

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية: الشريعة والاقتصاد

قسم: الإدارة والاقتصاد

جامعة الأمير عبد القادر

للعلوم الإسلامية قسنطينة

- الجزائر -

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات
الصناعة المالية الإسلامية
- دراسة حالة -

أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الإسلامية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ سفيان خوجة علامة

من إعداد الطالب:

سليمان بن موسى

أعضاء لجنة المناقشة			
الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ	أ.د/ حليلة بزاز
مشرفا ومقررا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ	أ.د/ سفيان خوجة علامة
عضوا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ محاضر أ	د/ سارة دريدي
عضوا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ محاضر أ	د/ ابتسام منزري
عضوا	المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف - ميلة -	أستاذ محاضر أ	د/ أسماء نمديلي

السنة الجامعية

1446هـ - 1447هـ / 2025م - 2026م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية: الشريعة والاقتصاد
قسم: الإدارة والاقتصاد

جامعة الأمير عبد القادر
للعلوم الإسلامية قسنطينة
- الجزائر -

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات
الصناعة المالية الإسلامية
- دراسة حالة -

أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الإسلامية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ سفيان خوجة علامة

من إعداد الطالب:

سليمان بن موسى

أعضاء لجنة المناقشة			
الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ	أ.د/ حليلة بزاز
مشرفا ومقررا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ	أ.د/ سفيان خوجة علامة
عضوا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ محاضر أ	د/ سارة دريدي
عضوا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة -	أستاذ محاضر أ	د/ ابتسام منزري
عضوا	المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف - ميلة -	أستاذ محاضر أ	د/ اسماء نمديلي

السنة الجامعية

1445هـ - 1446هـ / 2024م - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه: 114

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾

﴿وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

سورة التوبة: 115

صِدْقًا لِلَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع
والذي أهديته:

إلى من دعت الله لي بالتوفيق وألحت في الدعاء،

إلى أمي، رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى أبي الكريم -حفظه الله- الذي كان لي سندًا ودعمًا.

إلى جميع أفراد عائلتي أخي وأخوتي وإلى زوجتي وأبنائي.

وأن نعم السند هو سندهم.

إلى كل أصدقائي، وإلى جميع الطلبة في كل مكان.

إلى كافة الزملاء والزميلات في مشواري المهني.

تَشْكُرَات

لله الحمد والمنة على توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه في علاه.

أتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان وبأصدق معان التقدير والاحترام إلى أستاذي المشرف.

- الأستاذ الدكتور: خوجة علامة سفيان -

الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة، التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل، فجزاه الله عني كل خير.

وأقدم كذلك بشكري الخالص وامتناني العميق إلى أستاذتي الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة، على موافقتهم مناقشة هذا الأطروحة وإثرائها،

وإلى كل أسرة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السيد: أوراغ ابراهيم مدير بنك السلام فرع ولاية باتنة، الذي قدم كل المساعدة اللازمة خلال فترة إنجاز الدراسة الميدانية.

إلى السيد: فؤاد لكحل مستشار رئيسي، وإلى كل موظفي بنك السلام فرع ولاية باتنة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

على إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

إهداء

تشكرات

01	فهرس المحتويات
07	قائمة الجداول
09	قائمة الأشكال
11	قائمة الملاحق
12	مقدمة

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

23	تمهيد
24	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الأول: تطور النظرة إلى إدارة الموارد البشرية
24	الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
34	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
44	الفرع الأول: الوظائف الإدارية
48	الفرع الثاني: الوظائف المتخصصة
55	المبحث الثاني: أساسيات وظيفة التدريب
55	المطلب الأول: ماهية وظيفة التدريب
55	الفرع الأول: مفهوم التدريب
59	الفرع الثاني: مبادئ التدريب
62	المطلب الثاني: أهمية التدريب وأنواعه

62 الفرع الأول: أهمية التدريب
64 الفرع الثاني: أنواع التدريب
70 المبحث الثالث: مراحل عملية تدريب الموارد البشرية
70 المطلب الأول: تحديد الحاجات التدريبية
70 الفرع الأول: مفهوم الحاجات التدريبية
74 الفرع الثاني: أهمية تحديد الحاجات التدريبية وخصائصها
77 الفرع الثالث: تحليل الاحتياجات التدريبية وتصنيفاتها
81 المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
82 الفرع الأول: تحديد مواضع التدريب المطلوبة ودرجة شمول البرامج لها
84 الفرع الثاني: إعداد محتوى مواد البرنامج وتحديد تتابعها المنطقي
86 الفرع الثالث: اختيار أساليب التدريب والمدربين، تخصيص ميزانية التدريب
91 المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية
91 الفرع الأول: تنفيذ البرامج التدريبية
92 الفرع الثاني: تقييم البرامج التدريبية
95 خلاصة

