لذلك . إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة ، ووفق أولويات المجتمع ، وهذا يتطلب نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة ، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها ، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية .

وكل هذا يتطلب عقلية تتصف بالمهارة والخبرة والابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية ، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية ، وبين فقه النص الإسلامي من ناحية أخرى ويؤدي غياب نظم تقييم الأداء الموضوعية إلى إتاحة الفرصة هائلة أمام نمو النشاط المصرفي الربوي حتى يفرض تطبيق الشريعة داخل المصارف الإسلامية . بالإضافة إلى عدم القدرة على تكوين صف ثان من القيادات اللازمة النهوض بهذه الصناعة .

4- موقف المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من تدريب الموارد البشرية

لقد اشتملت معظم التوصيات الصادرة عن ملتقيات البنوك الإسلامية على تأكيد أهمية تأهيل العاملين حتى يكونوا قادرين على حمل رسالة هذه المؤسسات المصرفية ، وفيما يلي عدد من تلك التوصيات :

أ- توصية مجمع الفقه الإسلامي الدولي في قراره رقم 67 (8/7) عام 1993 بشأن مشكلات البنوك الإسلامية ، التي جاء فيها : "ثانياً: اهتمام البنوك الإسلامية بتأهيل القيادات والعاملين فيها بالخبرات الوظيفية الواعية لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي ، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة ، بالتعاون مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وسائر الجهات المعنية بالتدريب المصرفي الإسلامي" .

ب- التوصية الصادرة عن الملتقى السنوي الإسلامي السابع بالأردن المنعقد بتاريخ 25-27/9/2004 ، ونصها : " يدعو المشاركون المصارف الإسلامية إلى العمل على دعم وجود الخبرات الفنية الكاملة والمهارات الخاصة بالخليلين الماليين للأسواق المالية والاستثمارات المباشرة بشكل عام بغرض التخفيف من العقبات الفنية المرتبطة بالتصنيف المالي والمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية ، وأن تعمل أيضاً على تأهيل وتنقيف جميع العاملين فيها بصيغها الخاصة وأعمالها ونشاطاتها المستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية وذلك بشكل دائم وعلى نحو مستمر لتطوير مهاراتهم في هذا الخصوص " .

ج- التوصية الصادرة عن مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في دبي بتنظيم من جامعة الإمارات العربية المتحدة بتاريخ 15-17/5/2005 ، ونصها ثالث عشر : إن تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة للعمل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المؤمنة برسالتها والمزودة بالمعارف العلمية والمهارات العملية ، وبروح الابتكار والإبداع ضرورة ملحة في الوقت الحاضر ، وتتطلب تعاوناً وثيقاً مع الجامعات ومراكز البحث والتدريب "xix" .

وفي هذا المجال سنعرض إستراتيجية المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في تدريب و تنمية مهارات العاملين في المصارف الإسلامية باعتباره أحد المؤسسات الداعمة الرئيسة للصناعة المالية الإسلامية ، حيث تم تأسيسه باعتباره المظلة الرسمية التي تمثل هذه الصناعة وتسعى إلى تطويرها بشكل أساسي وذلك بحماية مسيرتها والحفاظ على هويتها الإسلامية . وتمثلت رسالته الأساسية كمجلس عام في الحفاظ على الهوية الإسلامية والالتزام الشرعي للمؤسسات المالية الإسلامية ، إضافة إلى الخدمات المالية والإعلامية الأخرى.

وتتمثل الأنشطة والمهام الرئيسة التي يقوم بها المجلس العام لتحقيق أهدافه في : محاولة رصد واقع الصناعة المالية الإسلامية ، والتعامل مع هذا الواقع بشكل إيجابي ، وكذلك رصد كل ما يكتب ويقال عن الصناعة المالية الإسلامية ، والتعامل من خلال فتح مركزاً للرصد والتواصل المالي الإسلامي والذي يسعى إلى التعاون مع جمهور المتعاملين اعتقاداً بأن المجلس لابد أن يبنى علاقات مباشرة مع جمهور المتعاملين ، ويتم هذا بأسلوبين :

الأول : وهو كيفية بناء هذه العلاقة ، من خلال رصد تفاعلاتهم واستفساراتهم بالتواصل معهم ، وهذا الجانب الإعلامي الأول الذي يقوم به المجلس .

