



## الممارسات القيادية الناجحة لتحسين جودة بيئة العمل في المنظمات

### تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي

*Successful leadership practices to improve the quality of the work environment in organizations*

*- Abu Dhabi Islamic Bank experience -*

أحمد بونقيب<sup>1</sup> / جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، منخر بحث: دراسات اقتصادية للمناطق الصناعية  
في ظل الدور الجديد للجامعة LEZINERU، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر.  
ahmed.bounekib@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2023/06/09

تاريخ القبول: 2023/05/24

تاريخ الاستلام: 2023/04/06

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات المدراء والمسؤولين على جو العمل في المصارف الإسلامية، حيث استهدت الدراسة بالتطرق إلى خصائص بيئة العمل الجيدة وأهم الاستراتيجيات الحديثة والممارسات القيادية الناجحة لبناء الثقة التنظيمية وفق منظور "بيئة العمل الجيدة" GPTW ، ولقد تم عرض تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي الذي يعدّ من أفضل المصارف الإسلامية الرائدة في العالم من حيث الأداء وحجم النشاط وجودة الخدمات؛ وذلك بغرض معرفة أهم الممارسات القيادية المسببة لهذا النجاح في مجال الأعمال. ولقد تم التوصل إلى أن أهم ما يميز هذا المصرف هو اعتماد قاداته على ثقافة قوية مبنية على الإلهام لدفع الموظفين لتقديم أحسن ما لديهم، والتوظيف الجيد والتشجيع والاهتمام وتثمين مجهوداتهم .  
كلمات مفتاحية: بيئة العمل، الممارسات القيادية، المصارف الإسلامية .

تصنيف JEL: J81,J53,G21

#### Abstract:

*This study aims to identify the impact of the practices of managers and officials on the work environment in Islamic banks, it starts by addressing the characteristics of a good work environment, the most important modern strategies and successful leadership practices for building organizational trust according to the perspective of "Great place to work GPTW". Then we presented The experience of Abu Dhabi Islamic Bank, which is one of the best leading Islamic banks in the world in terms of performance, volume of activity and quality of services; In order to know the most important leadership practices that cause this success in the field of business. The study showed that the most important characteristic of this bank is the reliance of its leaders on a strong culture based on inspiration to push employees to provide their best, good employment, encouragement, interest and appreciation of their efforts.*

**Keywords:** place to work, leadership practices, islamic banks.

**JEL Classification Codes :** J81,J53,G21

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: أحمد بونقيب، الإيميل: ahmed.bounekib@univ-bba.dz

## I - تمهيد:

تمثل المنظمات الركيزة الأساسية للتنمية في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء، فهي أحد أهم معايير تقدم وتأخر الأمم، نتيجة لدورها المتزايد في جميع مناحي الحياة، وانطلاقاً من ذلك سعى الباحثون والمفكرون إلى البحث عن أنجع الطرق التي تعمل على تفجير طاقات المنظمات وتطوير أدائها، ولقد زاد الاشتغال اليوم في البحث عن التشكيلة الإدارية والثقافية والاجتماعية للمنظمة، باعتبارها روافد السلوك ومحركة العمل، وإيماناً بكون المورد البشري في المنظمة يمثل أساس كل نجاح وهو جوهر عملية التغيير المطلوبة، فإن صناعات القرار في المنظمات يواجهون تحدياً صعباً يتجسد أساساً في ردم الفجوة القائمة بين متطلبات الأعمال ومهارات العاملين، واستحداث طرق متطورة لتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وحثهم على تحقيق رؤية المنظمة. واستجابة لهذا التحدي اجتهد المفكرون والباحثون المهتمون بتطوير أداء المنظمات إلى البحث عن تحديد أهم العناصر المؤثرة في بيئة العمل ومعرفة أسبابها وتفاعل الأفراد معها، ومن ثم ضبطها وتوجيهها فيما يخدم مصلحة المنظمة والموظف على حد سواء. فمنظمات الأعمال الرائدة لا تدخر جهداً في توفير بيئة عمل صحية وآمنة من خلال الممارسات القيادية السليمة التي تدفع بالموظفين لتقديم أحسن ما لديهم لصالح المنظمة.

### 1.I- إشكالية البحث :

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين بيئة العمل الجيدة ونجاح المنظمات، وعلى هذا الأساس فإن المدراء الراغبين في تحقيق مستوى عالٍ من التميز؛ ما عليهم إلا جعل الثقة في مكان العمل أولى أولوياتهم، وهذا ما يقودنا إلى محاولة معرفة أهم آليات بناء الثقة التنظيمية، وما سر العلاقة بين الأداء الجيد وبيئة العمل الصحية، واكتشاف أهم الممارسات القيادية التي ساهمت في بناء بيئة عمل جيدة، والتعرف على أهم ما يميز بيئة العمل في منظمات الأعمال الرائدة.

### 2.I - فرضيات البحث :

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن توفير المدراء لبيئة عمل جيدة يشعر الموظفين بالثقة والفخر ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

### 3.I - أهداف البحث:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- التعرف على مميزات بيئة العمل الجيدة.
- إبراز تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين.
- اكتشاف الممارسات الناجحة لبناء بيئة عمل جيدة.

ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور؛ هي:

### 4.I - أهمية البحث:

إن دراسة التجارب الناجحة للقادة المبدعين الذين استطاعوا بنجاح تحقيق أداء جيد للمنظمات والأفراد الذين يعملون معهم، مفتاح أساسي لنا كمهتمين بتطوير أداء المؤسسات الوطنية، فدراسة هذه التجارب يساعد حتماً في استخلاص العبر، لذا فإننا لا نُهمل ولا نترك أية فرصة تتيح لنا استيعاب التجارب

التراكمية الناجحة وتنزيلها بشكل لائق، بما يتناسب مع قيمنا وتطلعاتنا. ولقد جاءت هذه الدراسة للمساهمة في تزويد المهتمين بمجال التسيير بالمعارف الحديثة في مجال القيادة والتوجيه.

ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور؛ هي:

المحور الأول: النظرة الحديثة لمفهوم بيئة العمل

المحور الثاني: القيادة السليمة أساس لبناء بيئة عمل جيدة

المحور الثالث: عرض تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي

## II-1. النظرة الحديثة لمفهوم بيئة العمل

بالنظر للتأثير البالغ لبيئة العمل بنوعها المادية والمعنوية في تحسين إنتاجية العامل وأدائه، قدم الباحثون تقسيمات عديدة لظروف العمل، ففيما حصرها البعض في الظروف الفيزيائية المادية فقط التي تواجه الفرد في عمله، -كالإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية والرطوبة السائدة والضجيج المنبعث من الآلات والأدوات الإنتاجية والغبار والروائح والهواء المنتشر وساعات العمل والأجر وغيرها من العناصر الأخرى-، أضاف لها آخرون الظروف غير المادية لتشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية وأنماط القيادة المتبعة في المنظمة وأوقات العمل وغيرها. ولقد مثلت الدراسات التي أجراها "إلتون مايو" منعرجا حقيقيا للتعريف والاهتمام بنوع جديد من الظروف، له خصوصياته وتأثيراته، والمتمثلة في نمط القيادة وطبيعة الإشراف وجودة الاتصال.