الفصل الثاني: الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

96 تمهيد
97 المبحث الأول: ماهية الأداء
97 المطلب الأول: مفهوم الأداء
97 الفرع الأول: تعريف الأداء
99 الفرع الثاني: عناصر الأداء
100 المطلب الثاني: الأداء من منظور الكفاءة

100 الفرع الأول: أهم وجهات النظر المتداولة للأداء
101 الفرع الثاني: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية والنجاح
105 المبحث الثاني: الكفاءة
105 المطلب الأول: مفاهيم الكفاءة وأبعادها
105 الفرع الأول: أصل مصطلح الكفاءة والتعريف الاصطلاحي لها
107 الفرع الثاني: بعض التعاريف المتداولة للكفاءة
108 الفرع الثالث: أبعاد الكفاءة
112 المطلب الثاني: تصنيفات الكفاءة
112 الفرع الأول: الكفاءة المهنية professional competence
114 الفرع الثاني: الكفاءة الإنتاجية production efficiency
118 الفرع الثالث: الكفاءة الفنية أو التقنية والكفاءة التخصصية (technical and allocative efficiency) ...
122 الفرع الرابع: الكفاءة في المجال الإداري
127 المبحث الثالث : أساليب وطرق قياس الكفاءة
127 المطلب الأول: ماهية أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA
127 الفرع الأول: مفهوم أسلوب تحليل مغلف البيانات
129 الفرع الثاني: القاعدة الأساسية لنشأة أسلوب DEA
132 الفرع الثالث: النموذج الرياضي لأسلوب تحليل مغلف البيانات DEA
134 المطلب الثاني: نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA
134 الفرع الأول: نموذج (CCR) "كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "رودس RHODES"
137 الفرع الثاني: نموذج (BCC) "كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "بانكر BANKER"
138 الفرع الثالث: النموذج التجميعي Additive Model
142 الفرع الرابع: النموذج المضاعف multiplicative model
145 المطلب الثالث: الأساليب والطرق المعلمية لقياس الكفاءة Parametrics méthodes

145 الفرع الأول: ماهية الأساليب المعلمية.....
147 الفرع الثاني: طريقة التكلفة الحدية العشوائية لقياس الكفاءة (SFA) Stochastic Frontier Analysis ...
149 الفرع الثالث: طريقة التوزيع الحر لقياس الكفاءة (DFA) Distribution Free Analysis
151 الفرع الرابع: طريقة الحد السميك لقياس الكفاءة (TFA) Thick Frontier Analysis
153 خلاصة.....

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

154 تمهيد
155 المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
155 المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
155 الفرع الأول: نشأة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
159 الفرع الثاني: تطور وانتشار مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية
164 المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
164 الفرع الأول: كفاءة الموارد البشرية ومواصفاتها في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
166 الفرع الثاني: تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
174 المطلب الثالث: الهيئات الداعمة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
174 الفرع الأول: مجلس الخدمات الإسلامي والمجلس العام للمؤسسات المالية الإسلامية.....
176 الفرع الثاني: مركز إدارة السيولة المالية والسوق المالية الإسلامية الدولية.....
179 الفرع الثالث: هيئة أيوفي والوكالة الإسلامية للتصنيف.....
181 الفرع الرابع: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي.....
183 المبحث الثاني: تصنيف مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
183 المطلب الأول: التصنيف الشرعي.....
189 المطلب الثاني: التصنيف الفني الائتماني.....

197المطلب الثالث: حاجة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية إلى التصنيف الائتماني.....
199المبحث الثالث: أساليب التمويل في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.....
199المطلب الأول: التمويل حسب أساليب المشاركة.....
199الفرع الأول: المشاركة.....
202الفرع الثاني: المضاربة.....
204الفرع الثالث: المغارسة، المزارعة والمساقاة.....
208المطلب الثاني: التمويل حسب أساليب البيوع.....
208الفرع الأول: المرابحة.....
210الفرع الثاني: السلم.....
211الفرع الثالث: التقسيط.....
212الفرع الرابع: الاستصناع.....
213المطلب الثالث: التمويل حسب أساليب الإجارة وأساليب التمويل الخيري.....
213الفرع الأول: الإجارة.....
214الفرع الثاني: الوقف.....
216الفرع الثالث: الزكاة.....
217الفرع الرابع: القرض الحسن.....
219خلاصة.....

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

220تمهيد.....
221المبحث الأول: تقديم مؤسسة وعينة الدراسة.....
221المطلب الأول: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية.....
221الفرع الأول: التعريف ببنك السلام.....

