

تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

–دراسة حالتي بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي–

**Evaluating the performance of human resources in Islamic banks
A study of the cases of Al Baraka Banking Group and Kuwait Finance House**

د. سعيداني سميرة¹ جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر

Saidani Samira, University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi Bordj Bou Arreridj ,Algeria

ملخص:

تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية تفرضه ضرورة مواكبة التوسع والنمو الذي تعرفه أنشطة وأعمال هذه المصارف، والتي أدت إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجيتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

إن إعطاء المصارف الإسلامية الأهمية اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية سيكون له نتائج إيجابية على مستوى أداء هذه المصارف، ومديروها، والأفراد العاملين فيها، حيث يمكنها من تغطية احتياجاتها النوعية والكمية في مختلف الوظائف الشاغرة والمستحدثة، ومن رفع مستوى أداء مواردها البشرية في مختلف المجالات التي تفرضها البيئة المصرفية التي تعمل فيها ومستوى قدرات مواردها البشرية الحالية في مختلف الجوانب، كما أن وظيفة التقييم ستمكنها من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها المنظمة في وظائف وعمليات إدارتها لمواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: المصارف الإسلامية، تقييم الأداء، الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : M12, M54, G21

Abstract:

The development of human resources management in Islamic banks is imposed by the need to keep pace with the expansion and growth of their activities, which have led to an increase in their qualitative and quantitative needs in human resources to cover the needs of their expansion strategy and their ability to be competitive on world markets.

Giving Islamic banks the necessary importance to evaluate the performance of human resources as one of the most important functions of human resources management will have positive results in terms of the performance of these banks, their managers and staff who work there, as they can cover their qualitative and quantitative needs in various vacant and newly created jobs, and raise the performance level of their human resources in the different areas imposed by the banking environment in which it operates and the level of his current human resources capacities in various aspects, and the evaluation function will allow them to identify the negative and positive aspects of the policies adopted by the organization in terms of employment and human resources management.

Keywords: Islamic banks, performance evaluation, human resources.

JEL Classification Codes: M12, M54, G21

1. مقدمة:

تقوم المصارف الإسلامية على تنظيم إداري معين تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتنظيمية، تكون فيها هذه المصارف مطالبة بمراعاة هذه المتغيرات بما يحقق إدارة فعالة وكفاءة تمكنها من تحقيق العائد المناسب وأداء الدور التمويلي والتنموي في الاقتصاد في إطار الأحكام والمبادئ الشرعية التي تنظم العمل المصرفي الإسلامي.

وتتجلى أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة من عدة حيثيات، فالموارد البشرية مكون أساسي لنجاح المصارف الإسلامية في القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، كما أن لها دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية، وتمكينها من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومن مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتكيف مع المتغيرات التي يتطلب مواكبتها باعتبار أن هذه المصارف لا تستطيع العمل في معزل عن النظام المصرفي العالمي.

تحرص إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على إعطاء عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة لما لها من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين.

ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية دراستنا على التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن لمخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية أن تمكنها الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية؟

2. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.1. مفهوم المصارف الإسلامية:

المصرف الإسلامي هو مؤسسة مالية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، بهدف المساهمة في غرس القيم والمثل والخلق في مجال المعاملات، والمساعدة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية⁽¹⁾، كما يمكن تعريف المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا.⁽²⁾

ويتميز عمل المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها من المؤسسات عدة خصائص، أهمها استبعاد التعامل بالفائدة في المصارف الإسلامية في أي من عملياتها سواء في العمليات المرتبطة بجذب الموارد، أو منح التمويل انطلاقاً من استنادها إلى أحكام الشريعة الإسلامية، بالإضافة إلى الاستناد إلى القاعدة

(1) - الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ط1، 1980، ج1، ص110.

(2) - عبد الرحمن يسرى، دور المصارف الإسلامية في التنمية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، قسم البحوث والدراسات الاقتصادية، بنك دبي الإسلامي، ع 168، ص15.

تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
الفقهية "الغنم بالغرم"، والتقييد بالضوابط الشرعية في جميع التعاملات، وأن تكون أعمالها وفقاً لمقاصد الشريعة
الإسلامية في وضع الأولويات من ضروريات وحاجيات وتحسينات⁽¹⁾.

2.2. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من
الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع⁽²⁾.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات
المناسبة، وتسيير جهودهم، وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين، وتقييم أعمالهم، والبحث
في مشاكلهم، وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي
للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد⁽³⁾.

أما تقييم أداء الموارد البشرية فيعبر عن ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق
وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية،
وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء وظيفته،
بالإضافة إلى الحكم على إمكانيات نمو وتقدم الفرد في عمله مستقبلاً، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو
لوظائف تحتاج إلى كفاءة وفعالية عالية⁽⁴⁾.