يعتبر "إلتون مايو" من أوائل المفكرين الذين اهتموا ببيئة العمل كمحدد رئيسي لأداء العمال من خلال تجاربه، تلها تجارب عديدة صبّت معظمها في بوتقة تحسين جو العمل ماديا ومعنويا، فقد عرّفت بيئة العمل على أنها مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بالفرد والقادرة على توجيه سلوكياته داخل المنظمة والتأثير على أدائه لعمله (Citeau, 2002, p. 168)، كما عرّفت أيضا على أنها " التحليل الدقيق لظروف العمل والمعدات والعمالة والأساليب والمواد التي تسمح بتحسين جودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لراحة الفرد وزيادة إنتاجيته" (Gouiran, 2010, p. 148)، كما اعتبرت أيضا على أنها خاصية دائمة نسبياً لمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى وتجسد آراء الأفراد حول تنظيمها فيما يتعلق بأبعاد ممثلة في دعم الاستقلالية والثقة والابتكار والعدالة (Kusluvan, 2003, p. 458)، كما عرفت بيئة العمل التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص المستقرة نسبيا والتي تميز التنظيم الداخلي لمؤسسة ما، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف في هذه المؤسسة (Gamage & Pang, 2003, p. 85). ولقد ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث محاولة تحديد أبعاد البيئة التنظيمية للمؤسسة من خلال استكشاف أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في العمل، مما نتج عنه تصورات عديدة لهذه الأبعاد متمثلة في: الثقة، التضحية، الروح المعنوية، المكافآت، مصداقية القيادة، مقاومة التغيير والصراع التنظيمي.

في خلال السنوات القليلة الماضية ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الرامية إلى تحديد مفهوم دقيق لبيئة العمل، من خلال تقديم نماذج عملية تسمح بقياس وتقييم جودة بيئة العمل وترتيب المؤسسات

باستخدام مجموعة من المعايير التي تعبر عن البيئة المحفزة والمشجعة على البقاء والتعلم والإبداع والتأثير، ومن بين أهم وأشهر نماذج أو مواصفات القياس التي تهتم بتقييم جودة نوعية العمل نذكر النماذج التالية: "لينكيند توب كومبانيس" و"جريت بليس توورك" و"توب أمبلوايرس" و"راندستاد أواردس".

ويعتبر نموذج "Great Place To Work" أو "بيئة العمل الجيدة" والذي يرمز له اختصاراً بـ "GPTW" واحداً من بين أهم الابتكارات في المجال الاجتماعي بالمنظمات، فهو يستخدم لقياس الثقة بين العاملين والإدارة (Great Place To Work, 2018). ففي سنة 1991 تم إنشاء معهد "GPTW"، وهي هيئة رائدة في مجال تقييم ثقافة العمل والأداء المتفوق، وتصدر هذه الهيئة تقريراً سنوياً يستند إلى جمع بيانات أكثر من 12 مليون موظف من آلاف المنظمات المتفاوتة الأحجام والنشاطات والنضج لأكثر من 50 دولة، وحالياً يستعمل هذا النموذج في أنواع عديدة من المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح على غرار المؤسسات الحكومية (Burchell & Robin, 2011, p. 206). كما يقدم معهد "GPTW" سنوياً قائمة أفضل 100 مؤسسة عالمياً من حيث بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات استشارية، والإقبال يتزايد يوماً بعد يوم على تبني هذا النموذج بغرض تقييم أماكن العمل الخاصة بها، وتقييم نفسها مقابل أفضل أماكن العمل في العالم، ويعتبر بذلك لبنة أخرى تضاف إلى محاولات خلق بيئة عمل صحيحة تكون بمثابة التربة الخصبة لنمو الثقة والفخر والعمل الجماعي.

## II-1- نموذج "بيئة العمل الجيدة" GPTW

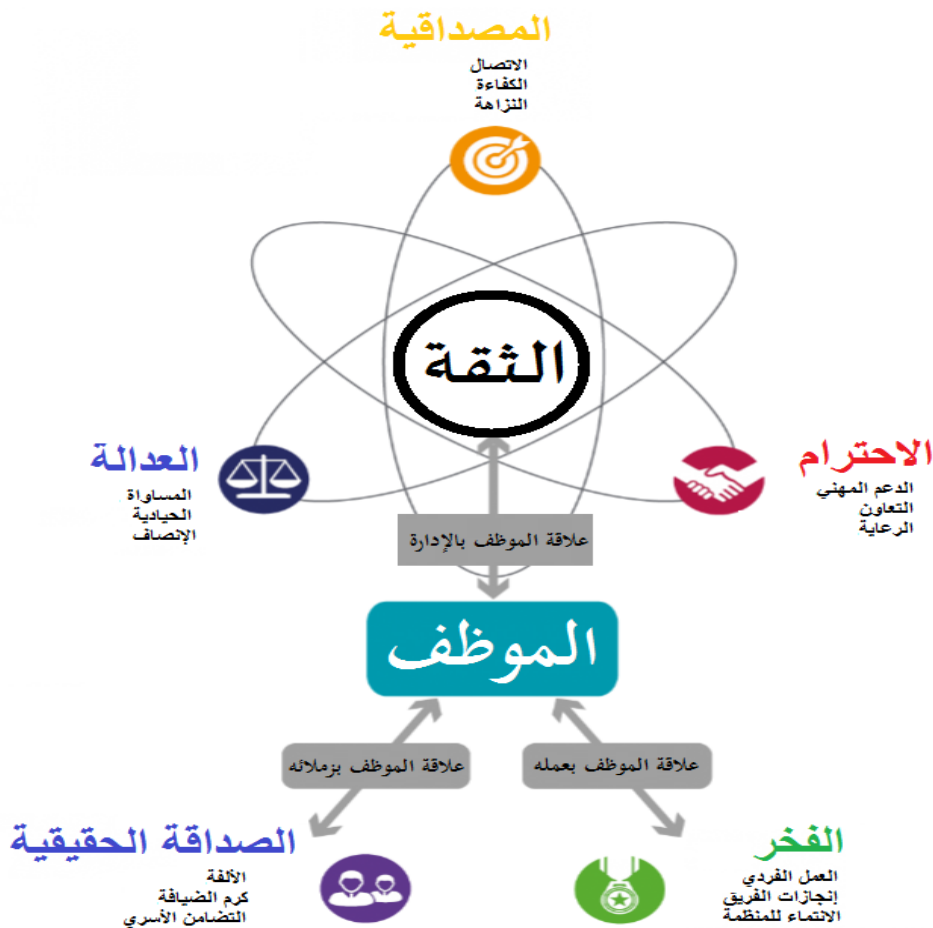
يعتبر نموذج "بيئة العمل الجيدة" (Great Place to Work). مقارنة بالنماذج الأخرى التي تهتم بقياس صحة بيئة العمل من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية، فهو ثمرة عمل تفوق 30 عاماً، قام فيها الباحثان "روبرت ليفرينغ" و"أمي ليمان" باستجابات لملايين الموظفين للعديد من المؤسسات حول العالم من مختلف القطاعات والأحجام، حيث وجدوا أن مكان العمل الرائع هو المكان الذي يشع بالثقة المتبادلة بين العمال ومروؤسهم، والذي يكونون فيه فخوريين بما يقومون به، وهذا ما يمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات. ولقد قام الباحثان بتحديد المميزات المشتركة للمنظمات الناجحة والمتعلقة ببيئة العمل الجيدة والتي تمثلت في: (van Marrewijk, 2004, pp. 142-143)