222 الفرع الثاني: خدمات البنك ونشاطه.....
227 المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة.....
227 الفرع الأول: منهجية وخطة الدراسة الميدانية.....
231 الفرع الثاني: بيانات عينة الدراسة.....
235 المبحث الثاني: مخرجات الدراسة الميدانية ببنك السلام.....
235 المطلب الأول: قياس كفاءة موظفي البنك عينة الدراسة.....
237 الفرع الأول: قياس الكفاءة حسب نموذج CCR.....
240 الفرع الثاني: دراسة مخرجات الكفاءة حسب التوجه المدخلي.....
247 الفرع الثالث: دراسة مخرجات الكفاءة حسب التوجه المخرجي.....
256 المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الكفاءة والتدريب.....
256 الفرع الأول: معامل بيرسون وبرنامج (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences....
259 الفرع الثاني: البيانات المستخدمة في دراسة الارتباط.....
265 الفرع الثالث: تحديد معامل الارتباط بين الكفاءة والتدريب.....
266 خلاصة.....
267 خاتمة.....
273 قائمة المصادر والمراجع.....
289 فهرس الآيات.....
291 فهرس الأحاديث.....
293 الملاحق.....
307 ملخص باللغة العربية.....
308 ملخص باللغة الإنجليزية.....
309 ملخص باللغة الفرنسية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	أهم المؤشرات التدريبية بعد عملية تحليل المعلومات	1-1
124	تعريف كفاءة الجماعة	1-2
158	هيكل النظام المصرفي في الجزائر	1-3
160	تطور حجم الصناعة المالية الإسلامية ما بين 2010-2021	2-3
188	درجات منهجية تصنيف الجودة الشرعية	3-3
192	بعض أرقام نشاط وكالات التصنيف الائتماني الرائدة	4-3
194	بعض وكالات التصنيف الائتماني الإقليمية و المحلية	5-3
196	درجات التصنيف الائتماني للوكالات الكبرى	6-3
233	بيانات عينة الدراسة الميدانية ببنك السلام	1-4
236	مدخلات ومخرجات عينة الدراسة	2-4
238	قيم الكفاءة حسب نموذج (CCR)	3-4
241	وحدات إتخاذ القرار المرجعية حسب التوجه المدخلي	4-4
244	التحسينات المقترحة حسب التوجه المدخلي	5-4
248	وحدات إتخاذ القرار المرجعية حسب التوجه المخرجي	6-4
251	التحسينات المقترحة حسب التوجه المخرجي	7-4
258	توجه قيم معامل الارتباط	8-4

قائمة الجداول

260	البيانات المعتمدة في برنامج spss لدراسة الإرتباط	9-4
261	استجابة عينة الدراسة المتعلقة بدرجة القدرة على استيعاب الزبائن	10-4
262	استجابة عينة الدراسة المتعلقة بدرجة القدرة على تقديم الخدمات	11-4
263	استجابة عينة الدراسة المتعلقة بالإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة	12-4
264	التوجه الكلي لعينة الدراسة	13-4
265	معامل الإرتباط بيرسن بين الكفاءة والتدريب	14-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية	1-1
40	هرم حاجات الأفراد لماسلو Maslow	2-1
52	أهداف عملية تقييم أداء العاملين	3-1
74	المراحل التي تمر بها عملية تحديد الحاجات التدريبية	4-1
102	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-2
104	مثلث الأداء Gilbert 1980	2-2
110	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	3-2
114	مكونات ومصادر الكفاءة المهنية	4-2
121	الكفاءة التقنية والكفاءة التخصصية	5-2
130	مبدأ الكفاءة الحدودية	6-2
136	القاعدة الأساسية للتحسينات الضرورية حسب التوجيهين المدخلي والمخرجي في نموذج (CCR)	7-2
140	مبدأ عمل النموذج التجميعي	8-2

148	تحليل الإختلاف في الكفاءة بإستخدام طريقة حد التكلفة العشوائية	9-2
160	تطور حجم الصناعة المالية الإسلامية ما بين 2010-2021	1-3
161	التوزيع الجغرافي لإجمالي أصول الصناعة. م. إ حول العالم لسنة 2022	2-3
171	مجالات تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية	3-3
223	مؤشر مجموع أصول بنك السلام لسنتي 2021-2022	1-4
224	مؤشر تمويلات عملاء بنك السلام لسنتي 2021-2022	2-4
225	مؤشر ودائع عملاء بنك السلام لسنتي 2021-2022	3-4
226	مؤشر النتيجة الصافية لبنك السلام لسنتي 2021-2022	4-4
239	تمثيل بياني لقيم الكفاءة	5-4

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	إستبيان الدراسة الميدانية	293
02	النظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.	294
03	التعليمية رقم 20-03، المؤرخة في 02 أبريل 2020، المتضمنة تعريف المنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.	298