3. مراحل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

1.3. مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

تحقيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية لأهدافها يتطلب من القائمين على تنفيذها من رؤساء ومشرفين
ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً مبنيًا على مراحل وخطوات متسلسلة تسمح
بالوصول إلى أهداف التقييم.

وقد اختلف المختصون في المراحل التي تمر بها عملية التقييم بين موسع في الخطوات ومضيق لها،
ونجد من بين النماذج النموذج البسيط الذي يبينه الشكل التالي:

(1) - انظر: - سيد الهواري، موسوعة الاستثمار، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية،
1402هـ/1982م، ص293.

- عاشور عبد الجواد عبد الحميد، النظام القانوني للبنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات
المتحدة الأمريكية، ط1، 1417 هـ / 1996م، ص20.

(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1997م، ص147.

(3) - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي. مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974م، ص36.

(4) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية،
مصر، 2001، ص257.

الشكل رقم (01): دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص263.

يعتمد النموذج المبين في الشكل على مراحل تقييم بسيطة تبدأ بوضع معايير الأداء، ثم ملاحظة وتسجيل أداء العاملين، وبعدها يتم المقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمعايير الموضوعية، لتختتم العملية بمرحلة اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

بالإضافة إلى النموذج السابق هناك نماذج لعملية تقييم أداء الموارد البشرية اعتمدت التفصيل في المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التقييم، حيث تضمنت المراحل والخطوات التالية: (1)

- تبدأ عملية التقييم بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي سيطبقها المكلف بالتقييم.
- بعدها يتم شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة ليعلم الجميع أهدافه وأبعاده، سواء المقيمين والمقيمين، ويجب أن يدرّب المقيمين على كيفية تطبيقه بالشكل الذي يؤدي إلى نتائج موضوعية وعادلة.
- يجمع المقيمين من خلال متابعة العاملين بشكل مستمر خلال فترة معينة معلومات عن الأداء بشكل دقيق وموضوعي يسمح بتقديم رؤى واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية لتتضح جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة.
- وضع التقرير النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تتسم بالتغذية العكسية، وبعدها يرفع لإدارة الموارد البشرية، ويرسل لمن يقيم ليعرف مستوى أدائه.
- شرح نتائج التقييم للعاملين، ووضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها.
- بعد كل هذه المراحل يفترض تحسن الأداء، فإن لم يحصل ذلك يفصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى تتناسب مع قدراتهم.
- تطور وتحسن أداء الموارد البشرية سينعكس إيجاباً على المنظمة، من خلال زيادة إنتاجية العمل، وزيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009م، ص364.

2.3. أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر هذه الأساليب عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم، وتضم أساليب وطرق متعددة صنفها المختصون إلى عدة مجموعات انطلاقاً من القواسم المشتركة بينها، وفيما يلي نتطرق لهذه الأساليب على أساس مجموعتين، الأولى تقليدية والثانية حديثة: (1)

أ- أساليب التقييم التقليدية: وتشمل ما يلي:

- ❖ طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأسوأ؛
- ❖ طريقة المقارنة الثنائية: بموجبها يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته، وبعدها يقوم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.
- ❖ طريقة التوزيع الإجباري: ويعتمد فيها على ظاهرة التوزيع الطبيعي، والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فتكون نسبة منهم مثلاً ممتازة، ونسبة أخرى جيدة جداً، ونسبة أخرى منهم أداء مرضي، وهكذا حتى يتم توزيع كل أفراد المنظمة.
- ❖ طريقة قياس التقييم البياني: وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق الاستخدام البياني لكل صفة، بطريقة الأوصاف التقديرية لكل صفة من ضعيف إلى ممتاز، أو عن طريق الجمل الوصفية، بأن يقيم كل صفة بوصفها بفكرة واضحة ودقيقة.
- ❖ أسلوب الوقائع الحرجة: يركز هذا الأسلوب على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، ويتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء على ضوء ما حدث في الماضي، وبعدها يتم تقسيمها إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول إلى تلك المساهمة بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، والقسم الثاني يشير إلى تلك المساهمة بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء.
- ❖ طريقة التقرير المكتوب: تعتبر من أبسط الطرق، حيث يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

ب- أساليب التقييم الحديثة: وتشمل ما يلي:

- ❖ طريقة الإدارة بالأهداف: يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية، تبدأ بوضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة بمشاركة الإدارة والموظفين العاديين، ثم تبدأ

(1) - انظر: - سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 2008، ص194-196،

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق، ص393-401 .

- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. دار المجدلوي، الأردن، 1428هـ/2008م، ص169-180.

المرحلة الثانية إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم ، وهي من أهم سمات الإدارة بالأهداف، وفي المرحلة الأخيرة يقوم المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الأهداف.