- الالتزام القوي من طرف إدارة المنظمة بأن تصبح مكان عمل رائع، وتبني استراتيجية "الموظف أولاً"، والإيمان بأن الموظف هو سر نجاح المنظمة.
  - إقامة منتديات تواصل نشطة بين الموظفين والإدارة، في حوار جاد يسمح بانتقال المعلومات السلبية دون الخوف من تداولها.
  - الموظفون فخورون بعملهم وبالفريق الذي ينتمون إليه، وبالمنظمة التي يعملون لصالحها، فتجدهم يحتفلون بنجاحات أقرانهم ويسود التعاون بينهم، فهم يشعرون بالمتعة في عملهم وجراء العمل مع زملائهم بصورة عميقة ودائمة، ويرغبون في إتمام حياتهم المهنية معاً وداخل المنظمة التي عملوا بها.
- ## II-2- أبعاد نموذج بيئة العمل الجيدة

من خلال عديد الاستجابات والمقابلات الشخصية والتي دامت سنوات والتي يتم تحيينها سنوياً؛ قام "روبرت ليفرينغ" و"أمي ليمان" - مؤسساً معهد "GPTW"، بتحديد أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير

نموذج للبيئة التنظيمية الجيدة والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصداقية والاحترام والعدالة (وهي المكونة للثقة)؛ بالإضافة إلى الفخر والصدقة (Burchell & Robin, 2011, p. 4) ، ففي نموذج بيئة العمل الجيدة، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الاحترام للآخرين، وتؤكد التزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها (Lyman A. , 2012, p. 5) ، مما يولد لدى الموظف حب الانتماء ممثلا في الفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين. وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن بيئة العمل الجيدة هي البيئة التي تبنى على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات ، ويضيف "وارن بيبي" في هذا المجال قائلا أن " الثقة هي ذلك الهواء الذي نستنشقه، لا أحد يشعر به، أما إذا غاب أو نقص شعر به الجميع" (Rohman, 2016, p. 5). ويمثل الشكل رقم (1) نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل الجيدة.

الشكل رقم (1): نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل الجيدة.



المصدر:

Great Place to Work model

من خلال الشكل رقم (01) نجد أن الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحدده جودة هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

- علاقة الموظفين بالإدارة أو ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة. وتقاس جودة هذه العلاقة من خلال الأبعاد الثلاثة (المصداقية والاحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.
- علاقة الموظفين بالوظيفة أو درجة فخر الموظفين بالعمل.
- علاقة الموظفين بزملائهم أو درجة الصداقة بين الموظفين.

يتكون نموذج بيئة العمل الجيدة من أبعاد خمسة، هي المصداقية والاحترام والعدالة والفخر والصداقة (van Marrewijk, 2004, pp. 140-143).

**أولاً: المصداقية:** يقصد بهذا البعد مدى التزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين، ويتم قياس مصداقية الإدارة من خلال ممارساتها للاتصال، وكفاءتها ونزاهتها. فمهارات الاتصال الجيد تسمح بحوار ثنائي الاتجاه، يكون فيه المسؤول واضحاً وصريحاً في المعلومات التي يقدمها لموظفيه، كما يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة، وأن يتيح للموظف الفرصة في بدء الحوار حول المعلومات التي يحتاجها أو يرغب في مشاركتها، كما يمكن القول أن الاتصال الإيجابي هو ذلك الاتصال الذي يرحب بأسئلة الموظفين ويتيح للمسؤولين فرصة سماع الإشاعات ومن ثم التصرف معها بشكل استباقي، فكلما كان الاتصال واضحاً مكّن من فهم الرسائل دون الحاجة إلى وضع تفسيرات أو تخمينات، مما ينمي الثقة بين الإدارة والموظفين ويسمح لهم بتحقيق تطلعات الإدارة والعمل بأكثر إنتاجية.

**ثانياً: الاحترام:** يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وتحسيسهم بقيمتهم وتمييزهم، فنجد أن الاحترام ضروري في خلق جوّ من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين، فالدعم المني للموظفين يظهر من خلال توفير فرص التكوين والتدريب، والموارد والتجهيزات الضرورية لإنجاز الأعمال، كما أن التعاون بين الموظفين والإدارة يزيد من الاحترام، ولكي يكون التعاون فعالاً يتطلب تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين عن طريق السعي الجاد والاستجابة لاقتراحات وأفكار الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في القرارات التي تخصهم، كما يتوجب من الإدارة رعاية موظفيها وإبداء ذلك لهم والاهتمام بهم، حيث تظهر رعاية المدراء بشكل جليّ من خلال توفيرهم لبيئة عمل صحية وأمنة والاهتمام بالأحوال الشخصية لموظفيهم ومساعدتهم.

**ثالثاً: العدالة:** يقصد ببعده العدالة المساواة والحيادية والإنصاف، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة إلى عاملي الاحترام والمصداقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع المكافآت المادية والمعنوية، كما أن حيادية الإدارة تقتضي تجنب الإدارة للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية، وبقية الموظف أو يدرك لحيادية الإدارة من خلال حجم المساعدة الذي تقدمه الإدارة للموظفين فيما يتعلق بإتمام العمل الموكّل إليهم، بالإضافة إلى إنصاف الموظفين وتجنب التمييز على أساس الصفات الشخصية للأفراد، وضمان وجود قانون عادل داخل المنظمة يستوفي من خلاله كلّ حقه.

**رابعاً: الفخر:** يقصد بالفخر التباهي والإعجاب من نواح ثلاث وهي: شعور الموظف بالفخر بعمله، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث يشجّع ويزيد من إنتاجية الموظفين، والانخراط في العمل الجماعي. فافتخار الموظف بعمله ينتج عن إحساسه بأن مهاراته الشخصية فريدة من نوعها، وأن مساهماته الفردية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ونجاحها،

كما أن افتخار الموظف بإنجازات فريقه هو انعكاس للعمل الجيد الذي يستطيع هذا الفريق إنجازه، فالفخر يولد ولاء والتزاما عاليين يكون فيه الموظف سفيرا لمنظمته.

خامسا: الصداقة المتينة: هي الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة في مكان العمل تتكون من أبعاد فرعية ثلاث؛ هي إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسن الضيافة، والإحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل. فالأفراد يشعرون بالصداقة الحقيقية في مكان العمل بفضل درجات الأنس والألفة والانسجام الموجودة بين الموظفين، والقدرة على الاعتماد على بعضهم، ولحسن الضيافة التي يلقاها الموظف الجديد تأثيرا بالغا على تعزيز درجة الصداقة والانخراط بشكل سريع في عمله، وينمي بذلك علاقات مع زملائه، وأنهم يحيون حياة مشتركة وفقا لنظام خاص يسوده التعاون والتضامن والإخاء والانتماء لأسرة واحدة؛ وهذا ما يرفع المعنويات ويجعل الموظفين يستمتعون بعملهم محققين بذلك مستويات عالية من الأداء المتميز.

