

المورد البشري الكفؤ منطلق لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات المصرفية
- دراسة حالة بنك السلام الجزائر-

**The competent humain resource, key element to the creation of competitive
advantage for bank –Case study of Al Salam Bank-**

**La ressource humaine compétente, élément clé à la création d'avantage
concurrentiel aux banques – Etude du cas d'Al Salam Banque-**

أ. / موساوي هاجر *

تاريخ قبول النشر: 2018/09/28

تاريخ الاستلام: 2018/04/16

Abstract:

The banking institutions are always seeking to preserve their special human resources capable of working in quantity and quality necessary and in a timely manner. In the face of excessive competition, to maintain the key success factors as long as possible in order to preserve the added value that they provide, they must be motivated by substantial compensation.

With this article, we will try to demonstrate the impact of the human resources policies of Al Salam Bank to maintain its key competences, which are considered at the same time as a success key, demonstrating also the most important approaches used by this bank to retain its human resources compared to its competitors in the banking sector.

Key words: Humain resources, Skills, Competitive advantage, Al Salam bank-
Algeria.

* طالبة دكتوراه علوم & أستاذة مساعدة ✨ - جامعة الجزائر 3

ملخص:

في قطاع الصيرفة، نجد المؤسسات المالية بشتى أشكالها تسعى إلى الحفاظ على موردها البشري الكفو في ظل التنافس المفرط لكسب أفضل عنصر، وغرس قيم الولاء فيه بغية الحفاظ على ما يجلبه من قيمة مضافة تضمن تحقيقها السابق في مجال نشاطها. من خلال هذا المقال، سنحاول إبراز أثر سياسات الموارد البشرية المتبعة من أجل الحفاظ على تلك الكفاءات الجوهرية التي تعتبر كمفتاح نجاح، وذلك من خلال اتخاذ بنك السلام كمثال، مبينين أهم ما ينتهجه من أجل كسب ولائها مقارنة مع باقي المنافسين في ذات القطاع.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءات، الميزة التنافسية، بنك البركة-الجزائر.

Abstract:

Dans le secteur de banque, les entreprises financières portent beaucoup d'attention à la préservation de leurs capital humain, une attention qui revêt de plus en plus un caractère spécial du fait des efforts que fournissent chacune de ces entreprises dans le but d'attirer les meilleurs éléments, de les fidéliser et de profiter ainsi des avantages qu'ils procurent tant en qualité de travail qu'au respect des délais impartis le plus longtemps possible. A travers cet article, nous essayerons de démontrer l'impact des politiques de gestion des ressources humaines engagées par Al Salam Bank sur la préservation des compétences clés à la réussite, d'une part, et de mettre en avant les différentes approches qu'elle entreprend pour fidéliser ses compétences clés et qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents du secteur bancaire.

Mots clés: Ressources humaines, Compétences, Avantage concurrentiel, Banque Al Salam-Algérie.

مخطط المقال:

مقدمة

1) مدخل نظري

- 1-1) المورد البشري الكفؤ في المصارف الاسلامية
- 1-2) مكافآت وتعويض المورد البشري في المصارف الجزائرية
- 2) المورد البشري الكفؤ في بنك السلام-الجزائر
- 1-2) تقديم بنك السلام
- 2-2) نظام المكافآت في بنك السلام

خاتمة

مقدمة:

في ظل التطورات الراهنة، وتحديات العولمة، وما انجر عنها، صارت المنافسة محتدمة، عرفت المؤسسات العديد من التغييرات التي تعلق بالأنماط الإدارية وبالبنية التحتية. في هذه الظروف، لم يعد ما جاء به "Porter" قادرا على الصمود، فسعت المؤسسات إلى البحث عن مصدر جديد للتميز وصناعة الفارق، ولكن هذه المرة ذهبت للبحث عنه في داخلها. أصبحت المؤسسات التي تحسن التحكم في مواردها، والتي تتمكن من تسخير التكنولوجيا الحديثة، تستطيع أن تبني مزايا تنافسية. وبما أن المورد البشري أصبح موردا استراتيجيا يحوز الاهتمام الأكبر مقارنة بباقي الموارد، وأصبح أساس الإبداع فيها، ومفتاح النجاح بالنسبة لها، أصبحت المؤسسات تربطه بالتميز، هذا ما يستشف من السعي من خلال المقاربات الحديثة إلى اكتساب ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد البشرية الكفؤة والمتميزة وذات القدرات الإبداعية الخلاقة. ومن أجل دراسة هذه التوليفة (مورد بشري-ميزة تنافسية)، تم اختيار قطاع النشاط المصرفي، أين تنشط المصارف في بيئة شديدة التنافس.