الثاني : وهو حماية هذه الصناعة الإسلامية ، بمعنى كيف تتم حماية هذه الصناعة ؟ إنها تتم عبر أدوات معينة ، هذه الأدوات تتمثل في إيجاد المشاريع والآليات التي تضمن جانب تقديم الخدمة في العمل المصرفي الإسلامي سواء كان جانب الخدمة التي تقدم من المؤسسات المالية الإسلامية نفسها أم من المؤسسات المساندة التي تقدم خدماتها لصناعة المؤسسات المالية الإسلامية .

فمثلاً موضوع التدريب وهو أحد الجوانب المهمة لتأهيل وتنمية الموارد البشرية ، هناك العديد من الجهات تقدم خدمات التدريب ولكن هنا تنشأ مشكلة على مستويين^{xx}:

الأولى : على مستوى الجامعات والمؤسسات المالية الإسلامية نفسها : حيث الجامعات تقدم الجانب النظري والمؤسسات ذاتها تكون لديها رغبة كبيرة في أن تقدم تعليماً على مستوى الماجستير ونحو ذلك في قطاع الاقتصاد الإسلامي وفي المصارف الإسلامية ، وتمثل المشكلة هنا في الانفصال الموجود بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .

والثانية : كذلك شركات التدريب الإسلامي نجد عندها مشكلة أخرى لأن أغلب شركات التدريب تقدم الدورات التدريبية نفسها بالمحاضرين أنفسهم بالحقائب التدريبية نفسها .

ولذلك فإن هذا المركز (مركز اعتماد التدريب المالي الإسلامي) من مهامه اعتماد الحقائب التدريبية واعتماد المديرين أنفسهم فهذا نوع من الحماية التي يستطيع أن يصل بها لهدف معين وأن يقول للمؤسسات الأعضاء أنه من الضروري جداً عند تأهيل الموارد البشرية يجب مراعاة الجودة في تقديم الدورات سواء من المؤسسات التدريبية أو الحقائب أو المديرين .

وسيقوم المركز بإصدار ثلاثة اعتمادات ، الأول هو "اعتماد الهيئات التدريبية" وتتوافر فيه متطلبات وشروط معينة ، والثاني "اعتماد المديرين" لأن هناك عدداً من المديرين لا يملكون مهارات ومعرفة بالعمل المصرفي الإسلامي ، والأخير هو "الحقائب التدريبية والمناهج العلمية"

وتحدد الأهداف الأساسية للمركز في خمسة مجالات أساسية تلخصها كلمة "أمجاد" ، وهي^{xxi}:

- (أ) الاحتياجات : التنسيق مع البنوك الإسلامية لتحديد احتياجاتها التدريبية ، وتمكينها من تحقيق أفضل العوائد على استثماراتها في تطوير الموارد البشرية .
- (م) المعايير : إيجاد المعايير والمواصفات اللازمة لتنظيم عمليات تدريب العاملين ، وذلك على مستوى الشروط والمهارات الواجب توافرها في المديرين ، والمتطلبات الفنية والإدارية اللازمة للهيئات التدريبية ، وأيضاً وضع المحددات الخاصة بالمواد العلمية ومكوناتها .
- (ج) الجودة : تكوين مدققي الجودة في الخدمات التدريبية ، وإجراء عمليات تقييم للمدربين والبرامج والهيئات التدريبية ، للتأكد من التزامهم بالمعايير والمواصفات المعتمدة وتأهيلهم للاعتماد .
- (ا) الاعتماد : إصدار شهادات الاعتماد للمدربين المؤهلين ، واعتماد الهيئات التدريبية والبرامج التي يقدمونها ، وتوضيح المزايا والالتزامات المترتبة على ذلك ، وشروط المحافظة عليها أو إلغائها .
- (د) الديمومة : التأكد من دقة تطبيق المعايير وديمومتها لتحديد الاعتماد أو إلغائه ، وتكثيف الجهود لإحداث التكامل بين مختلف الهيئات وتطوير العلاقة بينها .