### II-3- أهمية بيئة العمل الجيدة في تعزيز الأداء التنظيمي

لقد أثبتت العديد من الدراسات كيف تساهم بيئة العمل الصحية في تحقيق أداء جيد، وعلى هذا الأساس فإن المدراء الراغبون في تحقيق مستوى عال من التميز؛ ما عليهم إلا جعل الثقة في مكان العمل أولى أولوياتهم. فلأكثر من 30 سنة قام معهد "بيئة العمل الجيدة GPTW" بدراسة العلاقة بين مستويات جودة بيئة العمل للمنظمات ودرجات التفوق والنجاح لديها، وتم التوصل إلى نتائج باهرة، حيث وجد أن أهم ما تتمتع به المنظمات التي تتوفر على بيئة عمل جيدة هو زيادة معدلات الابتكار لديها، وارتفاع معدل رضا العملاء والتزام الموظفين والمرونة في عملية التسيير، بالإضافة إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين بالنصف مقارنة بالمتوسط العام للصناعة (Rohman, 2016, p. 3).

وفي دراسة حديثة حول علاقة الثقة الجيدة بين المدراء ومروستهم، تبين أن المنظمات التي استثمرت في تطوير العلاقة الجيدة بين الرئيس ومروستيه قد أثمر إيجابا على أدائها المستقبلي بنسبة كبيرة (Goenner C, 2008). كما أثبتت العديد من الدراسات والتحليلات أن الشركات المدرجة في قائمة أفضل 100 شركة من حيث بيئة العمل لا تتمتع فقط باستقرار الموظفين بها بل بالأداء المتفوق مقارنة بنظيراتها في السوق (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003, pp. 965-993).

### III- القيادة السليمة أساس لبناء بيئة عمل جيدة

في دراسة شملت المنظمات الحائزة على مراتب مشرفة في قائمة "أفضل 100 شركة للعمل بها" مجلة "فورتشين" Fortune 100 Best Companies to Work For®، والتي يتم نشرها سنويا منذ سنة 1998 بالشراكة مع مجلة "فورتشين" Fortune، تم التوصل إلى أن الثقة العالية في محيط العمل كانت القاسم المشترك للشركات الحائزة على مراتب مشرفة حيث وجد أن هذه المنظمات تتفوق على منافسيها في الأداء، وكيف أن الثقة العالية في مكان العمل هي المحرك والمغذي للنجاح المستمر لهذه الشركات (Rohman, 2016, p. 3). فما هي مميزات القائد الجدير بالثقة وماهي آليات واستراتيجيات بناء الثقة في محيط العمل؟ وكيف يمكن الحفاظ عليها وتعزيزها؟

### III-1 مميزات القائد الجدير بالثقة:

إن تعامل الإدارة بمصداقية واحترام وعدالة مع موظفيها يولد ثقة وفخرا لدى الموظفين، ولقد حددت "ليمان" مؤسسة معهد "البيئة الجيدة" مجموعة من الصفات والأفعال- من خلال دراسة العديد من

المنظمات باختلاف نشاطاتها وأحجامها وخلفياتها الديمغرافية على مدار 25 سنة- والتي تجعل من المدير جديراً بالثقة لدى العاملين وقيادة المنظمة للأفضل (Lyman & Adler, 2011) ، والتي حدّدت في:

- الشرف: إن القائد الجدير بثقة موظفيه هو ذلك المدير الشريف، والمتشرف والفخور بقيادته للآخرين، والممتن والمعترف والمتحمل لمسؤولياته، كما يجب على القائد الجدير بالثقة أن يكون متواضعاً ومعترفاً ومقدراً لقيمة كل فرد في المنظمة، وأن يعامل الموظفين بالحسنى وأن يستجيب لانشغالاتهم، وأن يكون قويا مستمداً قوته من الثقة التي منحها إياه موظفوه.
- القدرة على الاحتواء: يستطيع القائد الجدير بالثقة خلق بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالأنس والتجانس وعدم وجود سلوكيات تمييزية، وأن يعمل بمبدأ المساواة في توزيع العوائد والمكافآت.
- التثمين وإشراك المرؤوسين: يعمل القائد الجدير بالثقة على تحسيس الموظفين بأن لهم دوراً بالغاً في المنظمة، وأن نجاح المنظمة مرهون بمجهوداتهم، كما يعمل القائد الناجح على السماح للموظفين بالمشاركة في إدارة المنظمة باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتصرف في المواقف، وتكوينهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادة في المستقبل.
- مشاركة وتبادل المعلومات: ينبغي على القائد أن يدرك أن توفر المعلومات وتشاركها مع الموظفين يسمح لهم بالمساهمة والعمل بشكل جيد، فالقائد مطالب بفتح أبواب الحوار مع كل أفراد المنظمة والترحيب بأرائهم، وتجنب الغموض وتقديم رسائل واضحة.
- تطوير الموظفين: يعمل القائد الجدير بالثقة على مساعدة الموظفين على التعلم وتنمية مهاراتهم والاهتمام بتحقيق تطلعاتهم، والتحدث معهم حول أهدافهم الشخصية وكيف يمكنهم التقدم في الوظيفة واستخراج القدرات الكامنة بداخلهم، واكتشاف مواهبهم ومرافقتهم تشجيعهم على النمو (الإلهام)، وإتاحة الفرص لهم.
- اقتناص الفرص: يعمل القائد الجدير بالثقة على اقتناص الفرص وتقليل الخطر والتعامل معه بحكمة، من خلال ترسيخ ثقافة عدم النقد واللوم ومتابعة أخطاء الموظفين والاعتراف بالمشكلات والتحلي بالحكمة، كل هذه الأفعال تجعل من الموظف ينقاد طواعية مع مديره نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إضافة لما تم ذكره، هناك مجموعة من العوامل التي تدعّم ثقة الأفراد في بيئة العمل والمتمثلة في

(Ryan & Oestreich, 1991, p. 28):

- تجنب لوم العاملين والابتعاد عن النقد والصراعات والسخرية، وتقدير جهودهم.
- تعاون الأفراد لمعالجة وإيجاد حلول للقضايا الهامة.
- تفادي التمييز، وتجنب التفكير بـ"بلغة" نحن وهم".
- الاهتمام بالقضايا الجوهرية عوض الغوص في التفاصيل.
- احترام الأدوار وهرمية السلطة وتجنب استخدام السلطة ضد الآخرين.

### III-2 الممارسات القيادية الناجحة في محيط العمل

إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي مفتاح وأساس النجاح داخل المنظمات (Gould-Williams, 2003, p. 29)، وحماية هذه العلاقة بإطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، فشعور الموظفين بعدم الثقة والخوف يؤدي إلى زيادة معدلات التوتر



والغضب، مما يترتب عليه استنزاف للفخر وتدني مستويات الإنتاجية والجودة والابتكار (Ryan & Oestreich, 1991, p. 4).