في هذا الإطار، تتمحور الإشكالية في الطرح التالي: في ظل احتدام المنافسة، كيف يمكن للمصرف أن يحافظ على مورده البشرية الكفؤ عن طريق سياساته المسطرة؟

(1) مدخل نظري:

تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات باختلاف نشاطاتها وحجمها، ولا شك أن تحقيق امصارف الإسلامية لأهدافها التنموية، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل شرعياً ومصرفياً. فكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين، أدى ذلك لتحقيق أهدافه على الوجه الصحيح¹. وتحتاج المصارف الإسلامية إلى موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة 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 بدوره نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية².

(1-1) المورد البشري الكفؤ في المصارف الإسلامية:

بعدما كان يعتبر الفرد العامل في المؤسسة مجرد وسيلة أو أداة عمل، لا بد من توفيرها بأقل تكلفة، أصبح في وقتنا الراهن، ومنذ مطلع الثورة الصناعية كأحد أهم الموارد التي حازت على اهتمام أرباب الأعمال، وجعلتهم يسعون لتطويرها والاحتفاظ بها باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير الأعمال وإدارتها. فقد تطورت العلوم الإدارية شأنها في ذلك شأن العديد من العلوم الإنسانية وبعض العلوم التطبيقية، حيث أصبحت الإدارة كمهنة ووظيفة يمارسها العديد من رجال المال والعلم والمعرفة وذلك عن طريق استخدام هذه العلوم والمعارف³. وبهذا يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة على الإطلاق، إذا ما تم وضع العنصر البشري المناسب في مكانه الصحيح، من خلال التنسيق بين قدرات الأفراد وخصائص الوظائف⁴.

المورد البشري هو مجمل مجموع الأفراد والجماعات المنوطين بأداء مهمة في مؤسستهم، والذين ينشطون ضمن إطار مؤسسة واحدة، والخاضعين لجملة من القوانين والأطر المستمدة من ثقافة المؤسسة، التي من شأنها تحديد السلوكيات المرغوبة. ومن أجل تنظيم المعاملات بين المؤسسة والفرد العامل، تم تقنين مخطط للأنظمة والأجور ومختلف السياسات الموضحة لأداء مختلف المهام عند مختلف مستويات المسؤولية، كل هذا من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وما سطر من أهداف إستراتيجية مستقبلية. وحالياً، تعرف الموارد البشرية على أنها "مزيج المهارات،

المعارف، الاتجاهات، والكفاءات". كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه⁵.

المهارات تعبر عن تلك المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعية في الفرد، وهي تعبر أيضا عن "المهارة في الإنجاز المادي وغير المادي، وعادة ما تكون ضمنية"⁶. وتكون المهارات نظرية وتطبيقية، تعتمد على الفرد الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فنظم المعلومات وحدها لا تكفي للوصول المعرفة للفرد⁷. وبهذا، تكون المهارات "مجموعة المعلومات المحصل عليها، الصحيحة والمقبولة، والمتضمنة لمعطيات، أفعال، معلومات، وفي بعض الأحيان فرضيات"⁸.

وعلى، نعرف المهارات، على أنها المهارات هي المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعية في الفرد كمجموعة المعلومات الصحيحة والمقبولة المحصل عليها، فمن خلال الاستعانة بالتوصيف الوظيفي، سيتم تحديد تلك المهارات الواجب توافرها في الفرد الذي سيشغل الوظيفة، ومن أمثلة ذلك نجد: القدرة على الإبداع والابتكار، سرعة التكيف، سرعة البديهة والفتنة.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم. وهي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتمييزها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها⁹. ومن أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة يُعنى بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية¹⁰. هنا تمّ اعتبار تلك الإدارة كنظام فرعي للنظام الكلي الذي تسيّر بفضل مختلف الشؤون في المؤسسة.

تتمثل أهم المبررات التي تدعو إلى تأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية وبصفة خاصة في الجوانب الشرعية حسب كثير من الباحثين والمهتمين بالعمل المصرفي الإسلامي في الجانب الأول في ضرورة تحقيق الالتزام بالشريعة الإسلامية في جميع أعمال وأنشطة هذه المؤسسات المالية الإسلامية، كون الالتزام الشرعي هو ما يميز العمل المصرفي الإسلامي عن المصارف التقليدية. وبلا شك أن تحقيق هذا الشرط منوط بتوافر الطاقات المؤهلة لحمل رسالة المؤسسات المالية الإسلامية وتحقيق أهدافها على الوجه الصحيح. كما أن قلة الخبرة بحقيقة المعاملات الإسلامية المالية، والذي تعانيه أغلب المصارف الإسلامية، حيث أن معظم العاملين بها من أصحاب التكوين الاقتصادي والقانوني الحديث، ولا علم لهم بقواعد الاقتصاد الإسلامي التي تعمل بها المصارف الإسلامية، ولا فقه المعاملات المالية في الإسلام، فربما نظروا في كثير من معاملات المصارف الإسلامية فلم يظهر لهم فرق بينها وبين المعاملات التي تقوم بها المصارف الربوية¹¹.

يمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹².

من أجل أن تنمي المؤسسة، تسعى للاستثمار في كفاءاتها، بالأخص فيما يتعلق بالكفاءات البشرية، أي بتطوير الجانب غير الملموس. فبعدما كانت المؤسسة تعتبر تجمعا للموارد و فقط كتوليفة سوق-منتج. فالمؤسسة ليست عبارة عن مجموعة موارد ملموسة فقط، كأموال ووسائل عامة وما إلى ذلك، بل هي عبارة عن تجمع للقدرات الأساسية. مما يتطلب تنمية الكفاءات. الكفاءات عبارة عن "مهارة مركبة التأثير أو التفاعل"¹³، حيث أنها تجمع بين كل من المعارف والمهارات لتعبر عن "تلك القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى"¹⁴. وهي "مجموع المهارات والقدرات وكذا السلوكيات التي يحتاجها الأفراد من أجل التفوق في وظائفهم، وأيضا في القيمة الإستراتيجية التي تقدمها المؤسسة"¹⁵.

من أجل أن تعتبر الكفاءات محورية أي منطلقا لبناء ميزة تنافسية، لا بد من أن تتوفر على شرطين أساسيين¹⁶:

1. يجب أن تشارك في تحقيق القيمة المدركة لدى الزبائن، وأن تكون فريدة من نوعها وتختلف عن ما لدى باقي المنافسين؛
 2. ويجب أن تكون لديها القابلية لتطوير عمليات المؤسسة.
- أما عن أنواع تلك الكفاءات، فلقد حصرت في الأهلية والتكنولوجيا، والذين بالإمكان أن يعملوا على تحقيق قيمة عليا للزبائن والمؤسسة في أن معا.

لم تظهر الميزة التنافسية كمصطلح نتيجة للصدفة أو لتتالي أحداث، بل جاءت بعد دراسات وتطورات مست اقتصاديات الدول. ومن الأوائل الذين عرفوا هذا المصطلح نجد PORTER حيث أوضح بأن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين مع اشتراط تساوي المنافع، أو بتقديمها لمنافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع تلك الزيادة السعرية المفروضة مقارنة بأسعار المنافسين"¹⁷.

كما صنف PORTER الميزة التنافسية إلى:

1. ميزة التكلفة الأقل: تحوز المؤسسة على ميزة تكلفة أقل في حال ما إذا كانت تكاليفها التراكمية للأنشطة المنتجة للقيمة* أقل من تكاليف نظيراتها لدى المؤسسات المنافسة¹⁸؛
2. ميزة التميز: نقول عن مؤسسة ما أنها تتميز عن باقي المنافسين الناشطين في القطاع في حال ما إذا كان باستطاعتها الحيازة على خصائص فريدة تزيد من درجة تعلق الزبون بها، وقد تضمن لها الولاء¹⁹.

وللميزة التنافسية مصدرين هامين هما:

1. المهارات المتميزة، من معرفة فنية وقدرات خاصة ونكاه وما إلى ذلك؛
2. والموارد المتميزة، كوفرة الموارد المالية والطاقة الإنتاجية العالية.

إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على تسيير دفة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة على العمل المصرفي من جهة، ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية للمجتمع الإسلامي، وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تنفيذ هذه الأهداف من جهة أخرى، ووجود هذه الفئة من العاملين ضرورة لنجاح النشاط المصرفي الإسلامي في تعبئة الموارد للتنمية، أما عدم وجودها أو ندرتها أو اختلال تركيبها فإنه يترك الفرصة هائلة أمام نمو النشاط المصرفي الربوي حتى يفرض تطبيق الشريعة داخل المصارف الإسلامية. فإن أداء الوظيفة بكفاءة أو قوة فهم لخصائصها دون أمانة يؤدي بالعنصر البشري إلى الانحراف، كما أن توافر الأمانة دون كفاءة أو قوة فهم لطبيعة الوظيفة يؤدي بالعنصر البشري إلى ضعف قدرته الفنية والإدارية، وبخاصة إذا كان من هم دونه أكثر منه قدرة على فهم المهام المنوطة بعملهم²⁰.