الخلاصة :

من خلال ما تقدم في ثنايا هذا البحث، يمكن القول أن المصارف الإسلامية تعاني من قصور في الموارد البشرية المطلوبة للعمل بها، سواء من الناحية الكمية بسبب النمو المتزايد المتوقع مستقبلاً لتلك المصارف، أو من الناحية النوعية بسبب عدم ملائمة الموارد البشرية المتاحة حالياً للعمل المطلوب، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب :

- قصور في عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للعمل بالمصارف الإسلامية، بسبب عدم التحديد الدقيق في وصف الوظيفة ومواصفات من سيشغلها، بالإضافة إلى ضعف عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من هذه الموارد.

- عدم وجود معايير واضحة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد للعمل في المصارف الإسلامية، بل الأدهى والأمر أنها تعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة من المصارف التقليدية، دون الاهتمام بمدى توافر المعرفة الشرعية الكافية.

- ضعف كبير في تدريب الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية سواء من الناحية النوعية، حيث شهدت أنشطة التدريب بها في السنوات الأولى لإنشائها اهتماماً متزايداً نحو المعرفة المصرفية والشرعية، ثم أصبحت أجهزة التدريب بعد ذلك تهتم بدراسة الجانب المصرفي دون إعطاء أولوية للجانب الشرعي، الذي يعتبر مصدراً هاماً لتمييز المصارف الإسلامية، بالإضافة إلى قلة عدد الجهات القائمة على إعداد وتنفيذ برامج التدريب المتخصصة من ناحية أخرى.

- إهمال أو تجنب نظم تقييم أداء العاملين، مما أدى إلى حجب فرص الترقية أمام العناصر ذات الكفاءة المصرفية والشرعية الجيدة.

وفي سبيل تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية توصي الدراسة بـ :

- ضرورة قيام المؤسسات المصرفية الإسلامية بوضع معايير تضمن حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءة العلمية والمهنية والأخلاقية

والشرعية، بغرض تحقيق النماء السليم والصحي للعمل المصرفي الإسلامي .

- زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية والدورات التأهيلية بالمؤسسات المصرفية الإسلامية، قصد تنمية قدراتهم وتوسيع دائرة إلمامهم بالمستجدات في الصناعة المصرفية.

- يجب جمع وتوحيد رؤى مراكز التدريب الإسلامية، بالأخص في مجال وضع معايير اختيار الموارد والكفاءات البشرية، بدلا من أن تنفرد كل مؤسسة بمعايير مختلفة.
- من الضروري أن تعمل المصارف الإسلامية على استقطاب الموظفين المؤهلين وأن تتبع نظام مكافآت مناسب يحفزهم ويدفعهم لتطوير مؤهلاتهم .
- الاهتمام بأنظمة تقييم الأداء لترك المجال متاحاً للحراك الوظيفي أمام العناصر ذات الكفاءة المصرفية والشرعية المتميزة، وهذا يتطلب تقييم العاملين وفقاً لكفاءتهم لا لولائهم وارتباطهم بقادتهم. بحيث تكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي بل استقرار شبه كامل في قادتها، لدرجة أن عقود العمل تجدد لمن بلغوا سن التقاعد بحجة الاستفادة من خبرتهم، مما يشكل حاجزا حقيقيا أمام الحراك الوظيفي للعاملين في المصارف الإسلامية.
- ضرورة تطوير الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية، من خلال تأهيلها وتدريبها بما يعظم درجة الاستفادة من هذا المورد الثمين، بشرط مراعاة شقين أساسيين الأول : ما يتصل بتأصيل العمل المصرفي الإسلامي وتعميقه بغرض خلق بيئة فقهية مصرفية لدى العاملين بالمصارف، والشق الثاني: ما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير لاسيما على الصعيد التقني وتحسين إجراءات الرقابة المالية.
- التقييم بشكل مستمر وموضوعي للعاملين في المصارف الإسلامية، من خلال اعتماد معايير واضحة ومعلنة ومعروفة، مع إبلاغهم بنتائج التقييم وتحديد مواطن الضعف في الأداء قصد معالجتها، وتتمين الأداء المتميز لهم بالشكل المناسب.
- والله من وراء القصد والنية

الإحالات حسب تواريخها:

- 1- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، 2004/2003 ، ص : 125 .
- 2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، جامعة الإسكندرية ، 2001، ص : 59
- 3 - علي غربي ، بلقاسم سلاطية ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001، ص : 71 .
- 4 *R. Mucchielli, L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p: 97
- 5 ثابتي الحبيب، دور و مكانة تحليل و تصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية(بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة و تنمية الموارد البشرية)، الملتقى الوطني حول : تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي غرداية، أيام 1-2 ديسمبر 2009.
- 6 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص : 141 .
- 7 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 103.
- 8 - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 51-52.
- 9 - صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 349.
- 10 -وجيه عبد الرسول علي، تقنيات التسيير، جامعة البصرة، 1980، ص: 295.
- 11 - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص: 135.