ولقد رتبّ وحدّد معهد "بيئة العمل الجيدة GPTW" تسعة ممارسات قيادية تمكّن المدراء من بناء بيئة عمل صحيّة تسودها الثقة والتي يتم اعتمادها لتدقيق ومراجعة ثقافة المنظمات من خلال مجموعة من الأسئلة المفتوحة الموجهة للمدراء والتي تكون بمثابة تقييم لممارسات الإدارة ومدى نجاعتها في بناء الثقة، وهو ما يسمى بـ: تدقيق الثقافة © the Cultural Audit، ومن ثم يتم مقارنة نتائج هذا الاستبيان مع الاستبيان الموجه للموظفين والذي يضم الأبعاد الخمسة سالفة الذكر، وبذلك تستطيع إدارة المنظمة تحليل الفجوة بين ممارساتها في بناء بيئة عمل جيّدة وبين آراء الموظفين، كما هو موضح في الشكل رقم (02).

الشكل رقم(02): مجالات بناء الثقة في بيئة العمل



المصدر: Great Place to Work model

وفيما يلي شرح لمجالات بناء الثقة (Great Place To Work Report, 2016):

- التوظيف والإدماج: ينبغي على المنظمات الراغبة في بناء الثقة توظيف الأفراد أصحاب المواهب والخصائص المتميزة والتي يمكنها من تطوير المنظمة، كما يجب الاهتمام بعملية إدماجهم بغية التفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم.
- الاحتفال: تعمل المنظمات الناجحة على إقامة احتفالات داخل المنظمة وإقامة رحلات سياحية للموظفين بغرض تعزيز الصداقة والتعاون وتنمية روح الفريق.
- التشارك: إن التوزيع العادل للمكافآت على الموظفين كل حسب مردوده يساهم في تعزيز ثقة الموظفين في ممارسات الإدارة.

- الشكر والتقدير: إن تشجيع وتثمين مجهودات الموظفين وإبداء الاهتمام بنجاحاتهم حتى الصغيرة منها يرفع معنوياتهم ويزيد من عزميتهم نحو تقديم الأفضل.
- الرعاية: إن اهتمام الإدارة بالأحوال الشخصية لموظفيها والاستجابة لطلباتهم ومساعدتهم وتسهيل ظروف العمل له أثر إيجابي بالغ على نفسية الموظف.
- التطوير: يجب مساعدة الموظفين على التقدم في وظائفهم، من خلال تعليمهم وتكوينهم وتنمية مهاراتهم ومساعدتهم على التصرف وحل المشكلات.
- الإلهام: إن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع دفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة، وتشجيعهم والعمل على مرافقتهم في مواجهة الصعوبات، بحيث تجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة ومقبولة من طرف الجميع، فيصبح بذلك معنى للعمل الذي يقوم به كل موظف، ويؤمن بأن مساهماته أثراً جلياً في تقدم المنظمة.
- التواصل: ينبغي على الإدارة الرغبة في التميّز أن تشارك موظفيها المعلومات وتفتح قنوات الاتصال والتحاور، وتقديم رسائل واضحة لا يشوبها الغموض الذي من شأنه كبح مجهودات الموظفين وبالتالي تعطيل عجلة النمو.
- الاستماع: إن شعور الموظف بأن صوته مسموع وآراؤه واقتراحاته وانشغالاته مأخوذة بعين الاعتبار، يجعله يسعى حثيثاً نحو تحقيق رؤية المنظم.

إن الاحتفال وتوزيع المكافآت بشكل عادل وتوفير الجو المناسب للموظفين الجدد للانخراط والاندماج داخل المنظمة يبني أواصر الأخوة ويشجّع على بناء روح الفريق الواحد، كما أن تثمين جهود الموظفين والاهتمام بهم وتنمية مهاراتهم يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، فبيئة العمل التي يسودها التواصل والتحاور والتشجيع والمرافقة والثقة تكون منبثاً ومفرخاً للطاقات البشرية المبدعة والمؤثرة والقائدة نحو التميّز، وهو ما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

#### IV- عرض تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي

تسعى المنظمات الرائدة إلى بناء بيئة عمل صحية لإيمانها بضرورة الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتقدمها ورقمها، وفيما يلي سنحاول عرض أهم الممارسات الناجحة لواحدة من المنظمات الرائدة، والمتمثلة في مصرف أبوظبي الإسلامي.

#### IV- 1 لمحة عن مصرف أبوظبي الإسلامي

مصرف أبوظبي الإسلامي هو مصرف إسلامي تأسس عام 1997 ومقره في دولة الإمارات. ويمتلك المصرف اعتباراً من ديسمبر 2020 أصولاً تتجاوز قيمتها 127.8 مليار درهم إماراتي، بزيادة كبيرة عن حجم الأصول التي كانت قيمتها 125.9 مليار درهم إماراتي في عام 2019، يقدم المصرف حلولاً عالمية المستوى ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية للأفراد والمؤسسات وللأعمال والخدمات المصرفية الخاصة وإدارة الثروات عبر قنوات رقمية حائزة على جوائز، وشبكة واسعة من الفروع. يتواجد المصرف ضمن ستة أسواق استراتيجية، تشمل البوسنة ومصر والمملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة والعراق والسودان وقطر. ولقد حقق مصرف أبوظبي لسنة 2022 نتائج مالية قوية نعرضها في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): أبرز الإنجازات المالية لمصرف أبوظبي الإسلامي 2021-2022

2022	2021	قائمة الدخل المختصرة
مليون درهم إماراتي	مليون درهم إماراتي	
6.8	5.5	إجمالي الإيرادات
3.6	2.3	صافي الأرباح بعد احتساب الزكاة والضرائب
168.5	136.9	إجمالي الأصول

المصدر: التقرير السنوي لمصرف أبوظبي الإسلامي 2022، [www.adib.ae/ar/pages/annual-report.aspx](http://www.adib.ae/ar/pages/annual-report.aspx)، نلاحظ من خلال الجدول (1) كيف ارتفعت أصول المصرف بنسبة 23% من سنة 2021 إلى 2022، وهو ما يدل على الاستراتيجية التي يتبناها المصرف لتحقيق رؤيته المتمثلة في التوسع والريادة، كما نجد أن صافي الأرباح ارتفع بنسبة معتبرة تقدر ب 56% وهي زيادة معتبرة كانت ثمرة عمل جاد وفق رؤية واضحة واستراتيجية تعتمد على ركائز أربع هي: الابتكار المستمر والتميز في الصيرفة الرقمية والمستقبل المستدام والخيار المصرفي المفضل. كما استطاع المصرف الحفاظ على ثبات درجاته بالنسبة للتصنيف الائتماني وفقاً لوكالة "موديز لخدمات المستثمرين" وتصنيف "فيتش الائتماني"، مما زاد من موثوقية وسمعة المصرف.

**IV- 2 تحليل بيئة العمل بمصرف أبوظبي الإسلامي**

من خلال التقديم النظري لنموذج "بيئة العمل الجيدة GPTW" والممارسات التسع المعززة لبناء الثقة التنظيمية (أنظر الشكل رقم 02)، والتي تهدف إلى خلق ثقافة إيجابية: سنحاول عرض تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي والتعرف بالتفصيل حول أهم الممارسات التي قام بها قادة المصرف.