1-2) مكافآت وتعويض المورد البشري في المصارف الجزائرية:

تشمل المكافآت التي توفرها المنظمات المعاصرة مجموعة مزايا ذات قيمة مادية تضاف على الأجر النقدي الذي تدفعه للعاملين، وهذه تؤثر في مستوى الأجر، فإذا كانت هذه المزايا عديدة وذات قيمة مادية للعاملين، فهي تسمح بجعل مستوى الأجر أقل، وتستخدم المنظمات هذه المزايا عدة أغراض، أبرزها غرضين الأول هو الاحتفاظ بالعاملين والثاني هو تحفيزهم لتقديم الأداء الأفضل. وتمثل المزايا والخدمات أو المنافع نوعاً من الحوافز غير المباشرة التي تمنحه المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون، وهذه الحوافز

* القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

غير المباشرة التي المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابلة لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة وهي لا ترتبط بأدائه²¹.
في هذا الجانب من المقال، سيتم عرض نظرة شاملة حول حال القطاع المصرفي الجزائري، أهم مكوناته، وكذا إعطاء لمحة عن حال الكتلة الأجرية لهذا القطاع، ومختلف ما يمنح من تعويضات للموارد البشرية الناشطة فيه، من أجل تبان أهمية العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية متجددة باستمرار، ومدى ضرورة الحفاظ عليه.

- مكونات الجهاز المصرفي الجزائري:

يتكون الجهاز المصرفي الجزائري من **بنك الجزائر** (البنك المركزي) الذي تأسس بالقانون 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962* ومجموعة من المصارف والمؤسسات المالية المعتمدة²²:

- بالنسبة للمصارف التجارية:
- ✓ البنك الخارجي الجزائري (BEA)؛
- ✓ البنك الوطني الجزائري (BNA)؛
- ✓ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
- ✓ بنك التنمية المحلية (BDL)؛
- ✓ القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛
- ✓ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP Banque)؛
- ✓ بنك البركة الجزائري (Banque Al Baraka D'Algérie)؛
- ✓ المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية Arab Banking Corporation Algeria-ABC
- ✓ بنك نتيكسيس الجزائر Natixis Algeria؛
- ✓ بنك سوسيتي جنرال الجزائر (Société Generale Algérie)؛
- ✓ سيتي بنك الجزائر - فرع بنك (Citibank N.A. Algeria)؛
- ✓ البنك العربي الجزائري - فرع بنك (Arab Bank PLC Algeria)؛
- ✓ بي أن بي باريساس الجزائر BNP Parisbas El Djazair؛
- ✓ ترست بنك الجزائر Trust Bank Algeria؛

* يجب التذكير، أن هذا القانون لم يتم إلغاؤه، بل أن قانون النقد والقرض 90-10 ألغى القوانين الأساسية للبنك المركزي الملحق (Les statuts) بهذا القانون، وتوضيح ذلك بالامر 06-11 المتعلق بالنقد والقرض. ارجع في هذا الشأن:

ضويفي محمد، «المركز القانوني للبنك المركزي»، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2015، ص 19،

- ✓ بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria)؛
 - ✓ بنك FransaBank El-Djazair؛
 - ✓ بنك Crédit Agricole-Corporate & Investissement Bank Algeria؛
 - ✓ بنك السلام الجزائر (Al Salam Bank-Algeria)؛
 - ✓ بنك H.S.B.C. Algeria فرع بنك؛
 - ✓ وبنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر
- .The Housing Bank for Trade & Finance-Algeria

- وبالنسبة للمؤسسات المالية المعتمدة:

- ✓ الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي؛
- ✓ الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف (SOFINANCE)؛
- ✓ شركة إعادة التمويل الرهني؛
- ✓ الشركة العربية للإيجار المالي؛
- ✓ سيتيلام الجزائر CETELEM Algeria-Arab Leasing Corporation؛
- ✓ المغاربية للإيجار المالي الجزائر؛
- ✓ الشركة الوطنية للإيجار المالي (Société Nationale de Leasing)؛
- ✓ وإيجار ليزينغ الجزائر (Leasing Algeria).

- أهم التعويضات المادية في المصارف الجزائرية:

يعتبر القطاع المصرفي شديد الحساسية بالنظر لطبيعة نشاطه المتميز بالمخاطرة، لذا لا بد على كل مؤسسة فاعلة فيه من أن توفيق في عملية استقطابها وتوظيفها لأفضل الموارد البشرية. من أجل ذلك، لا بد من إعطاء تلكم الكفاءات التعويضات المادية منها والمعنوية من أجل منحها المقابل الذي تستحقه. وفيما يلي جدول توضيحي للكتلة الأجرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2010-2015:

الجدول - الكتلة الأجرية للقطاعات الكبرى في الاقتصاد الجزائري

الوحدة: 10⁹ دينار

القطاع	2010	2011	2012	2013	2014	2015
القطاع الاقتصادي	1 156.3	1 293.9	1 437.2	1 598.9	1 676.2	1 799.0
القطاع الفلاحي	123.7	129.4	132.4	167.8	186.9	205.4
الإدارة*	<u>1 627.5</u>	<u>2 439.5</u>	<u>2 717.5</u>	<u>2 624.5</u>	<u>2 810.6</u>	<u>2 923.8</u>
المجموع	2 907.5	3 862.8	4 287.1	4 391.2	4 673.7	4 928.3

* تشمل الإدارة: المصارف، التأمينات والخدمات العقارية.
المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر، 2016.