❖ أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: يتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، وبعدها يتم تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة وصفية، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وبعد وصف المقيم للعامل حسب أدائه توضع القيم العددية المقابلة لكل وصف، وبعدها تجمع القيم التي حصل عليها الفرد، لنحصل على قيمة تعبر عن كفاءته.

4. أبعاد ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

❖ إن تقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية يجب أن يأخذ مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية كأى منظمة أعمال معاصرة، بالإضافة حاجة هذه المصارف لتدارك حداثة نشأتها التي جعلت عملية التقييم فيها تفتقد إلى الخبرة الكافية مقارنة بالعمل المصرفي التقليدي الذي اكتسب فيه المدراء والمقيمين خبرة تراكمت على مدى عقود، ومن هذا المنطلق المصارف الإسلامية مطالبة بالحرص على فعالية عملية تقييم أداء مواردها البشرية بالإهتمام بكل أبعادها، والأخذ بالمعايير الموضوعية في التقييم، وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد والمعايير: (1)

1.4. طبيعة المعايير المستخدمة في قياس أداء العاملين:

تتعلق المصارف الإسلامية في تعاملاتها من قاعدة أساسية هي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وهذا يعني أنه لا يكفيها إلغاء الفائدة فقط، وإنما الالتزام بالقواعد والضوابط الشرعية في إدارتها لأعمالها، لذا من الضروري أن تحكّم المعايير المستخدمة في قياس أداء العاملين بها في إطار الضوابط والقيم الإسلامية التي تضمن موضوعيتها بقدر الإمكان، وأن تقيس إلى جانب النتائج والمخرجات سلوكيات العاملين بهذه المصارف ذات الصلة بالإنجاز، والمؤثرة فيه، كالحرص على الوقت، وتكلفة الأداء، درجة الاتقان، التزام العاملين بالقيم الإسلامية المنظمة لعلاقتهم برؤسائهم وواجباتهم نحوهم، وكذلك العلاقات التبادلية فيما بينهم، لما لهذه العلاقات من تأثير على النتائج والأداء.

2.4. نطاق تطبيق عملية التقييم:

يجب أن لا تقتصر عملية تقييم الأداء في المصارف الإسلامية على المستويات الإدارية الأدنى، بل من الضروري أن تشمل كل المستويات سواء المستوى الإداري الأعلى أو الأوسط، لأن الأداء الكلي للمصرف يتوقف على مدى كفاءة أعضاء جميع المستويات في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.

(1) - حسين موسى، المعايير المقترح استخدامها في قياس مدى فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. مرجع سابق، ج/8 ص114-116.

- محمد عبد العال حمزاوي، تقوم إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ج/9 ص366-371

3.4. طبيعة وسمات المقوم:

أيّ كان القائم بعملية تقييم أداء العاملين بالمصرف الإسلامي (فرداً، أو لجنة، أو رئيساً، من داخل البنك أو مستشاراً من الخارج) فإنه من الضروري أن يستند في تقييمه على مبادئ الفكر الإداري الإسلامي في إدارة الموارد البشرية، وما وصل إليه الفكر الإداري المعاصر من معايير وأساليب تقييم أداء العاملين.

4.4. المعايير المستخدمة في التقييم:

تختلف معايير تقييم الموارد البشرية باختلاف المصرف وباختلاف المستوى الإداري، إلا أن المصارف الإسلامية مطالبة بصياغة وإعلان معايير واضحة في مجالات التقييم وذلك باعتماد قواعد الشريعة الإسلامية في المعاملة وأحكامها في مجال العمل، وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة لدى جميع العاملين، وتمثل لهم حافزاً على الشعور بالرضا وبذل المزيد من الجهد لأداء الأعمال المكلفين بها.

5.4. الاستخدام الفعلي والفعال لنتائج التقييم:

من الضروري عدم الاكتفاء بمجرد نظام لتقييم أداء العاملين في المصارف الإسلامية، بل ينبغي استخدام نتائج العملية بكفاءة وفعالية، وأن يتوافر لدى إدارة المصرف الإسلامي الحرص على وضع ورسم السياسات الضرورية التي تمكنه من الاستفادة الفعلية من نتائج تقييم العاملين، سواء من حيث اكتساب الخبرة في مجال التقييم، أو توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم انطلاقاً من المعطيات التي أتاحتها التقييم.