**أولاً: التوظيف والإدماج**

إن توظيف الأفراد أصحاب المواهب والخصائص المتميزة يمكنه من تطوير المنظمة، إضافة إلى الاهتمام بعملية إدماجهم لتسهيل تفاعلهم بشكل إيجابي مع زملائهم، وقد اهتم قادة مصرف أبوظبي بهذا العنصر أشد الاهتمام، فهو يعتبرهم أحد الأصول الجوهرية التي ترهن نجاح المصرف، وتساهم في تحقيق النمو المهني اليوم ومستقبلاً، كما تضمن تدفقاً متواصلًا للابتكارات، لذا نجد أن المصرف يقتنص دوماً فرص استقطاب المواهب المتنوعة، ويعمق ثقافة التعلم، كي يتمكن الموظفون من تطوير المهارات المطلوبة اليوم وغداً. (تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية، 2021، صفحة 44) ويعمل المصرف على توظيف مرشحين من الأسواق الخارجية أو من مجموعة موظفيه أصحاب المواهب، كما يوضحه الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): المواهب المستقطبة سنة 2021

2021	2020	2019	2018	الموظفون المعينون حديثاً
168	107	216	260	التعيينات الجديدة
32%	49%	33%	42%	نسبة الإناث في التعيينات الجديدة
68%	58%	67%	58%	نسبة الذكور في التعيينات

الجديدة

المصدر: تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية 2021، ص 45، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021\\_ar.pdf](http://www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021_ar.pdf)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) كيف يهتم مصرف أبوظبي بتوظيف المواهب مع إعطائه أولوية كبيرة للجانب النسائي، وهذا ما يدل على تبنيه ثقافة العدالة وعدم التمييز، وهذا ما يتماشى ما سياسة ورؤية دولة الإمارات لتمكين المرأة الإماراتية، إيماننا بدور المرأة وقدرتها على تحمل مسؤولياتها والمساهمة في نهضة الدولة. كما يسعى المصرف إلى تعزيز مفاهيم وقيم التنوع والشمول والمساواة، فدولة الإمارات تفخر بتصنيفها نموذجاً دولياً يحتذى به للتنوع الثقافي والتماكك الاجتماعي، حيث يشكل الوافدون أكثر من 80 % من سكان الدولة، وينعكس التنوع الوطني ذاته في مصرف أبوظبي حيث أن 60% من القوة العاملة هي من الوافدين من أكثر من 50 دولة، كما هو موضح في الجدول رقم(03).

الجدول رقم (03): الموظفون حسب الجنسية بمصرف أبوظبي 2018-2021

2021	2020	2019	2018	
53 دولة	53 دولة	53 دولة	51 دولة	عدد الدول
40%	40%	36%	36%	الإمارات
12%	12%	13%	12%	الأردن
11%	12%	13%	11%	الهند
8%	8%	8%	9%	باكستان
8%	7%	7%	7%	مصر
22%	21%	24%	24%	جنسيات أخرى

المصدر: تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية 2021، ص 43، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021\\_ar.pdf](http://www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021_ar.pdf)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) كيف أن التنوع الثقافي موجود من خلال تواجد أكثر من 50 جنسية مختلفة داخل المصرف، مما يدل على وجود ثقافة قوية يسودها الانسجام والتعايش، فنسبة الموظفين من خارج دولة الإمارات يفوق النصف على مدى الأربع سنوات الماضية (2018-2021). كما أن المصرف يعتمد على استراتيجية واضحة من خلال تطبيق برامج استقطاب المواهب والذي يضم برنامجين اثنين هما: (تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية، 2021، صفحة 52)

- برامج مصرف أبوظبي المركزي للتطوير القيادي (ALP): وهو برنامج صمم من أجل تدريب وإلهام الشباب الإماراتي الذين سيغدون مستقبلاً خبراء مصرفيين.

- برنامج الخريجين المتدربين: والذي يعمل على تقديم تدريب داخلي في أقسام وظيفية مختلفة في المصرف للطالب من جامعات دولة الإمارات.

#### ثانياً: الاحتفال

نجد أن مصرف أبوظبي لا يهمل إقامة احتفالات خاصة بالأعياد الوطنية أو إقامة مسابقات سواء ثقافية أو رياضية من شأنها تعزيز الصداقة والتعاون وتنمية روح الفريق، وفي هذا الصدد نظم نادي مصرف أبوظبي بطولات كرة القدم للموظفين لزيادة الروابط المجتمعية وإيجاد بيئة ودية لموظفيه، حيث يمكنهم ذلك من مشاركة مجالات شغفهم خارج مكان العمل. كما نظم المصرف مسابقة للغة العربية مسابقة اللغة العربية رتب ثلاث فئات لتشجيع موظفي المصرف على ممارسة وتقوية لغتهم العربية.

الفئة 1: خاصة بأفضل مقال عن مؤسسة مصرف أبوظبي الإسلامي.

الفئة 2: متعلقة بأفضل مقال عن تاريخ الإمارات بمناسبة الاحتفال بمرور 50 عاماً على التأسيس.

الفئة 3: تخص أفضل ترجمة لفقرة من الإنجليزية إلى العربية. أجريت مراجعة على جميع الأوراق المقدمة وقيمتها لجنة عينها مصرف أبوظبي الإسلامي، بالإضافة إلى متخصص خارجي أعلن عن ثلاثة فائزين في شهر أكتوبر، وحصل كل منهم على قسيمة أمازون بقيمة 2000 درهم.

#### ثالثاً: التشارك والتقدير

يهتم مصرف أبوظبي بالتوزيع العادل للمكافآت على الموظفين كل حسب مردوده، مما يعزز من ثقة الموظفين في ممارسات إدارة المصرف، كما يعمل على تشجيع وتثمين مجهودات الموظفين وإبداء الاهتمام بنجاحاتهم حتى الصغيرة منها يرفع معنوياتهم ويزيد من عزيمتهم نحو تقديم الأفضل، فهو يقدر موظفيه ويكافئهم على جهودهم وإنجازاتهم مما يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بالموظفين، وينشئ مكان عمل ديناميكي، وتتسم عملية المكافأة والتقدير التي يعتمدها المصرف بالشفافية والشمول، إذ يعدّ جميع الموظفين الذين يتمتعون بسجل أداء جيد مؤهلين للترشيح بما في ذلك الموظفين الخارجيين، ويقدم الترشيحات المديرون المباشرون ورؤساء الأعمال؛ حيث يحق لأي مدير مباشر أو رئيس أعمال ترشيح الموظفين الذين حققوا إنجازات كبيرة سواء ضمن أقسامهم أو من الأقسام الأخرى، ولضمان أن يؤدي نظام المكافآت والتقدير لدينا إلى تحفيز الموظفين والمساهمة في زيادة إنتاجيتهم، يقيم المصرف هذا الحفل على أساس ربع سنوي بمشاركة الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا. وقد منح المصرف في عام 2021 جوائز لما بلغ عدده 293 من موظفيه الذين خدموا المصرف لأكثر من 15 عاماً، وكافأهم بعملات ذهبية، ويندرج هذا الحفل ضمن برنامج جائزة الفخر للخدمة الطويلة. (تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية، 2021، صفحة 59).