<http://www.ons.dz>

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الكتلة الأجرية في ازدياد من سنة لأخرى في مختلف القطاعات الاقتصادية، بما فيها الإدارة، والتي تشمل مختلف المؤسسات المصرفية الناشطة. هذا إن دل فإنه يدل على ازدياد نشاط هذا القطاع. فمع ازدياد الاستثمارات، يحتاج القطاع الاقتصادي إلى تدعيم من قبل القطاع المالي، وبالتالي ظهر التوجه نحو توسيع المؤسسات المالية المعتمدة من قبل الدولة، وبما أن أساس نشاطها خدماتي، لذا لا بد من توفير ذلك المورد البشري المتميز القادر على الإبداع في مجاله، والأهم لا بد من المحافظة عليه. من أجل تحقيق ما تم توضيحه، تمنح عدة امتيازات، معنوية وكذا مادية، هذا ما يفسر الضخ المستمر والمتزايد للكتلة الأجرية في هذا القطاع.

(2) المواد البشري الكفو في بنك السلام-الجزائر:

عند الحديث عن المصارف الإسلامية، فإننا نتوقف عند الهوية الخاصة لهذه المصارف، والتي تبرز في القيم الشرعية والأخلاقية المستمدة من الشريعة الإسلامية السمحاء وانعكاسها إيجاباً على المجتمع بآثار اجتماعية واقتصادية. ونقوم هذه الخاصية على عدم الاستثمار في المشاريع التي تخالف الشريعة الإسلامية أو إنتاج أي سلعة محرمة يمكن أن تلحق الضرر بالمجتمع، وهنا تكمن أهمية استثمار رأس المال الذي يُقدم على شكل تمويل للمشاريع التي لا تتقاطع مع الشريعة الإسلامية وتؤدي إلى تنمية اقتصادية واجتماعية ينتظرها المجتمع²³. وبنك السلام يعد من أهم المصارف الإسلامية المعتمدة في الجزائر، وهو كغيره من المصارف العامل في ذات القطاع يسعى إلى الحفاظ على ما يملكه من ملكات وموارد بشرية متميزة بغية الحفاظ على مركزه في ظل المنافسة المحتدمة. ويتطلب على هذا المصرف (وكل المصارف الإسلامية) أن تلتزم بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثة العقيدة والأخلاق والفقهاء²⁴.

(1-2) تقديم بنك السلام:

يعتبر بنك السلام - الجزائر من بين أهم المتعاملين في القطاع المصرفي، بيد أنه ليس بمصرف كلاسيكي بل هو من بين أهم المصارف الإسلامية في الجزائر كمصرف شمولي يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته. وقد تأسس بتاريخ 08 جوان 2006 كثمره للتعاون بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة، وتم اعتماده بتاريخ 10 سبتمبر 2008، ليبدأ بذلك مزاولته نشاطه في 20 أكتوبر من نفس السنة، ليبدأ مزاولته نشاطه مستهدفاً تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. ويعمل بنك السلام وفق إستراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد²⁵.

- الخدمات المقدمة من قبل بنك السلام:

يعمل المصرف على تمويل حاجات المؤسسات في الاستغلال، وكذا تمويل المشاريع الاستثمارية المقترحة من قبل أفراد مؤسسات قائمة بحد ذاته، وكذا منح قروض استهلاكية. كل

هذا يتم عن طريق صيغ مختلفة، من أهمها نذكر: المشاركة، المضاربة، الاجارة، المرابحة، الاستصناع، السلم، البيع بالتقسيط، البيع الأجل. ويعمل على تقديم جملة من الخدمات المصرفية المبتكرة، تماشياً مع عصنة الصيرفة، وتحسين جودة ما يقدمه للزبون. ومن أهم تلك الخدمات نجد²⁶:

- خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي؛
- خدمات صرفية عن بعد "السلام مباشر"؛
- خدمة سويفت؛
- بطاقة الدفع الإلكترونية وخدمة الدفع عبر الأنترنت "E-Amina"؛
- خزانات الأمانات "أمان"؛
- ماكينات الدفع الآلي؛
- وماكينات الصراف الآلي.