حَقِيقَةُ

مقدمة

شهد الربع الأخير من القرن العشرين، تطورات متسارعة في مجال الاستثمارات بشتى أنواعها، والتي تعد الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية في كل الدول، حيث أصبحت الدول العظمى، تسابق الزمن من أجل المحافظة على مستويات نموها، مركزة في ذلك على دعم هذا القطاع (الاستثمار)، والعمل على جعل وتيرة سيره مستمرة. ومما لا شك فيه، أن قطاع الاستثمار يعتمد بدرجة كبيرة على التمويل، الأمر الذي يضع كافة الهيئات والمؤسسات المالية العالمية، محطة اهتمام دول العالم. لكن ما مر به العالم من أزمات اقتصادية، تعدى أثرها المستوى السياسي والعلاقات الدولية، كان أساسها أزمة مالية بحتة، سببها اختلال في النظام المالي العالمي، والذي أثبت فشله بإجماع كافة الباحثين والعلماء في المجال الاقتصادي، وقد أثارت الأزمات المالية العالمية، توجه عالمي لإعادة النظر في النظام المالي العالمي، بسبب ارتفاع درجة الهشاشة المتأصلة في الهيكل الحالي لهذا النظام، وانخفاض درجات الائتمان والانضباط الذاتي، وكذا، الآثار التي تسببها المديونية المتراكمة بسبب طبيعة هذا النظام، الذي يركز على مبدأ عدم المشاركة في المخاطر بين الممول والمستثمر، الأمر الذي أدى إلى سقوط كبرى الشركات في خطر الإفلاس والانحلال، بسبب المديونية الربوية. ويسعى نظام التمويل الإسلامي إلى إدماج هذا الانضباط، من خلال مبادئه وأسس الشريعة الإسلامية السمحة، حيث يعتمد مجموعة من صيغ التمويل، تتمحور كلها حول مبدأ المشاركة في الخسائر والأرباح.

إن النظام المالي الإسلامي، الذي أثبت فعاليته لقرون عديدة أيام ازدهار الدولة الإسلامية، عاد للظهور من جديد حول العالم، عبر المؤسسات المالية الإسلامية المنتشرة في كافة أنحاء العالم بمختلف أشكالها، والتي فرضت نوعاً آخر من الصيغ التمويلية في معاملاتها المالية، ولم يقتصر الأمر عليها فقط، بل تعدى إلى بعض البنوك والمصارف التقليدية، التي انتهجت صيغ المعاملات المالية الإسلامية، من أجل جذب ودائع المسلمين، كونهم يمثلون نسبة معتبرة من السوق المالية العالمية، والتي بلغت 24% من سكان العالم، بعدد قدر حوالي 1.9 مليار مسلم حول العالم سنة 2024. وقد عملت هذه المؤسسات بصورة جيدة حتى الآن، رغم أنها في مرحلة النمو. وعلى الرغم مما قدمته من أداء ومما وصلت إليه من معدلات النمو المتسارع، إلا أنها لم تتمكن من الحصول إلا على جزء بسيط من السوق المالية في الدول الإسلامية، ناهيك عن حصتها في السوق الدولية.

ويعد الوضع الحالي للنظام المالي العالمي، فرصة لهذه المؤسسات لدعم وجودها، خاصة وأن العالم أصبح يؤمن بفكرة تطبيق المبادئ الإسلامية في معاملاته المالية، فهي الآن مطالبة بتكثيف الجهود وتنمية القدرات بصورة أكثر عن ذي قبل، وهنا يكمن التحدي الذي تواجهه، فالتنمية التي تتطلع إليها مرتبطة بعاملين أساسيين، "رأس المال والعنصر البشري" وكل منهما مرتبط بالآخر، حيث أن نجاح العنصر البشري وارتفاع مستوى كفاءته في العمل، يؤدي إلى جذب الموارد المالية وتحسين المركز المالي للمؤسسة، فهذا الأخير يعتمد على مستوى كفاءة الأول. لذا، فإن معظم هذه المؤسسات، تسعى إلى الاستثمار في تنمية مواردها البشرية في المقام الأول، كونها تمثل ميزتها التنافسية في هذا القطاع، خاصة وأن الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، لها مميزات استثنائية، تتفرد بها وتختلف عن باقي مؤسسات النظام المالي التقليدي، بالتالي يمكن القول، أن نجاح واستمرار هذه المؤسسات في المنافسة الدولية، مرهون بالعمل على تنمية كفاءاتها من الموارد البشرية وتطوير مهاراتها.

لقد اقترن مفهوم تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بعملية التدريب، التي تعد محورا أساسيا لها، فالمنظمات المتميزة والرائدة في مجالها، خاصة تلك التي تنشط في قطاع الخدمات، الذي يعتمد فيه على مؤهلات وقدرات العامل البشري وكفاءته، في تقديم خدمات وتسيير شؤونه. تعمل جاهدة وبصفة مستمرة، على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية، نظرا لطبيعة متطلبات العمل ومقومات النجاح في القطاع، ونظرا للتطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة، التي أدت إلى بروز كفاءات ومهارات بشرية جد عالية، حيث أصبح من الضروري على كافة هذه المؤسسات، تكيف قدراتها وإمكانياتها من الموارد البشرية على هذه التطورات، بصفة مستعجلة ومستمرة، من خلال عمليات تدريب الموارد البشرية وتحسين المهارات.