#### رابعاً: الرعاية

يدرك مصرف أبوظبي أهمية تعزيز أداء موظفيه من خلال راحتهم النفسية ورضاهم، فهو بالأحوال الشخصية للموظفين ويستجيب لطلباتهم ويساعدهم ويسهل ظروف العمل لهم. فهو يقدم امتيازات للموظفين نذكر بعضها منها: (تقرير الاستدامة لمصرف أبوظبي، 2017، الصفحات 55-56).

- ساعات العمل المرنة: يمكن للموظفين اختيار ساعات العمل المناسبة لهم للموازنة ما بين العمل والحياة بما فيه راحتهم ومصصلحة عائلاتهم.

- تمويل الموظف: يستطيع جميع الموظفين طلب تمويل مع الاستفادة من بعض التسهيلات، وبأسعار خاصة وخدمات معينة.
  - الدعم التعليمي: وهو خاص بالموظفين الإماراتيين، فإذا كان الموظف حاصلًا على شهادة الثانوية العامة وقضى عامين كحد أقصى في المصرف بأداء مرض فيمكن للمصرف تغطية تكلفة التعليم الجامعي طالما حافظ على متوسط درجات أعلى من 3.00 من 4.00.
  - التدريب الداخلي لأطفال الموظفين: تشمل برامج أكاديمية للخريجين تجرى من خلال أكاديمية مصرف أبوظبي الإسلامي لأبناء موظفي المصرف الذين في حال اختيارهم، حيث يمنح عقد تدريب داخلي محدد المدة مدته 12 شهراً، حيث تقدم هذه الخدمة للموظف كإحدى المزايا وتعنى بتطوير قدرات وكفاءات الأبناء الموهوبين الذين تخرجوا مؤخراً ويستعدون للعمل في مجال الأعمال المصرفية أو الحكومية أو أي قطاع آخر، لكنهم بحاجة إلى مهارات مرحلية تعدّهم لمستقبل مهني ناجح.
  - بدل المنح الدراسية: يعدّ جميع الموظفين ممن لديهم أولاد مسجلون في الجامعات، سواء في الإمارات أو في الخارج، مؤهلون للحصول على راتب أساسي واحد سنوياً لدعم تعليم أبنائهم.
- كما يسعى المصرف إلى توفير بيئة عمل آمنة من خلال تسجيل الحوادث، حيث رصد فريق الصحة والسلامة كافة الحوادث والإصابات والوفيات التي تحدث داخل الفروع أو أثناء تنقلات الموظفين من وإلى مقرات العمل، ويقوم بإعداد تقارير عنها. وقد وقعت خلال عام 2017 ثلاث حوادث طفيفة شملت إصابة إحدى موظفات النظافة في إصبعها، وتعرض متعاملين لحادثة انزلاق. (تقرير الاستدامة لمصرف أبوظبي، 2017، صفحة 58)

#### خامساً: التطوير والإلهام

يعمل قادة مصرف أبوظبي باستمرار لإيجاد طرق جديدة توفر الإلهام للموظفين وتمكينهم من الوصول إلى أفضل مستوى مهني ممكن. وتهدف برامج المصرف التدريبية إلى مساعدة الموظفين على مواكبة عالم الأعمال المتغير واكتساب الخبرات والمهارات، فمن خلال أكاديمية مصرف أبوظبي الإسلامي للعلوم المصرفية تم وضع استراتيجية للتعليم الرقمي عبر توفير حلول تعليمية رقمية متكاملة ومبتكرة تركز على خمسة مبادئ للتعليم، كما طورت الأكاديمية بالإضافة إلى ذلك، وبالشراكة مع "هارفارد بزنس بابليشينج Harvard Business Publishing"، دورات تدريبية متنوعة لموظفي مصرف أبوظبي الإسلامي من الإماراتيين، كما دخل المصرف في شراكة مع منصة "لينكد ان"، أكبر شبكة مهنية في العالم، لتوفير خدمة "لينكد ان ليرنينج" Learning LinkedIn لموظفيه البالغ عددهم 5000 موظفاً من أجل دعم مسيرتهم في التعلم والتطوير، ويمكن لموظفي المصرف مع خدمة "لينكد ان ليرنينج" الوصول إلى محتوى مخصص من المكتبة الشاملة التي تضم أكثر من 16,000 دورة تدريبية تشمل تحليل الأعمال وإجراء تحول في الاستراتيجية والقيادة والإدارة والتطوير المهني وخدمة المتعاملين والمعرفة المالية، والحوسبة السحابية وتطوير تطبيقات الويب والأجهزة المحمولة وإدارة قواعد البيانات، المشاريع وإدارة الموارد البشرية والاعتمادات الأخرى في التكنولوجيا. (تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية، 2021، صفحة 46).

الجدول رقم (04): عدد الخاضعين للتدريب بمصرف أبو ظبي-2020-2021

2021	2020	
2874 متعلم	2158 متعلم	عدد الخاضعين لدورات تعليم من الذكور
1960 متعلمة	893 متعلمة	عدد الخاضعين لدورات تعليم من الإناث
5.9 يوم	5.63 يوم	متوسط عدد الأيام لكل موظف
1362 برنامج	561 برنامج	عدد البرامج الفريدة
1574 جلسة	470 جلسة	عدد الجلسات
70% عبر الانترنت	54% عبر الانترنت، 24% مختلط	نسبة التعلم الإلكتروني: عبر الانترنت- مختلط-
30% مختلط	22% ورش عمل	ورشات عمل

المصدر: تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية 2021، ص 46، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021\\_ar.pdf](http://www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021_ar.pdf)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) كيف أن إدارة المصرف تهتم بعمليات التدريب لموظفيها بالاعتماد على التنوع في نوع وطريقة التدريب بالاعتماد على الجلسات وورش العمل، ففي سنة 2021 تضاعف عدد البرامج التدريبية والجلسات بحوالي ثلاثة أضعاف، كما زاد الاعتماد على التعلم الإلكتروني في عملية التدريب بشكل كبير.

بالإضافة إلى تركيز أكاديمية المصرف على ثلاث أنواع من الدورات التدريبية: (تقرير الاستدامة لمصرف أبو ظبي، 2017، صفحة 54)

- التدريب الإلزامي: ويشمل التوجيه ومكافحة غسل الأموال والصيرفة الإسلامية.
- التدريب على القيادة والإشراف: وتشمل برامج الذكاء العاطفي ومهارات الإشراف وإدارة الوقت والإسعافات الأولية.
- الوحدات المطلوبة: وتشمل مجموعة من البرامج التدريبية المتعلقة بتقييم العقارات وبيع الحلول والتوعية من المخاطر ودليل مدير المبيعات للنجاح وغيرها.