- مصفوفة الأجور في بنك السلام:

يعد الأجر من بين أكثر الحوافز المادية التي من شأنها استقطاب الفرد البشري الكفؤ. بالنسبة للمصرف محل الدراسة، فإن تحديده يكون تبعاً لمصفوفة أجور الكفاءات والأداءات، التي تتكون من 6 مستويات، مقسمة على 26 رتبة عمودية و 16 درجة أفقية. تضم المستويات المجموعات المهنية التالية:

- المستوى الأول: متعلق بالوظائف التنفيذية، ويشمل الرتب من 1 إلى 4 موزعة بدورها على 16 وحدة؛
- المستوى الثاني: يضم وظائف التحكم، يشمل الرتب من 5 إلى 8 موزع على 16 وحدة؛
- المستوى الثالث: يضم الوظائف التأطيرية لوظائف التحكم، يشمل الرتب من 9 إلى 12 موزعة على 16 وحدة؛
- المستوى الرابع: يضم وظائف التأطير المتوسط، يشمل الرتب من 13 إلى 16 موزعة على 16 وحدة؛
- المستوى الخامس: يضم وظائف التأطير العالي، يضم الرتب من 17 إلى 20 موزعة على 16 درجة؛
- والمستوى السادس: يضم وظائف القيادة التشغيلية، يشمل الرتب من 21 إلى 26 موزعة على 16 درجة.

من أجل حساب الأجر، يتم الارتكاز على تلك المؤشرات المتضمنة في مصفوفة الأجور، والتي يصطلح عليها بمؤشرات النقاط Indices des points، التي يحتسب من خلالها الراتب وفق العلاقة التالية:

الراتب الأساسي للوظيفة = مؤشر نقاط رتبة الوظيفة × القيمة النقدية للنقطة الواحدة*

وعلى هذا الأساس، يتم في بنك السلام تحديد الأجر القاعدي لكل مورد بشري يشغل وظيفة معينة فيه، مع تبيان أنه وخلال سنة 2017، تمت مشاورات من أجل إنشاء مصفوفة أجور جديدة تكرر إعطاء أولية أكثر لرأس المال البشري المتميز، من أجل إعطائه ذلك المقابل المادي الذي يستحقه، ومحاولة الحفاظ عليه.

2-2) نظام المكافآت في بنك السلام:

بنك السلام يسعى إلى تحفيز مورده البشري بعدد الطرق من أجل حثه من جهة، ومن أجل الحفاظ عليه من جهة أخرى في ظل نشاطه في قطاع حساس لا بد فيه من الإبقاء على الفرد الكفؤ المتميز.

- نظام المكافآت التعويضية المادية في بنك السلام:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء²⁷. نجد من أهم الحوافز الممنوحة في شكل علاوات في بنك السلام:

- علاوة الخبرة المهنية:

هذه العلاوة في بنك السلام تقدر نسبتها بـ 1% من الراتب الأساسي سنوياً كحد أدنى، وكحد أقصى لا تتعدى 30% منه. على العموم، لا تمنح هذه العلاوة في الحالات التالية:

* تبعا للمنظومة المعتمدة في المصرف حتى تاريخ 28-12-2016 فإن هذه القيمة حددت بـ 1.000 دينار، والمخول بزيادة هذه القيمة أو تخفيضها هو المدير العام للبنك بعد اجتماعه ومشاورات مع لجنة مختصة بذلك.

- ✓ عدم احتساب سنوات الخبرة خارج بنك السلام؛
- ✓ في حالة إعادة إدماج العامل بعد فسخ عقده، أو بسبب الاستقالة، أو لأي سبب آخر كان، فإن الخبرة التي كانت مكتسبة من قبل لا تحتسب، بل يبدأ الاحتساب من بداية تاريخ العقد الجديد؛
- ✓ فترات الإحالة على الاستيداع؛
- ✓ في حال منح عطل مرضية، متفرقة كانت أو متجمعة، وتكون مدتها الكلية تفوق ستة أشهر، فإن الخبرة المهنية تحتسب على أساس فترات العمل الفعلية فقط.
- **علاوة النقل:**
مثل ما في بقية المؤسسات، تصرف هذه العلاوة على أساس الأيام الفعلية للعمل، وتقدر بـ 6.000 دينار خام/شهريا.
- **علاوة الغداء:**
تصرف علاوة الغداء شهريا على أساس الأيام الفعلية للعمل، وتقدر بـ 4.000 دينار خام/شهريا.
- **علاوة الصندوق:**
هذه العلاوة مخصصة لمن يشغل وظيفة صراف رئيسي، عداد نقود، عداد نقود ومرافق لنقل الأموال. تقدر بـ 16.000 دينار، وتصرف على أساس الأداء الفعلي والساعات الفعلية للعمل في الوظيفة. الجدير بالذكر أن هذه العلاوة لا تعتبر حقا مكتسبا في حال فقد أو غير الفرد هذه الوظيفة.
- **مكافأة المرأة الماكثة بالبيت:**
هذه العلاوة تمنح لمن لا تزاول زوجته أي نشاط مهني، وذلك يكون مثبتا على أساس وثيقة عدم مزاولة أي نشاط مأجور مصادق عليها من طرف مصالح البلدية. تقدر بـ 3.000 دينار /شهريا، وتصرف بعد انقضاء شهر كامل من التوظيف. لا تمنح هذه العلاوة في حال الإحالة على الاستيداع، أو تعليق العمل بسبب قانون أو إجراء عقابي تأديبي.
- **علاوة الدخل المحدود:**
تمنح هذه العلاوة لمن دخلهم يقل عن 50.000 دينار، وهي تقدر بـ 7% من الراتب الأساسي. تصرف على أساس أيام العمل الفعلية فقط. هذه العلاوة يتميز بنك السلام في منحها بالمقارنة مع غيره من المصارف.
- **علاوة الخدمة المستمرة:**
تمنح هذه العلاوة لفئة السائقين، وتمنح على أساس أدائهم الفعلي للعمل، وأيام عملهم الفعلية، بحيث أنها لا تعد في ذات الوقت حقا مكتسبا في حال تغيير أو ترك الوظيفة.
- **نظم مكافآت تحقيق الأهداف التسويقية:**
تمنح هذه المكافأة حسب درجة تحقيق مندوبي المزاولين نشاطهم بالبنك، حيث يتم تسطير جملة من الأهداف، تكون أساس التقييم في منح المكافأة لمستحقيها.