ويعد التدريب من أهم الوظائف الاستراتيجية في هذه المؤسسات، والتي تهدف من خلاله إلى تزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات الجديدة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وقد أثبتت الدراسات الحديثة، أن التدريب من أهم الأدوات، التي إن استخدمتها المؤسسة بأفضل الصور وعلى أكمل وجه، تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، ومن هنا تتجلى أهمية التدريب، من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين وتنمية قدرات المؤسسات والمنظمات عامة، والمؤسسات المالية الإسلامية منها خاصة، من خلال ما يقدمه من دعم وتحسين مستمر لأهم عنصر فيها (الموارد البشرية)،

لذا، تعتمد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية التدريب كوسيلة للوصول إلى تحقيق احتياجاتها، من الكفاءات البشرية اللازمة للمضي قدماً، نحو تحقيق أهدافها وتأدية مهامها ورسالتها.

1. الإشكالية

انطلاقاً مما تم ذكره سابقاً، أن رقي مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، مرتبط بكفاءة مواردها البشرية وتنميتها، وأن تنمية كفاءة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، مرتبطة بالتدريب أساساً، ومستوى كفاءة هذه الأخيرة مرهون بنجاح عملية التدريب، وعليه، يتبادر إلى الأذهان مجموعة من التساؤلات، حول حقيقة أن التدريب يمكنه بالفعل تحسين كفاءة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وأن الدور الذي يلعبه لا غنى عنه، وهل يمكن قياس أثره على تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية، في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية. لذا، يمكن صياغة كل هذه التساؤلات في الإشكالية الرئيسية الآتية:

"ما هو دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

ضمن حالة بنك السلام فرع باتنة محل الدراسة؟"

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تكون على النحو الآتي:

- ما هو مضمون وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بتنمية كفاءة الأفراد؟
- ما هو فعوى الكفاءة كأحد أبعاد الأداء، وكيف يمكن قياسها وتحديد أثرها على الأداء العام؟
- ما هي الخصوصيات التي تميز الصناعة المالية الإسلامية؟ وما هو دور المورد البشري المؤهل في تعزيز استقرارها المالي و دعم انتشارها؟
- ما هو أثر التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

تعد إدارة الموارد البشرية، النظام الأساسي للإستغلال الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة، من خلال السهر على تنمية هذه المورد، عبر ممارسة وظائفها المتعددة والتي من بين أهمها، وظيفة

التدريب، الذي له أهمية بالغة في كل المؤسسات وبالأخص، المؤسسات المالية كمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث يلعب دورا أساسيا في نجاحها، من خلال إسهاماته في تنمية الموارد البشرية بها، كما أن معظم المؤسسات الناجحة، تعتمد التدريب كسياسة واستراتيجية لرفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، وعليه يمكن القول أنه:

- ✓ يعتبر تدريب الموارد البشرية من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى أساسا إلى الإستغلال الأمثل لهذا المورد؛
- ✓ تمثل الكفاءة مفهوما متعدد الأبعاد يمكن قياسه من خلال مؤشرات موضوعية كالإنتاجية، وأخرى ذاتية كالتكيف، كما أنها ترتبط بعلاقة تكاملية مع فعالية الأداء العام للمؤسسة؛
- ✓ يعد المورد البشري المؤهل والمدرب عنصرا محوريا في تجاوز التحديات التي تواجه الصناعة المالية الإسلامية كالحداثة و الحاجة للامتثال الشرعي، مما يسهم في دعم خصوصيتها كالكفاءة في تطبيق أحكام الشريعة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي وبدرجة متوسطة الشدة إلى كبيرة للتدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية في بنك السلام؛

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- ✓ تسليط الضوء على واقع مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية وخصائصها؛
- ✓ التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية وأهمية وظيفة التدريب؛
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم الكفاءة وعلاقتها بالأداء؛
- ✓ العمل على التعريف بكيفيات استخدام أحد أهم أساليب قياس الكفاءة، أسلوب تحليل مغلف البيانات؛
- ✓ تحديد العلاقة بين التدريب والكفاءة، وقياسها داخل مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية محل الدراسة؛

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

من منطلق أن العالم أصبح حالياً، يصنف الدول حسب قوة اقتصادها ومعدلات نموها وهيمنتها على الأسواق الدولية، وأن معدلات التنمية داخل أي دولة، تتوقف بدرجة أساسية على كفاءة قطاع الاستثمار، حيث يعتمد بدوره على المؤسسات المالية المحلية والدولية على حد سواء، والتي تعد من بين أهم مقومات النجاح فيه، لذا، تعد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية ميزة تنافسية لدى الدول المسلمة، وذات أهمية بالغة في دعم اقتصادياتها، إن سعت على تطويرها وتنميتها ودعمها، ومن هنا، تركز هذه الدراسة على توضيح أهم جوانب التي تحتاج الدعم والتنمية أو التشجيع والتحفيز لهذه المؤسسات، من خلال إبراز نقاط قوتها وضعفها كافة مكوناتها بينها، كما تعمل هذه الدراسة أيضاً، على تقديم بعض النقاط التي من شأنها دعم المركز التنافسي لها وتطوير إمكاناتها أكثر، من خلال التركيز على دراسة أهم عنصر بها، وأحد أهم عوامل النجاح لديها (العنصر البشري).