- 12 - أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية : من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، 1998 ، ص : 32.
- 13 - عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، العدد:6، 2008، ص : 50.
- 14 - دار المراجعة الشرعية، " أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً". بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م، ص ص 7-8 :
- 15 - نادية أمين محمد علي، تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بديي ، من 31 ماي إلى 3 جوان 2009، ص: 18
- 16 - نفس المرجع السابق ، ص : 8
- 17 - دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق ، ص ص : 2-3.
- نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 20-24.
- 18 - عبد الحليم غربي، مرجع سابق ، ص : 51
- 119 - عبد الستار أو غدة، بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية، الإسلامية، ج6 مجموعة دلة البركة، 1426هـ - 2005م، ص: 319
- 20 - نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 28-29.
- 21 - عبد الحليم غربي، مرجع سابق ، ص : 53.

- i - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، 2004/2003 ، ص : 125 .
- ii - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، جامعة الإسكندرية ، 2001، ص : 59
- iii - علي غربي ، بلقاسم سلاطونية ، إسماعيل فيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001، ص : 71 .
- iv R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p: 97
- v ثابتي الحبيب، دور و مكانة تحليل و تصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية(بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة و تنمية الموارد البشرية)، الملتقى الوطني حول : تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي غرداية، أيام 1-2 ديسمبر 2009.
- vi - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص : 141 .
- vii - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 103.
- viii - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 51-52.
- ix - صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 349.
- x - وجيه عبد الرسول على، تقنيات التسيير، جامعة البصرة، 1980، ص: 295.
- xi - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص: 135.
- xii.32 - أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية : من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، 1998 ، ص : 32.

- xiii - عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، العدد:6، 2008، ص : 50.
- xiv - دار المراجعة الشرعية، " أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً". بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م، ص ص 7-8 :

- xv - نادية أمين محمد علي، تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بديي ، من 31 ماي إلى 3 جوان 2009، ص: 18
- xvi - نفس المرجع السابق ، ص : 8
- xvii - دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق ، ص ص : 2-3.

-
- نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 20-24.
- xviii - عبد الحلیم غربي، مرجع سابق ، ص: 51
- xix - عبد الستار أو غدة، بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية، الإسلامية، ج6 مجموعة دلة البركة، 1426هـ - 2005م، ص: 319
- xx - نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 28-29.
- xxi - عبد الحلیم غربي، مرجع سابق ، ص: 53.

Assessment of Employee's Empowerment

By Siham Derbali

Project1644@yahoo.fr

Abdelkader Zitouni

abdelkaderzitouni9@gmail.com

Abstract

This research aims to discuss one of the modern concepts in management field in general especially human resource management part, it is employee empowerment concept. It has been shown that empowering employees is very important and benefit for organizations. Also the main issue discussed is the necessary conditions to apply empowerment in effective manner. They are culture of empowerment, information sharing, training, reward system and organizational trust.

Key words: employee empowerment, A culture of empowerment, information sharing and trust.

Introduction

In the world of business, the need for change becomes more important and necessary especially in the beginning of 21st century. This world is characterized by globalization and openness and fast development in many areas which they lead organizations to adapt themselves with these realities.

The best managed organizations that success to survive in this world have been concerned more about human resources management as they concern other resources. The reason is that human resources in any organization may lead to success or may lead to failure, so it is very important for this organization to seek for how to manage their staff effectively.

Many issues associated with human resource management such as the right selection of employees, training and developing programs, using web site recruiting and reward system used to motivate employees, and so on. One of these issues that are occurred recently in management field is employee empowerment. Therefore more debate still between authors about its definition and

its implementation in organizations, but all research encompass that empowerment is concerned about redistributing authority within organizations, and providing their staff with more discretion and to be free in doing their work, also allowing them to contribute in decision making process. Also, many researchers agreed about the benefit of employee empowerment which helps organizations to improve their performance and provide them more opportunities to develop themselves.