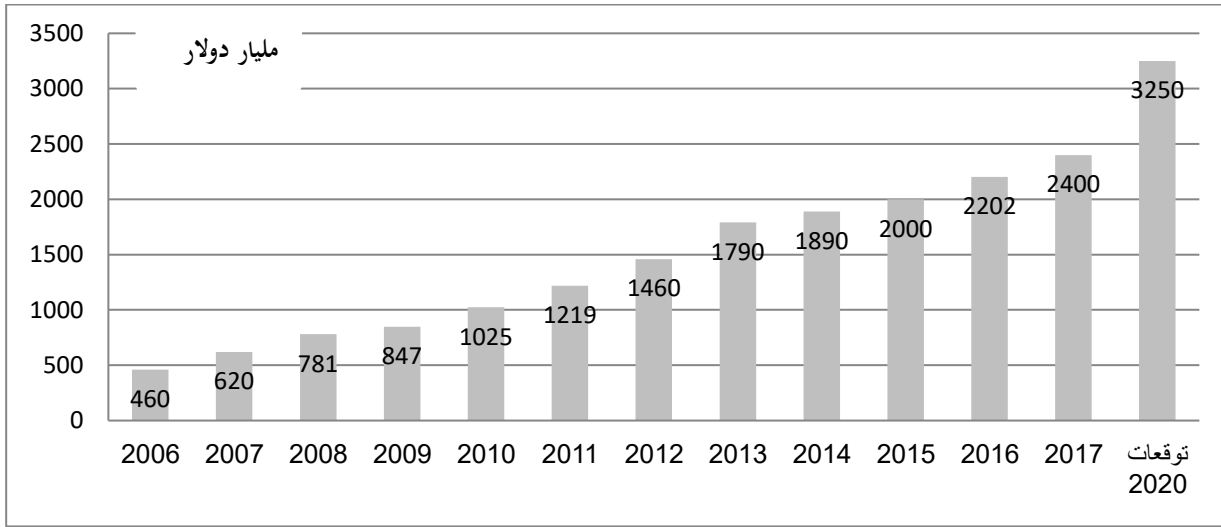
6.4. المدخل الممكن استخدامه في تقييم أداء العاملين بالمصارف الإسلامية:

رأينا فيما سبق أساليب ومداخل تقييم الموارد البشرية المتعددة المستخدمة من طرف منظمات الأعمال، وفي هذا المجال يمكن للمصارف الإسلامية أن تستخدم أحد مداخل التقييم المعروفة بما يتناسب مع وضعيتها ويحقق أهداف عملية تقييم أداء العاملين، فيمكن استخدام مدخل الإدارة بالأهداف إن كان الهدف قياس الإنجاز، ويمكن استخدام مدخل الوقائع الحرجة عندما يكون الهدف قياس وتحديد السلوكيات المؤثرة على هذا الإنجاز، ويستخدم أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية إذا كان الهدف تقييم قياس صفات وسمات وقدرات الشخص محل التقييم، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب إذا كان الهدف تقييم شامل لأداء الموارد البشرية في المصارف.

5. تطور الصناعة المالية الإسلامية والحاجة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية

عرفت الصناعة المالية الإسلامية تطوراً كبيراً على عدة مستويات، فقد عرف إجمالي أصول هذه الصناعة على مستوى السوق العالمية نمواً سريعاً، حيث بلغت 2400 مليار دولار سنة 2017 مقابل 1025 مليار دولار سنة 2010، بما يعادل زيادة بـ 130%، وقد بلغ متوسط النمو السنوي ما يقرب من 20% بين عامي 2007 و2017، هو ما يدل على أن حجم أصول المالية الإسلامية قد تضاعف ثلاث مرات منذ بداية التباطؤ الاقتصادي في عام 2007.

الشكل رقم (02): تطور إجمالي أصول المالية الإسلامية (2006-2017)



Source: - thecityuk, **Financial markets series, Islamic finance**. March 2012, p1.

-thecityuk, **Islamic Finance, november 2015**, P17.

-thecityuk, **Global trends in Islamic finance and the UK market**, September 2017, P19.

نمو الصناعة المالية الإسلامية عرف تطورا كبيرا على عدة مستويات، فقد نمت أصولها بوتيرة أسرع، وازداد الطلب على منتجاتها، كما ارتفع عدد المؤسسات المالية الإسلامية في الكثير من الدول، ويتطلب المحافظة على استمرارية هذا النمو الاستعادة من مستوى التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال بما فيها تقييم أداء الموارد البشرية للوقوف على نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية، فقيام المصارف الإسلامية بأعمالها بالصورة التي تكفل لها تحقيق أهدافها والقيام بدورها التمويلي والاقتصادي بفعالية يتوقف على مستوى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية المتاحة لها، وهذه الكفاءة والفعالية تتطلب أن يتمتع العمال والموظفون بمجموعة من المواصفات التي تتطلبها عمليات وأنشطة المصرف الإسلامي الذي تتميز عن غيرها من المصارف، فالأنشطة المختلفة للمصارف الإسلامية تؤسس وفق قواعد وضوابط المعاملات المالية في الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يوجد مجموعة من القواعد والضوابط بالإضافة إلى الآليات التي لم يعتاد النظام المصرفي التقليدي العمل وفقها، وهو ما يستلزم توافر المعرفة والخبرة الضرورية لدى العاملين بالمصارف الإسلامية.⁽¹⁾

6. الإطار التطبيقي لتقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

بعد تطرقنا في النقاط السابقة للجانب النظري لتقييم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، نحاول من خلال هذا المبحث عرض الجانب العملي الذي يبين كيفية تقييم الموارد البشرية في بنك البركة الجزائر وبنك التمويل الكويتي.