- وعلاوات أخرى مثل علاوة الساعات الإضافية ومكافأة الشهر الثالث عشر المعمول في الجزائر في العديد من المؤسسات الانتاجية والتجارية.

- عوامل مادية غير مباشرة لتحفيز الموارد البشرية في بنك السلام:

بالإضافة لمختلف العوامل المادية التي ذكرت أعلاه، والتي يعمل بنك السلام على توفيرها لمورده البشري، التي نص عليها القانون الداخلي، نجد عوامل مادية غير مباشرة من أهمها:

- دفع المصاريف المتعلقة بمهام العمل داخل وخارج الوطن:
يتم التكفل بمختلف المصاريف الخاصة بمهام السفر ذات الصلة بالعمل، حيث يتم دفع تكلفة كل من مصاريف النقل، ومصاريف المبيت... الخ.

- القرض الحسن:
في بنك السلام، تمنح الأولوية لإعطاء القرض الحسن لموظفيها ذوي الدخل المحدود، وذلك من أجل تشجيعهم على بذل أفضل ما يملكون من مهارات في أداء وظائفهم، والزيادة من مردوديتهم.

- واتفاقية شراء السيارات:
قام بنك السلام بعقد اتفاقية شراكة مع بنك البركة من أجل اقتناء السيارات، حيث أنه يمكن لموظفي بنك السلام اقتناء سيارات بالتقسيط من خلال بنك البركة، أما عن الموظفين العاملين ببنك البركة فلم أن يفتتوا السيارات بالتقسيط عن طريق بنك السلام.

- وعوامل معنوية للحفاظ على المورد البشري الكفؤ في بنك السلام:

لا يعد التعويض المادي الوسيلة الوحيدة لتحفيز المورد البشري المتميز والحفاظ عليه في ظل بنك السلام، بل لنا أن نلتمس ذلك الجانب المعنوي الذي له كبير الأثر. من أهم النقاط المعنوية التي من شأنها أن تؤثر على بقاء المورد من دون ذلك هو الإيديولوجية المتبعة في هذا المصرف، حيث أن أغلب التعاملات تتم وفق الإطار الذي تحدده الهيئة الدينية الاستشارية، أي تكون تبعا لما تنص عليه الشريعة الإسلامية، حيث يتم الابتعاد عن كل ما يتعلق بالربا ومختلف مفاهيمه. هذا الأمر من شأنه أن يستقطب المرد البشري باعتبار أن أفراد المجتمع الجزائري مرجعيتهم الدينية هي الإسلام، ويسعون إلى مراعاة عدم مخالفة تعاليمه وعدم إتيان عكس ما ينص عليه.

وكما وأن الجانب الإيديولوجي ليس المحفز الوحيد لجلب المورد والحفاظ عليه، بل حتى ذلك الاهتمام الذي يمنح للفرد، والسماح له بالارتقاء في تحقيق احتياجاته، وصولا إلى حاجة تحقيق الذات، وكذا غرس فيه مبدأ أنه فرد من أسرة البنك وليس مجرد عامل فيه.