The importance of research

Empowerment is a modern managerial concept that occurred in 90th, so many researchers said that many organizations need to learn more about empowerment and understand its benefits. Also, employee empowerment is important driver of organizational effectiveness and performance.

Empowerment is related to the main issues that concern organizational success, like TQM, reengineering, team work and learning organization. Also this research can be benefit to the company where researcher wants to discuss employee empowerment in it.

Objective of research

The research aims to provide a theoretical background about employee empowerment, and explain it in the light of these theories.

Also, explaining different conditions and ingredients which are necessary to success in applying empowerment in such organizations.

Research question

Many researchers discuss empowerment concept from various viewpoints such as empowerment indicators, its measurements, its ingredients and conditions. This research is focused much on one of viewpoint from those. The problem addressed in this research is *assessing employee empowerment in term of its conditions and ingredients that support empowerment implementation in such organization*. The researcher tries to discuss four conditions which she thinks they are the most important for empowerment.

Hypotheses:

H1: organizational culture is important ingredient to implement empowerment in organizations.

H2: information sharing and communication is required ingredient in implementing empowerment concept in organizations.

H3: training and reward system is important support to implement empowerment in organizations.

H4: trust play important role in applying empowerment in organizations.

Methodology

Because the research aims to define the empowerment of employees and tries to know what are the main concepts contribute in achieving it, researcher uses deductive methodology based on important theory and studies that concerning this topic. Also the researcher tries to describe many things that may associate with empowerment.

The discussion will be as following:

- Introduction.
- Theoretical Framework of empowerment.
- Conclusion.

Theoretical Framework

Empowerment as we know in recent literature is result of many theories and studies that concerned human in business. Many theories and studies criticized Tylorism and bureaucracy which they deal with workers as machine. Some of these theories is the work of Elton Mayo and Human Relations school, theory of needs by Maslow and Theory X and Theory Z by McGregor. (Melhem, 2006).

Since our research is about empowerment, we concentrate on the main theories that treat this concept, they include:

1- Psychological empowerment Theory:

This theory was presented by Thomas and Velthouse (1990). They defined psychological empowerment as a motivational construct, manifested in four cognitions specific to one's task or work role. These dimensions are: (1) Meaning or the value of the work goal or purpose judged in relation to one's own deals and standards. (2) Competence, or one's work efficacy or personal mastery. (3) Self-determination, or an individual's sense of choice or autonomy in initiation and regulation of actions or work behaviors and processes; and (4) Impact, which refers to individual's perceived degree of influence over outcome in one's work environment. (Spreitzer, 1995).

It is important to say; the work of Thomas and Velthouse (1990) was pioneered and many researchers use it as theoretical base to their studies, such Spreitzer (1995) as we will see later.

2- **Kanter's Theory of empowerment:**

Rosabeth Moss Kanter argues that people react rationally to the situations in which they find themselves. When situations are structured in such a way that employees feel empowered, the organization is likely to benefit both in terms of the attitudes of employees and the organization's effectiveness. The organizational structures that Kanter believes particularly important to the growth of empowerment are: having access to information, receiving support, having access to resources necessary to do the job and having the opportunity to learn and grow.

Access to these empowering structures is facilitated by formal job characteristics. That is, jobs that are visible and central to the organization's goals and that allow the employee flexibility enhance empowerment.

According to Kanter, the mandate of management is to create conditions for work effectiveness by ensuring employees have access to the information, support, and resources necessary to accomplish work and are provided ongoing opportunities for employee development. Having access to these structures results increase levels of organizational commitment, feelings of autonomy, and self-efficacy. Consequently, employees are more productive and effective in meeting organizational goals. (Laschinger and his colleagues, 2001)

Defining employee empowerment

The common dictionary definition of empowerment "to give officially authority to; delegation legal power to; commission, authorize" (Grove, 1970), it is the most understood by

most people. But this definition is narrow to explain empowerment as integrative process, because it means a great deal more than delegation. It is for this reason that many authors provide their own definitions.