(1) - محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417هـ/1996م، 96.

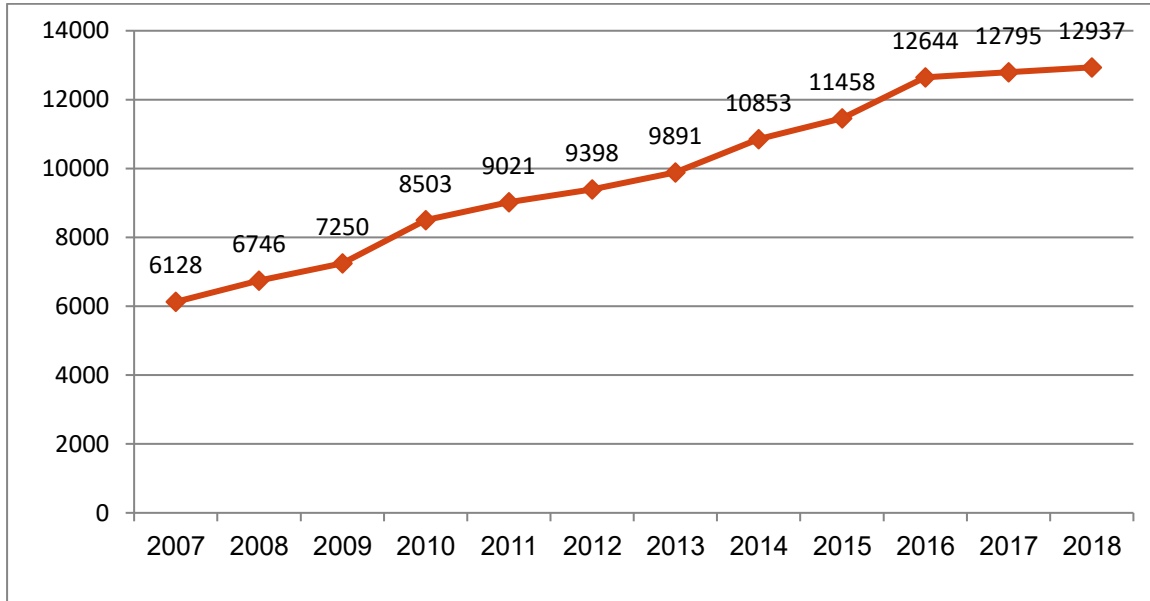
1.6. تقييم أداء الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف جملة إسلامي من مصرف البحرين المركزي، وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية

أنشئت مجموعة البركة المصرفية بصفتها الحديثة في 01 يونيو 2002، ومنذ عام 2006 شهدت مجموعة البركة المصرفية نمواً مستمرا، حيث قامت بتعزيز وجودها في الأسواق التي تعمل فيها من خلال تنمية أعمالها، بالإضافة إلى الدخول إلى أسواق جديدة، حيث عرفت انتشاراً جغرافياً واسعاً ممثلاً في وحدات مصرفية تابعة، ومكاتب تمثيل في خمسة عشر دولة تدير أكثر من 500 فرع.

- تطور الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

تدير إدارة الموارد البشرية في مختلف فروع مجموعة البركة المصرفية أكثر من 10 آلاف موظف، وهو العدد الذي بلغه إجمالي الموظفين في البنك سنة 2014 بعد نمو مستمر لعدة سنوات، ومن خلال الشكل التالي نبين التطور الذي عرفه عدد العاملين في المجموعة:

الشكل رقم (03): تطور إجمالي عدد العاملين في مجموعة البركة المصرفية (2007-2014).

المصدر: التقرير السنوي 2018-2007، مجموعة البركة المصرفية.

بلغ عدد العاملين في مجموعة البركة المصرفية 12937 موظف في نهاية سنة 2018، في حين قدر هذا العدد بـ 10853 موظف في نهاية سنة 2014، مقابل 8503 موظف سنة 2010، وهو ما يمثل نسبة نمو تقدر بـ 27.63% خلال الخمس سنوات، هذا النمو الكبير في عدد العاملين كان مساهماً لتوسع المجموعة على مستوى عدد الفروع التي انتقلت من 370 فرع سنة 2010 إلى 549 فرع سنة 2014، أي بنسبة نمو تقدر بـ 48.38%، كذلك يعتبر نمو عدد العاملين بهذه النسبة انعكاساً لتوسع أنشطة المجموعة، سواء على مستوى توسع قاعدة تعبئة المدخرات، أو على مستوى استثمارات المجموعة وتمويلاتها الممنوحة، ومختلف أنشطتها المصرفية.