كما تكمن أهمية هذه الدراسة كذلك في:

- ✓ إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث في تبني وتطبيق بعض السياسات، التي تؤدي إلى تحسين وتنمية كفاءة الموارد البشرية، من خلال التركيز على دراسة وظيفة التدريب، وتوضيح أهميتها في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الكفاءة؛
- ✓ إظهار إيجابيات وفوائد تطبيق الطرق الكمية والإحصائية، لاسيما الحديثة منها في عملية إدارة الموارد البشرية، من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى إحدى مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية المتمثلة في - بنك السلام -، والتي تسعى إلى إظهار أهمية ودور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، باستخدام أسلوب الاستقصاء والاعتماد على تقنيات الإحصاء في تحليل هذه النتائج من خلال استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA؛
- ✓ إثراء المكتبة الجزائرية والعربية، بمرجع يبين دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، ويظهر أهمية هذه الوظيفة، في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد والمجتمع؛

5. أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، من بينها:

- ✓ أهمية قطاع الاستثمار ومستقبل الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر والعالم كله؛
- ✓ الميول الذاتي نحو المواضيع التقنية والإحصائية والدراسات الميدانية؛
- ✓ محاولة تقديم مساهمة بسيطة، تدعم الجهود المبذولة من طرف الدولة لدعم هذا النوع من المؤسسات وتنميتها؛
- ✓ محاولة تقديم مساهمة بسيطة في الدراسات للأمة الإسلامية؛

6. صعوبات البحث

يعد التوجه العام لمجتمعات دول العالم الثالث، متحفظا حول كل ما يتعلق بالبيانات، فنجد مثلا أن الحصول على بيانات نشاط بعض المؤسسات العمومية في فترة معينة كان شبه مستحيل، ناهيك عن مؤسسات الدولة التي ننشط في مجالات الأمن والدفاع وغيرها، كما نجد أن معظم المؤسسات الخاصة سواء كانت صناعية، تجارية أو خدماتية، تولي تحفظا كبيرا لمعظم بياناتها، حتى تلك التي لا تكتسي طابع السرية والتحفظ. لكن يختلف الأمر حاليا حيث يفتح المجتمع الجزائري على التوجه نحو البحث العلمي ولو بنسبة ضئيلة، مقارنة بالسنوات الماضية.

وقد تناولت بعض الدراسات العلمية موضوع صعوبات البحث العلمي، التي قد تواجه الباحث في الجزائر، مصنفتا إياها في صعوبات مادية وأخرى شخصية، أين خلصت إلى أن الصعوبات المادية هي الأكثر تأثيرا وإعاقة للباحث في الجزائر، حيث كانت من بين النقاط التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة: تعقيدات الإجراءات الخاصة بالبحث العلمي ونظرة المجتمع السلبية للبحث العلمي، حيث كانت نسبة الموافقة عليها من قبل عينة البحث تقدر ب: 80% و 50% على التوالي.

7. الدراسات السابقة

من أهم الدراسات التي تتصل بموضوع البحث، والتي استطاع الباحث الإطلاع عليها:

- دراسة الباحث "مراكشي محمد أمين"، بعنوان: **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية السنة الجامعية 2006/2005، وقد هدفت هذه الدراسة، إلى التركيز على تحليل فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، ليصبح في متناول الباحثين حول موضوع تنمية الموارد البشرية وأرضية تمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى أو دراسات ميدانية جديدة، وتم إسقاط الجانب التطبيقي للدراسة، على مؤسسة نفضال وحدة البلدية، وفي التالي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ تمر خطوات عملية التدريب في المؤسسة بثلاثة مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- ✓ لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة عدة مجالات تنشط فيها ومن أهم تلك المجالات: تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، تقييم الأداء والتطوير التنظيمي والتدريب، ويشكل التدريب أبرز مجال تنشط فيه، ذلك لأنه من أقدم التقنيات التي تعتمد عليها المؤسسات، في تلقين المهارات والمعارف للعاملين عندها؛
- ✓ يتم اعتماد الوحدة على التدريب الداخلي للمؤسسة اعتمادا كاملا، فقد أسفرت الدراسة إلى أن نسبة المتدربين داخل المؤسسة، تمثل 96.8% من إجمالي المتدربين، وذلك مقابل 2.8% من المدربين خارج المؤسسة، أما نسبة المتدربين في الخارج فتقدر بـ 0.3% من إجمالي المتدربين، وهو ما يبين أن العجز المالي في تمويل نفقات التدريب، هو الذي أدى إلى الاستغناء الشبه الكلي عن التدريب في الخارج؛
- ✓ كما توصلت الدراسة كذلك، إلى أن العملية التدريبية لم تحقق أهدافها وتتخللها جوانب قصور كثيرة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالخطوات التي تمر بها العملية التدريبية، مما يؤدي في نهاية المطاف، إلى عدم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، العاملة في الوحدة؛