خاتمة:

القطاع المصرفي من أكثر قطاعات الاقتصاد حساسية وتأثرا بطبيعة المورد البشري العامل فيه. فمع انفتاح السوق، وانفتاح رؤوس الأموال، واشتداد المنافسة في هذا المجال، تسعى المصارف إلى توفير ذلك المورد البشري المتميز، القادر على خلق قيمة مضافة عالية، والحيازة على أكبر الحصص السوقية. ومن أجل تحقيق ذلك، يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى إيجاد نظام تعويضات من شأنه حث الفرد على البقاء في مؤسسته، وكسب ولائه كأقصى درجة من درجات الوفاء. هذه النقطة تم دراستها على مستوى بنك السلام، حيث تم النظر في طبيعة تكوين منظومته الأجرية، والبحث عن تلك العوامل التي تتيح البقاء، سواء كانت مادية، أو معنوية، وهذا من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين في البنك، والاعتماد على الملاحظة والتحليل.

من أهم النقاط التي تم التوصل لها، كون البنك يمنح توليفة من الحوافز المادية والمعنوية، والأجر يعتبر كمعيار للكفاءة إلى حد ما، والعامل النفسي له كبير الأثر على بقاء الفرد من عدمه، حيث يتم مراعاة الجانب الإنساني بعيدا عن تلك النظرة التي مفادها أن الإنسان مجرد آلة، تنتهي صلاحيتها بظهو من هو أحسن منها. ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي، لا بد من امتلاك مورد بشري كفؤ لأنه أساس الأفكار والمنتجات المتميزة، ولا بد من الحفاظ عليه بغية الحفاظ على المركز التنافسي، وعلى القيمة التي يخلقها للمؤسسة.

الهوامش والمراجع:

- 1 غربي عبد الحليم، «الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.. بين النظرية والتطبيق»، مجلة "الباحث"، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص ص 49-54.
- 2 أشرف محمود، «تقويم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية»، إسلام أون لاين، 2017/12/15،
<https://archive.islamonline.net/?p=10356>
- 3 مقال (للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، «أساسيات إدارة الأعمال»، 2018/01/17،
<https://hrdiscussion.com/hr124471.html>
- 4 أشرف محمود، مرجع سبق ذكره.
- 5 الداوي الشيخ، «تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية»، مجلة "الباحث"، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص ص 9-16.
- 6 ANCIAUX Jean Pierre, «Le savoir en action: Des connaissance à la performance», Organisations, Paris, 1996, p. 173.
- 7 حمداوي وسيلة، «إدارة الموارد البشرية»، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2004، ص 26.
- 8 BRILMAN Jean, «Les meilleurs pratiques de management au cœur de performance», Organisations, Paris, 2001, p. 382.
- 9 علي محمد ربابعة، «إدارة الموارد البشرية»، دار صفاء، عمان، 2003، ص 20.
- 10 MARTORY Barnard & GRAZET Daniel, «Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances, Dunod (4° édition), Paris, 2001, p. 238
- 11 تهاني مهران، «تأهيل العاملين.. التحدي الأبرز في صناعة المصرفية الإسلامية: بعض موظفي البنوك يجهلون بعض الالتزامات الشرعية»، جريدة "الشرق الأوسط"، لندن، العدد 10647، الثلاثاء 12 محرم 1429 هـ الموافق لـ 22 جانفي 2008م.
- 12 بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، «واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 1429 هـ الموافق لـ 2008م، ص 46،
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83369.pdf>
- 13 قديد فوزية، «المورد البشري، وتحسين أداء المؤسسة»، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 66.
- 14 BRILMAN Jean, Op-cit., p. 383.
- 15 KROMPF Warren M., «Identify core competencies for jobs success», ASTD press, USA, Vol. 24, n° 712, December 2007, p. 1.

16 GROSSHENNIIG Patrick & HELTMEYER Volker Grosse, «Globalization compatible product structure based on technological core competencies», Paper research, Mamouru mitsuichi, Kanj ueda, Flumitiko kimura, Manufacturing systems and technologies for the new frontier, 41th CIRP Conference on manufacturing systems, 26-28 may 2008, Japan, p. 143.

17 PORTER Michel, «L'Avantage concurrentiel», Dunod, Paris, 1999, p. 8.

18 PORTER Michel, «L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», Inter-éditions, Paris, 1986, p. 85, بتصرف.

19 بوشناف عمار، «الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 21-22.

20 أشرف محمود، مرجع سبق ذكره.

21 بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

22 بنك الجزائر، «المصارف المعتمدة في الجزائر، تحديث جانفي 2018، ارجع إلى:

<http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm>

23 غسان الطالب، «القيم الشرعية والأخلاقية في سلوك المصارف الإسلامية»، 2017/12/31،

<https://alghad.com/articles/2020012-الإسلامية-المصارف-السلوك-الأخلاقية-في-سلوك-المصارف-الإسلامية>

24 غربي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره.

25 نقلا عن وثائق رسمية مقدمة من طرف البنك، بتصرف.

26 المصدر أعلاه.

27 محاضرة، «الترقيات والحوافز»، 2017/04/05، ص 2،

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/.../14_2017_04_05!09_40_31_AM.doc