ولما كانت الموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً لأي منظمة، ومحركاً أساسياً لأنشطتها، ومصدر نجاح أعمالها، أولت مجموعة البركة المصرفية حرصاً على إدارة مواردها البشرية، خاصة في ظل وجود أكثر من 10 آلاف موظف موزعين على أكثر من 500 فرع في 15 دولة، يضاف إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجياتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

- تقييم أداء الموارد البشرية في مجموعة البركة المصرفية:

تقوم مجموعة البركة بتقييم الأداء الفردي للموظف مقابل الأهداف المالية وغير المالية السنوية وعلى المدى الطويل المحددة باختصار في نظام إدارة الأداء لدى المجموعة، ويأخذ تقييم الأداء في البنك أبعاداً مختلفة، ويترتب عليه عدة إجراءات، نبينها فيما يلي: (1)

- تقييم أداء الموظفين في المجموعة يضمن الموازنة بين ما يتم دفعه من مكافآت للموظفين وبين استراتيجية أعمالها؛

- يأخذ تقييم الأداء في الحسبان الالتزام بقيم البنك والمخاطر وإجراءات الالتزام الرقابي، وقبل كل شيء النزاهة؛

- لا يتم الحكم على الأداء بناءً على ما تم تحقيقه على المدى القصير والطويل فقط، ولكن أيضاً على كيفية تحقيق الإنجازات؛

- ترتبط المكافأة المتغيرة للموظفين بالأداء وتتمثل أساساً في منح مكافأة سنوية عن الأداء، وتكافئ هذه المكافأة الموظف على إنجاز الأهداف التشغيلية والمالية الموضوعية في كل سنة، وعلى الأداء الفردي للموظف كمقابل لمساهمته في تحقيق استراتيجية البنك وأهدافه؛

- اعتمد البنك إطاراً عاماً من قبل مجلس الإدارة لتطوير ربط شفاف بين المكافأة المتغيرة والأداء، حيث تم تصميم الإطار على أساس تحقيق أداء مالي مرضي، وأيضاً تحقيق الأهداف غير المالية الأخرى؛

- تتضمن عملية إدارة الأداء في المجموعة تسلسل جميع الأهداف بشكل سليم على جميع مستويات البنك وصولاً إلى وحدات الأعمال والموظفين المعنيين.

2.6. تقييم أداء الموارد البشرية في بيت التمويل الكويتي:

يعد بيت التمويل الكويتي "بيتك" أول بنك إسلامي في دولة الكويت، تأسس في عام 1977 وأصبح اليوم أحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم وواحداً من أكبر الممولين في السوق الكويتي والإقليمي، وبيت التمويل الكويتي تواجد في عدة دول تتمثل في الكويت، البحرين، تركيا، ماليزيا، السعودية، دبي (2).

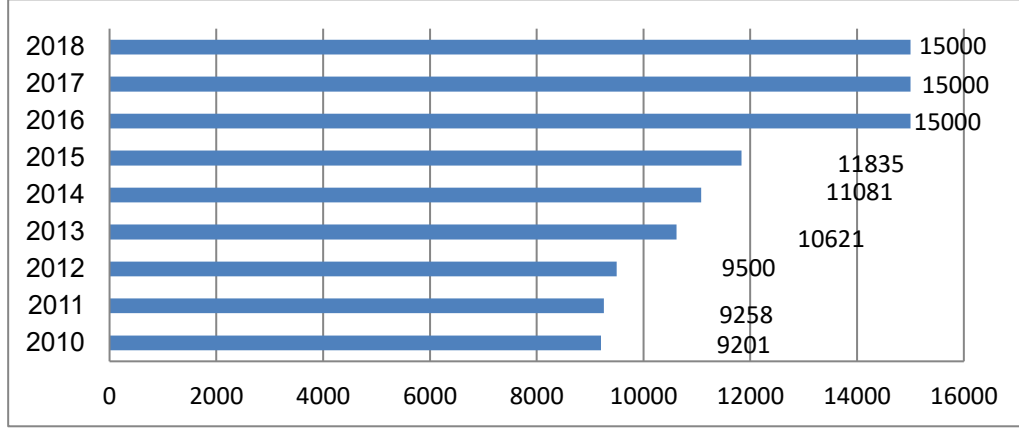
(1) - التقرير السنوي 2014، مجموعة البركة المصرفية، ص 66-67.

(2) - لمحة عن مجموعة بيتك، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com، 2019/01/12.

- تطور الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

لقد صاحب تطور عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي التطور الذي عرفته أعمال وأنشطة المجموعة، فكان عدد الموظفين مسايرا لتوسع عدد فروع المجموعة، ولتطور أدائها المالي المبين سابقا من خلال مختلف المؤشرات المذكورة، ومن خلال الشكل التالي نبيّن التطور الذي عرفه عدد موظفي المجموعة:

الشكل رقم(04): تطور عدد العاملين ببيت التمويل الكويتي (2010-2018).