Block (1987) describes empowerment as “a state of mind as well as a result of position, policies and practices. To feel empowered means several things; we feel our survival is in own hands... we have an underlying purpose... we commit ourselves to achieving that purpose, now” (John Fox 1998).

Bowen and Lawer (1992) indicate “we define empowerment as sharing with front line employees four organizational ingredients: (1) Information about the organization’s performance, (2) Knowledge that enables employees to understand and contribute to organizational performance. (3) Rewards based on the organization’s performance and (4) Power to make decisions that influence organizational direction and performance. The authors go to note that “if any of the four elements is zero, nothing happens to redistribute that ingredient, and empowerment will be zero” Bowen and Lawer (1995). (John Fox 1998)

Another author uses this type of combination of concepts to define empowerment, Congo and Kanungo (1988) found that empowerment is... a process of enhancing feeling of self efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information. (Spreitzer 1995).

The most comprehensive definition of empowerment in the literature can be found in Thomas and Velthouse's 1990 article entitled "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation". The definition they provide is: *To empower means to give power to. Power, however, has several meanings...authority, so that empowerment can mean authorization. . . .Capacity. . . .However, power also means energy. Thus to empower also can mean to energize. This latter meaning best captures the present motivational usage of the term.* (Spreitzer 1995).

Finally we can say that the word empowerment has become popular because it provides a label for a nontraditional paradigm of motivation. . . .Change has forced a search for alternative forms of management that encourage commitment, risk-taking, and innovation. . . .The newer paradigm involves relaxed (or broad) controls and an emphasis on internalized commitment to the

task itself. . . .We use the word empowerment to refer to the motivational content of this newer paradigm of management. Also, we can see all definition of empowerment imply providing employees more power and discretion in their work.

The Benefits of employee empowerment

Implementation of empowerment seems to be the biggest challenge organization face, when an organization implements it effectively, it can benefit its business. Empowerment has a positive impact on both the organizations and their employees. These benefits are:

- Job satisfaction and quality work life, when employees feel discretion and have autonomy and contribution in improving organizational performance, they will be satisfied and do their jobs effectively.
- Empowerment achieves employees' commitment and increases their loyalty to their organizations.
- Powerful benefit of empowerment is increasing trust in the organization, when employees trust that the company is not out to suck their blood and is providing a competitive product or service, they will respond positively. (Laschinger 2001).
- Also empowerment leads employees to become increasingly knowledgeable about how their work can best be done. This happens because employees have autonomy to make ongoing improvements and adjustments in work process. (Ahearn and their colleagues, 2006).
- Another benefit is that the individual through empowerment finds satisfaction in initiating and achieving change in an organization. Such empowerment makes individuals believe themselves to be force for the changes and behave accordingly to achieve them.

Conditions to apply employee empowerment

As we see in many definitions of empowerment, many literature reviews emphasis on the existence of organizational components to empowerment process, or conditions required to apply it I an organization. Our research focuses on: A culture of empowerment, information sharing, human resource practices, and organizational trust. (John Fox 1998).

The culture of empowerment: an organizational culture is a complex thing, not easily described. Edgar Schein defines organizational culture as, a pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. Organization’s culture for empowerment must be developed; because the culture is a foundation that empowerment is built on. “Empowerment must be defined in terms of fundamental beliefs and personal orientations” (Spreitzer, 1997), which is an apt description of organizational culture.

In study of Grandz (1990), which he notes “ a set of shared values is needed... beliefs about the way things should be done, the standards of behaviors that are appropriate, the ethics of organizational actions...such values compel and propel behavior”, these are cultural artifacts, which will lead to empowerment. Managers who understand how empowerment integrated with organizational culture are motivated to lead employees, and help them internalize the values and traditions of empowerment. (John Fox 1998).

So, it should be clear that organizational culture is important to employee empowerment.

If an organization’ culture does not already support empowerment, it must be change and developed to achieve successful implementation of empowerment.

Information sharing: The empowerment process necessitates the sharing of information and knowledge necessary to enable employees to contribute in organizational performance. Some authors suggest that employees must be in possession of the requisite information upon which they can base their decisions. Randolph (1996) and others note that the first key in applying empowerment is to share information with everyone... people without information cannot act responsibly. Bowen and Lawer (1995) said “information shared is zero, nothing happens to redistribute... and empowerment will be zero.