- دراسة الباحثين "بابا عبد القادر"، "حسين الحديد إبراهيم إسماعيل"، بعنوان: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 01 و 11 نوفمبر 2009، بجامعة الطاهر مولاي ولاية سعيدة، وقد هدفت هذه الدراسة، إلى إبراز العلاقة بين مفهوم التدريب بتنمية الموارد البشرية، وتم إسقاط الجانب التطبيقي للدراسة على المؤسسة العمومية دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 1590 موظف من مختلف المستويات العلمية، ابتداء من مستوى دكتوراه وماجستير، إلى ما دون الثانوي، وفيما يلي يتم عرض أهم النتائج، التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ أن التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف؛
- ✓ أن تنوع المادة التدريبية، جعلت الموظف يتمكن من تسلم كافة الأعمال التي ينجزها بسرعة عالية، ويختصر بذلك الكثير من الإجراءات الإدارية؛
- ✓ كما بينت الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز احتياجاته من المهارات والمعارف والقدرات الجديدة، فالتدريب ساعد الموظف على تعزيز وتلبية احتياجاته بشكل عام؛

- دراسة الباحثين "الزواوي عمر حمزة"، "لحشم قسمية"، بعنوان: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البناء المعدني « CR-METAL »، مقال منشور في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، تاريخ النشر 2019/07/07، وهدفت هذه الدراسة، إلى إبراز علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وتم إسقاط الجانب التطبيقي للدراسة، على مؤسسة البناء المعدني « CR-METAL »، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ خلصت هذه الدراسة، إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة « CR-METAL » عبر العديد من الوسائل وخاصة التدريب، الذي أثبت نتائج إيجابية في الأداء؛
- ✓ كما توصلت، إلى أن انتقاء البرنامج التدريبي المناسب من قبل المنظمة لعمالها وموظفيها من شأنه أن يساهم في تنمية كفاءة مواردها البشرية وتحسين أدائهم؛

تناولت معظم الدراسات السابقة، دور التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية، في عدة مؤسسات مختلفة اقتصرت عليها هذه الدراسات، من خلال التركيز على العناصر المكونة للأداء، ولم تتطرق هذه الدراسات إلى موضوع التدريب في المؤسسات المالية الإسلامية، ويأتي هذا البحث على خلاف كافة هذه الدراسات، ليعالج موضوع التدريب من جانب آخر في صنف مختلف من المؤسسات، حيث يتعلق الأمر بأهميته في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، كونها مؤسسات حديثة في عالم المؤسسات والمنظمات، كما تختص هذه الدراسة أيضا، بمعالجة جانب جد مهم في تنمية أداء الموارد البشرية عبر التدريب، ضمن بعد نظري معاصر في تحقيق استراتيجي (رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة)، حيث تتخصص وترتكز هذه الدراسة على عنصر كفاءة المورد البشري، من خلال تسليط الضوء على علاقة التدريب بالكفاءة، ومفهومها المرتبط مباشرة بموضوع الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات الخدمائية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، موضحين أيضا، السمات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومدى ارتباطه وتأثره بعملية التدريب، ومفهوم الكفاءة.

8. حدود الدراسة

تتمحور حدود الدراسة حول موضوع مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، وأساس حول تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب وتحسين كفاءتها، داخل هذه المؤسسات، وبهذا فقد ركزت الدراسة على إحدى مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر، المتثلة في بنك السلام، بالتحديد فرع ولاية باتنة. وبما أن هذا البحث ركز على تحليل ودراسة أثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، تم العمل على دراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة سألقة الذكر (بنك السلام فرع ولاية باتنة)، في الفترة الممتدة ما بين أوت 2024 و ديسمبر 2024، للقيام بدراسة عينة البحث وتحليل كافة المعطيات والبيانات الخاصة بالبحث.

9. منهج البحث

تم في هذه الدراسة، العمل على تحليل أثر التدريب على الكفاءة الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، بالتالي، فقد توجب اعتماد عدة مناهج علمية للبحث، حيث تم اعتماد:

- المنهج الوصفي: لوصف وتحديد ماهية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها وكذا تحديد مختلف مراحل عملية التدريب ووصف مختلف أنواع الكفاءة وأساليب قياسها؛
- المنهج التاريخي: لتتبع مختلف المراحل التي مرت لها نشأة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، وكذا تبلور فكرة إدارة هذا المورد؛
- المنهج الإحصائي: للعمل على تحليل أثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية في الدراسة الميدانية، مع الإستعانة بأحد الأساليب الرياضية لقياس كفاءة هذا الأخير؛

10. محتويات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة أعلاه، واختبار فرضيات الدراسة، سيتم تناول هذه الموضوع في أربعة فصول، حيث تتعلق الفصول: الأول والثاني والثالث، بالجزء النظري من الدراسة، أما الفصل الرابع، فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي.