المصدر: تقرير الاستدامة: 2014-2015 ، التقرير السنوي 2017، 2018 بيت التمويل الكويتي.

بلغ عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي ما يقارب 15000 موظف سنة 2018، و11.081 موظف سنة 2014 مقابل 9201 موظف سنة 2010، وهذا ما يعادل زيادة في عدد الموظفين قدرها 1880 موظف، وبنسبة نمو تعادل 20,43%، هذا النمو المعتبر خلال فترة الخمس سنوات هي نتيجة الزيادة الدورية التي عرفها عدد الموظفين كل سنة، فسنة 2014 عرفت زيادة في عدد الموظفين بنسبة 4,33%، وفي سنة 2013 ارتفع العدد بنسبة ب 11,8%، وفي سنة 2012 زاد العدد كذلك بنسبة 2,61%.

وإذا قارنا نسبة النمو التي تطور بها عدد موظفي مجموعة بيت التمويل الكويتي مع نسبة النمو التي ميزت مؤشراتته المالية نجد أن الزيادة في عدد العمال كان دائما مسايرا لتطور المجموعة سواء على مستوى تطور إجمالي الأصول، أو حجم الودائع، أو التمويلات الممنوحة، وهذا ما يعكس العلاقة التناسبية بين عدد الموظفين والمؤشرات المالية للمجموعة، لأن زيادة التوسع ودخول أسواق جديدة يتطلب زيادة عدد الموظفين، ومن جهة أخرى زيادة عدد الموظفين سيؤدي إلى زيادة أعمال المجموعة وأنشطتها، وهو ما يمكنها من توسعة قاعدة مدخراتها وزيادة قدرتها على تلبية طلبات التمويل والاستثمار.

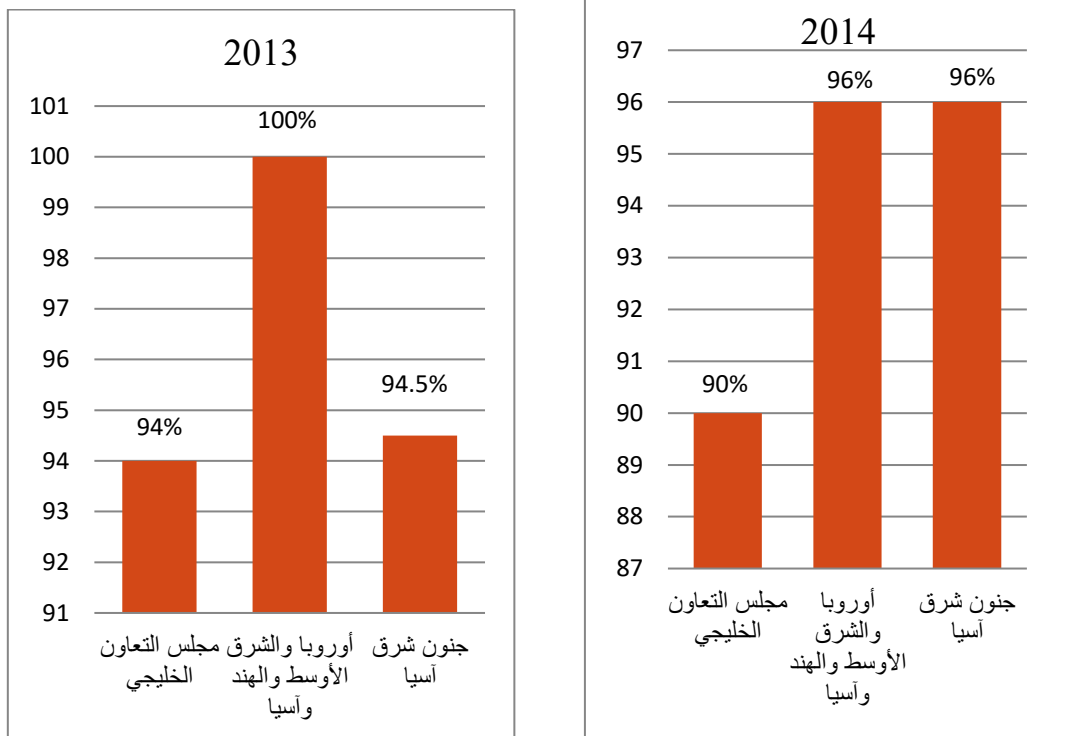
- تقييم أداء الموارد البشرية ببيت التمويل الكويتي:

لدى بيت التمويل الكويتي عملية رسمية لإدارة وتقييم وقياس أداء الموظفين على جميع المستويات، في بداية كل عام، حيث يقوم الموظفون ورؤسائهم بتخطيط وتوثيق أهداف الأداء السنوي، والكفاءات المطلوبة

وخطط التنمية الشخصية للموظفين، وفي مقابلة تقييم الأداء يقوم الرؤساء والمراجعون بتقييم وتسجيل الأداء مقارنة بالأهداف المعتمدة، ويتم اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي⁽¹⁾.