Another author notes “Communication and information are the life blood of empowerment” people who have information about current performance levels will set challenging goals... and when they achieve those goals they will rest the goals at higher level” information sharing should be about goals and effective communication about the organization’s plans, successes and failures. Also information about mission is an important antecedent of empowerment because it

helps to create a sense of meaning and purpose and it enhances individual's ability to make and influence decisions that are appropriately aligned with the organization's goals and mission. Also managers must help employees understand their work is directly aligned with strategic goals. They can use formal and informal ways to communicate their staff. (John Fox 1998) Information sharing has also been shown to be significantly correlated with organizational trust and organizational commitment, because honest and frequent communication generates this perception.

Human resource practices: This includes:

Training: Providing the skills and abilities that individuals need to feel competent is critical for enhancing empowerment. A company's commitment to adequately train employees in skills necessary for effective decision making and other important job behaviors is likely to have a positive effect on an employees' perceived support to exercise authority effectively. Better trained employees are more likely to understand the specific demands of the job and in turn, are more inclined to perceive that they have the support needed to effectively exercise their power and authority (Robbins 2002). Perceived incompetence, as a result of the transfer of decision-making authority, may occur if the organization does not provide training adequately to the new job requirements. Training can prevent this sense of incompetence if it ensures that the employee will perceive him or herself as having the support required by the job.

Gandz,(1990) indicates that among the "Characteristics of an empowered organization" are, "Empowering leadership/training. . . .Job and technical skills/training. . . .Interpersonal and problem-solving skills/training, . . .Front-line customer service skills/training. . . .Empowering support groups/training". Training may be perceived as an investment by the company in the employee, and in turn can contribute to an employee's commitment to the organization. (John Fox 1998)

Reward systems: The types of reward systems that are necessary to gain meaningful commitment have been suggested to be an important issue that warrants considerable future attention (Robbins 2002). Many reward systems are based on beliefs that employees have individual worth, a capacity for growth, and learning, and the ability to contribute significantly to company success. If, in fact, employees perceive these systems as implying such, these systems should positively influence commitment to the organization. Rewards and discipline are also likely to play a role in influencing psychological empowerment by providing feedback about the range of

behaviors that are accepted on the job. If, in fact, rewards are provided for autonomous behaviors, employees are more likely to trust management and believe that they have a choice in the behaviors they employ on the job.

Organizational trust: Trust in management has become an increasingly important element in determining organizational climate, employee performance, and commitment to the organization. (Robbins 2002). Trust is defined as the extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people. Trust has a significant impact on important organizational factors such as group cohesion, perceived fairness of decisions/ organizational citizenship behavior, job satisfaction, and organizational effectiveness. Mistrust results when information is withheld, when resources are allocated inconsistently, and when employees have no support from management (John Fox 1998).

According to Kanter, trust evolves from a mutual understanding based on shared values and is essential for employee loyalty and commitment. Organizational trust is defined by Gilbert and Tang' as the belief that an employer will be straightforward and follow through on commitments. Trust refers to employee faith in organizational leaders and the belief that ultimately organizational actions will prove beneficial for employees. (Lascinger2001). The open communication, sharing of critical information, sharing of perceptions and feelings, and greater worker involvement in decisions facilitate trust in organizations. Butler"* identified 11 conditions of trust: discreteness, availability, competence, consistency, fairness, integrity, loyalty, openness, overall trust, promise fulfillment, and receptivity.

Challenges face employee empowerment

- Management' fear of letting employees make decisions which can impact the profitability of the organization.

- People don't want to share power with those they look down on, that managers fear losing their own place and special privilege in the system. (Nielson 2003)

Also empowerment may lead to overconfidence and, in turn, misjudgments on a part of subordinates. (John Fox 1998)

- Empowerment breaks down barriers to communication between individual workers and organization's management, they reducing the role of union. This lead to union objection.

- Employees, too, sometimes object to empowerment effects. The reason may be employees don't want any responsibility than they already have. This is weak to happen.