#### سادسا: التواصل والاستماع

يعتمد فريق قيادة مصرف أبوظبي الإسلامي على أسلوب إدارة تشاوري يتبنى فيه نهجاً يتسم بالانفتاح والشفافية، وهو ما يعني التحدث إلى الأشخاص الذين سيشاركون في صنع القرار، حيث تجمع إدارة مصرف أبوظبي الإسلامي أفكار الموظفين ووجهات نظرهم، وتطلعهم على أي تغييرات من المحتمل حدوثها، متيحة بذلك المجال للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال الاجتماعات أو جلسات العصف الذهني، كما تشجع الفرق على تحمل مسؤولية قراراتهم (تقرير الاستدامة لمصرف أبو ظبي، 2017، صفحة 48). كما نجد أن مصرف أبو ظبي يعمل على تفتح قنوات الاتصال والتحاور، من خلال إنشاء إدارة خاصة بالشكاوى والتظلمات تعمل على الاستماع إلى انشغالات الموظفين، كما يعمل المصرف على تقييم الأداء بشكل مستمر من خلال عقد اجتماعين رسميين أحدهما في منتصف العام والآخر سنوي، حيث يناقش التقييم مع جميع الموظفين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، وعملية التقييم مصممة لضمان أن احتياجات كل من الموظف

والمصرف تتم تليبيتها وأنها ستلبي كذلك في العام التالي، كما تستعرض مناقشة التقييم إنجازات العام السابق، وتضع خطة للتطوير الذاتي للعام المقبل لكل موظف. (تقرير الاستدامة لمصرف أبو ظبي، 2017، صفحة 56). كما يحرص مصرف أبو ظبي الإسلامي على معالجة جميع التظلمات بعناية تامة وحلها بالشكل المناسب. حيث تم إنشاء لجنة تظلمات تتولى الاستماع إلى شكاوى الموظفين حول مسائل متعلقة بالعمل، وتقديم رد غير متحيز يستند إلى الحقائق بعد الإحاطة بجميع المعلومات ذات الصلة. ويتوجب على الموظفين بداية رفع المسألة إلى مديرهم المباشر أو إلى قسم الموارد البشرية، فإذا لم تحل المشكلة يمكن للموظفين بعد ذلك التقدم بطلب كتابي إلى منسق لجنة التظلمات للنظر في القضية، يقوم المنسق بمراجعة الشكاوى ويحاول من جهته حل المشكلة، وفي حال بقيت المشكلة قائمة يسلم المنسق الشكاوى إلى لجنة التظلمات التي تجتمع مع جميع الأطراف المعنية، ثم تقدم بعد ذلك رأياً كتابياً إلى رئيس القسم المعني والأطراف المعنية ورئيس الموارد البشرية، ليتخذ رئيس قسم الموارد البشرية عندها القرار النهائي. (تقرير الاستدامة لمصرف أبو ظبي، 2017، صفحة 59).

#### V - الخاتمة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع دفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة، وتشجيعهم والعمل على مرافقتهم في مواجهة الصعوبات، بحيث تجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة ومقبولة من طرف الجميع، فيصبح بذلك معنى للعمل الذي يقوم به كل موظف، ويؤمن بأن مساهماته أثراً جلياً في تقدم المنظمة. حيث أن المدير الناجح هو الذي يدرك تمام الإدراك بأن نجاح المنظمة يعتمد على العمل الجماعي مرفوقاً بالمساهمات الفردية، فافتخار الموظفين بانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها مصدره صورة وسمعة المنظمة في مجال عملها، وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها والتزامها بخدمة المجتمعات التي تنشط بها. وقد عمل مصرف أبوظبي الإسلامي على توفير بيئة عمل آمنة وجيدة مبنية على ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع الموظفين على بلوغ كامل إمكاناتهم وتعظيم مساهمتهم في تحقيق أهداف المصرف، وقد استطاع مصرف أبو ظبي من خلال ممارسات قاداته الرشيدة تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدار سنوات عديدة، كل هذا جاء نتيجة الاستثمار في هذا الأصل غير الملموس ألا وهو المورد البشري فنجد القادة اهتموا بالعناصر الأساسية والدافعة لبناء الثقة لدى الموظفين من خلال التشجيع والمشاركة في اتخاذ القرار والعدالة في توزيع المكافآت وتثمين الجهود، بالإضافة إلى التركيز على تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب الموجه والذي يصب في رؤية واستراتيجية المصرف المبنية على الابتكار، كما نجد المصرف يعمل على استقطاب الكفاءات والمواهب من داخل وخارج الدولة ويوفر للموظفين الجدد جو عمل مريح يسوده التآلف والأخوة بغرض تقليل معدلات دوران العمال، مما يسمح بزيادة الإنتاجية وتفجير الطاقات، كما نجد المصرف يراعى ويهتم بالحياة الشخصية لموظفيه وعائلاتهم من خلال دعمهم في تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم. كل هذه الممارسات القيادية المدروسة والتي تسير وفق منظور استراتيجي محدد وهادف سمحت لمصرف أبو ظبي أن يكون رائداً في مجاله.



## V-I الإحالات والمراجع:

- Burchell, M., & Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. San Francisco: JosseyBass.
- Citeau, J. (2002). *Gestion des Ressources Humaines* (éd. 4). paris: Dalloz.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). *Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance*. *Personnel Psychology*, 56(4).
- Gamage, D., & Pang, N. (2003). *Leadership and Management in Education :Developing Essential Skills and Competenceies*. Chinese University Press: Hong Kong.
- Goenner C. (2008). *Investing in fortune's 100 best companies to work for in America*. *Journal of Economics*, 34(1).
- Gouiran, M. (2010). *Construire l'entreprise de demain*. Paris: Afnor.
- Gould-Williams, J. (2003). *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations*. *International journal of human resource management*, 14(1).
- Great Place To Work Report. (2016). *Les Fiches bonnes pratiques*. Retrieved 3 12, 2019, from [www.slideshare.net/ MarqueEmployeur/fiches-bonnes-pratiques-great-place-to-work-2016](http://www.slideshare.net/ MarqueEmployeur/fiches-bonnes-pratiques-great-place-to-work-2016)
- Kuslivan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality industry* . New York: Nova Science Publishers.
- Lyman, A. (2012). *The Trustworthy Leader: Leveraging the Power of Trust to Transform Your Organization*. San Francisco: JosseyBass.
- Lyman, A., & Adler, H. (2011). *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*. John Wiley & Sons.
- Rohman, J. (2016). *the business case for a high-trust culture*. Retrieved 4/ 8/, 2018, from [www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report](http://www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report)
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. New york: Jossey-Bass.
- Van Marrewijk, M. (2004, December ). *The Social Dimension of Organizations Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices* . *Journal of Business Ethics*, 55(2).
- تقرير الاستدامة لمصرف أبوظبي 2017، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/sustainability-reports/adib-sustainability-report-2017\\_en.pdf](http://www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/sustainability-reports/adib-sustainability-report-2017_en.pdf)
- التقرير السنوي لمصرف أبوظبي الإسلامي 2022، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/ar/pages/annual-report.aspx](http://www.adib.ae/ar/pages/annual-report.aspx)
- تقرير مصرف أبوظبي الإسلامي حول الحوكمة البيئية والاجتماعية 2021، متوفر على الموقع: [www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021\\_ar.pdf](http://www.adib.ae/en/siteassets/investor-relations/esg-reports/adib-esg-report-2021_ar.pdf)