وتتم عملية التقييم الرسمية للموظفين ببيت التمويل الكويتي بشكل دوري ومنتظم من أجل متابعة ذوي المهارات والمواهب العالية ومراقبة تقدمهم المهني في البنك عن كثب، ويهدف بذلك إلى زيادة عدد الخبرات والمهارات والقوى العاملة في البنك على أساس أن يحقق الموظفين المراكز القيادية بشكل أسرع من أقرانهم، ومن خلال الشكل التالي نبين نسبة موظفي البنك الذين تم تقييم أدائهم:

الشكل رقم (05): نسبة موظفي بيت التمويل الكويتي الذين تم تقييم أدائهم سنتي 2013 و2014.



المصدر: - تقرير الاستدامة 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

من التقارير الدورية لبيت التمويل الكويتي نجد أن تقييم الموظفين قد تميز بمايلي:⁽²⁾

- يخضع جميع الموظفين ببيت التمويل الكويتي بقطاع العمليات المصرفية في مختلف فروع البنك على المستوى العالمي لمراجعة دورية لمستوى الأداء الوظيفي، وفي سياق أعمال التقييم يناقش العاملون مع مشرفيهم بصورة منتظمة أهدافهم في مجال العمل، وغاياتهم في مجال التدريب، واحتياجاتهم في مجال التطوير الوظيفي.

- حوالي 93% و 96% من موظفي البنك عامي 2013 و2014 على التوالي قد حصلوا على التقييم السنوي لأدائهم، أما النسبة الباقية من الموظفين والذين لم يحصلوا على التقييم فقد كانوا إما موظفين جدد، أو يعملون لجهات خارجية، أو أنهم موقوفين عن العمل بصفة مؤقتة.

(1)- التقرير السنوي 2014، بيت التمويل الكويتي، ص 41 .

(2)- تقرير الاستدامة 2012، 2013، 2014، بيت التمويل الكويتي.

7. خاتمة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل، فيما يلي:

- وظيفة تقييم الأداء في المصارف الإسلامية يجب أن تأخذ مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية كأى منظمة أعمال معاصرة، من خلال الحرص على فعاليتها والاهتمام بكل أبعادها، والأخذ بالمعايير الموضوعية في التقييم، وذلك لما لها من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين.

- أولت مجموعة البركة المصرفية وبيت التمويل الكويتي حرصاً كبيراً على تقييم مواردهما البشرية، خاصة في ظل وجود أكثر من 10 آلاف موظف في كلا المصرفين، ويضاف إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجيتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، كما سادت في المصرفين النظرية الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها محركاً أساسياً لكل الأنشطة ومصدر نجاح لأعمالهما.

- إن قدرة المصارف الإسلامية على جعل عملية تقييم الأداء تحتل جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية فيها، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، سيكون لنتائج هذه العملية تأثير مباشر على عدة مستويات، فعلى مستوى المصرف تجعله عملية التقييم يحكم على سياساته المعتمدة في إدارة موارده البشرية، وعلى مستوى العاملين تجعلهم العملية على علم بمستوى أدائهم الوظيفي في نظر الإدارة، فإن تمت هذه العملية بموضوعية ووفقاً لمعايير علمية فإنها ستدفع الموظفين في البنك بجميع مستوياتهم الوظيفية إلى العمل بجهد أكبر وكفاءة أكثر، وذلك لتيقنهم أن الجهد المبذول في الإيفاء بمتطلبات وظيفتهم مقدر من طرف مسؤولي المنظمة.

8. المراجع:

- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ط1، 1980.
- رفعت العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، دار السلام، القاهرة/ ط1، 1430هـ/2009م.
- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010.
- سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 2008.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. دار المجدلاوي، الأردن، 1428هـ/2008م.
- سيد الهواري، موسوعة الاستثمار، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1402هـ/1982م.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2001.
- عاشور عبد الجواد عبد الحميد، النظام القانوني للبنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 1417 هـ / 1996م.
- عبد الرحمن يسرى، دور المصارف الإسلامية في التنمية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، قسم البحوث والدراسات الاقتصادية، بنك دبي الإسلامي، ع 168.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ط2، 1997م.
- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي. مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974م.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009م.
- محمد عبد المنعم أبو زيد، الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1417 هـ / 1996م.
- التقارير السنوية، مجموعة البركة المصرفية، <https://www.albarakabank.com.tn/>
- التقارير السنوية، بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com
- thecityuk, **Financial markets series, Islamic finance**. March 2012, p1.
- theCityUK, **Islamic Finance, november 2015**, P17.
- theCityUK, **Global trends in Islamic finance and the UK market**, September 2017, P19.