Conclusion

As it is appeared in this research either in theoretical framework that the assessment of employee empowerment can be shown in the term of its conditions which they are culture of empowerment, information sharing and human resource practices and organizational trust. So it is important to conclude that the companies must make efforts to enhance the level of empowerment for their employees through building and improving the level of conditions achievement within it. Also we can conclude some results such:

- *Companies should provide more authority and participation, which are done in unfairly manner, they will have strong power to compete.*
- *The culture of company included some positive indicators that permit management to develop them and to build culture of empowerment*
- *In general, if management has good communication with their staff; which share some types of information, it is more likely to empower them.*
Training program is important to develop the abilities of employees to participate in decision making process. And so on when we talk about reward system.

Finally we say that the topic of empowerment is broad and needs more research and concern. It was mentioned in theoretical part of this research that there are many approach to explain employee empowering and in different ways

Other researchers can use Spreitzer (1990) study, which it was "Psychological Empowerment, which he based on four dimensions, (Meaning, Competence, Self-determination and Impact) to measure employee empowerment. It can be use to discuss the reality of this concept in our Arabic organizations.

References

-
- Adam Rapp Michael Ahearn and their colleagues “The impact of knowledge and empowerment on smart working and working hard: the moderating role of experience.” *International Journal of Marketing*, 23 (2006)
 - Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–40.
 - Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
 - Gandz, J. (1990). The employee empowerment era. *Business Quarterly*, 55(2), 74-79.
 - Hair, J. E, Jr.,
 - Iren Hau-siu Chow and his colleagues “The impact of development experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance” *Hospitality Management* 25 (2006).
 - John Fox, (1998) Employee Empowerment: An Apprenticeship Model. Internet. 22 June. Available http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html
 - Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
 - Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Health Care management Review*, 26(3), 7-23
 - Melhem, Yahya (2006) “empowerment as a modern concept” Arabic Organization for managerial Development, Cairo, Egypt.
 - Nielsen Flohr, Jorn (2003). “The consequences and limits of empowerment in financial services” *Scandinavian Journal of management* 19.
 - Randolph, A. W. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
 - Spreitzer (1990) “*Psychological Empowerment in work place; Dimensions, Measurements and Validation*,” *Academy of management review*, 13(3), 471–482.
 - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
 - Spreitzer, G.M. Kizilos, M. and Nason, S. (1997), A Dimensional Analysis of Empowerment in Relation to Performance, The Dynamics of Trust Within and between Organisations, *Journal of Marketing Research*, 23 (5), 314-328.
 - Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
 - T. L Robbins and his colleagues (2002). “An Integrative model of empowerment” *Human Resources Management* 12.

- xxi - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، 2004/2003 ، ص : 125 .
- xxi - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، جامعة الإسكندرية ، 2001 ، ص : 59 .
- xxi - علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 ، ص : 71 .
- xxi *R. Mucchielli, L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p: 97
- xxi ثابتي الحبيب، دور و مكانة تحليل و تصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية(بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة و تنمية الموارد البشرية)، الملتقى الوطني حول : تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي غرداية، أيام 1-2 ديسمبر 2009.
- xxi - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص : 141 .
- xxi - عبد الباربي إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، جامعة القاهرة، مصر ، 2003 ، ص : 103 .
- xxi - نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 51-52 .
- xxi - صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 349 .
- xxi - وجيه عبد الرسول على، تقنيات التسيير، جامعة البصرة، 1980، ص: 295 .
- xxi - نظمي شحادة وآخرون ، مرجع سابق، ص: 135 .
- xxi - أمين ساعتي ، إدارة الموارد البشرية : من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، 1998 ، ص : 32 .
- xxi -عبد الحلیم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية و التطبيق، مجلة الباحث، العدد:6، 2008، ص : 50 .
- xxi - دار المراجعة الشرعية، " أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً". بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م، ص ص : 7-8 .
- xxi - نادية أمين محمد علي، تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع و المأمول، دائرة الشؤون الإسلامية و العمل الخيري بدي ، من 31 ماي إلى 3 جوان 2009، ص: 18
- xxi - نفس المرجع السابق ، ص : 8
- xxi - دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق ، ص ص : 2-3 .
- xxi - نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 20-24 .
- xxi - عبد الحلیم غربي، مرجع سابق ، ص : 51
- xxi - عبد الستار أو غدة، بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية، الإسلامية، ج6 مجموعة دلة البركة، 1426هـ - 2005م، ص: 319
- xxi - نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص ص : 28-29 .
- xxi - عبد الحلیم غربي، مرجع سابق ، ص : 53 .