تم في الفصل الأول، التطرق إلى تدريب الموارد البشرية، من خلال اعتماد ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول، لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها، كما تم تخصيص المبحث الثاني، لتسليط الضوء على ماهية التدريب والمفاهيم المرتبطة به ومختلف أنواعه، وقد تم التطرق كذلك، إلى مختلف المراحل التي تمر بها عملية تدريب الموارد البشرية، من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وصياغة مواضيع التدريب إلى تنفيذ وتقييم عملية التدريب.

أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه لمفهوم الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها، من خلال تحديد علاقة الكفاءة بالأداء، وكذا، الإحاطة بمفاهيم الكفاءة ومختلف أنواعها، وإزالة الغموض عن

مختلف المفاهيم المرتبطة بها، كما تم كذلك، تحديد مفهوم الأداء وعناصره وأهم وجهات النظر المتداولة للأداء، وقد تم تخصيص المبحث الثاني، للتطرق إلى مختلف أساليب وطرق تقييم الكفاءة.

أما الفصل الثالث، لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التطرق إلى ماهية مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية ونشأتها وانتشارها كمدخل، كما تم تخصيص المبحث الثاني، للهيئات الداعمة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية والتي تشكل بنيتها التحتية، كما اختتم الفصل بمبحث أخير، تم التطرق فيه لمختلف أساليب التمويل في هذه المؤسسات.

وفيما يخص الفصل الرابع، فقد تم فيه التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، بعنوان أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تم تخصيصه للتعريف بالمؤسسات محل الدراسة وعينة الدراسة، وذلك من خلال التعريف ببنك السلام فرع ولاية باتنة أين تمت الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مخرجات الدراسة الميدانية المتعلقة بقياس الكفاءة، من خلال استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، كما تم كذلك تحليل معطيات البيانات الإحصائية المتعلقة بأسلوب الاستقصاء، التي تتعلق بدراسة الارتباط بين مخرجات قياس الكفاءة وبيانات التدريب، الخاصة بموظفي البنك محل الدراسة.

الفصل الأول

تدريب الموارد البشرية

تمهيد

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تسيير العلاقة بين الفرد ووظيفته، من خلال التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد داخلها، حيث تعمل على إسقاط أكفاء الأفراد، التي تتوافق وإحتياجاتها المحددة مسبقاً، كما تعمل على الإستغلال الأمثل لهذه الموارد، من خلال تنظيمها، توجيهها ومتابعتها بإستمرار، لذا، تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية، في ممارسة وظائفها بكفاءة وفعالية، ما يمثل الركيزة الأساسية في نجاح معظم المنظمات، خاصة وما تفرضه التغيرات البيئية والتطورات المستمرة والمتسارعة، حيث يتطور علم إدارة الموارد البشرية بصفة مستمرة، لمواكبة هذه التحولات التنموية، في بيئة عالمية شديدة المنافسة وكثيرة التغير.

ومن بين أعلى مستويات المنافسة بين المنظمات، ما يتعلق بكفاءة الموارد البشرية وتمييزها، حيث تلعب وظيفة التدريب دوراً هاماً في مجرياتها، بالتالي، يعتبر التدريب من بين الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية والمهمة، التي تعمل على تحسين مستوى كفاءة الأفراد داخل المنظمات. لذا، سيتم من خلال هذا الفصل، التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتطور نظرياتها، وكذا، تسليط الضوء على كافة وظائفها، مركزين على وظيفة التدريب وأهميتها، وكافة المراحل التي تمر بها عملية التدريب.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث، نتطرق لأهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، والنظريات المتعلقة بها، وكذا، مختلف المفاهيم المرتبطة بها، مع إبراز أهميتها من خلال عرض كافة وظائفها.

المطلب الأول: تطور النظرة إلى إدارة الموارد البشرية

تطورت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، منذ بداية ظهور مفهوم المنظمة والتنظيمات البشرية، مروراً بتطور علم إدارة الأفراد، إلى تبلور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، الذي ينظر إلى هذه الموارد داخل المنظمة، على أنها رأس مال فكري، يعمل على تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى (الأهداف الإستراتيجية)، من خلال ما يمكن أن يقدمه لها من عناصر النجاح، التي تتمثل أهمها في الميزة التنافسية بالنسبة لبيئة العمل الحالية.

لكن قبل التطرق للنظريات التي ساهمت في بلورت مفهوم إدارة الموارد البشرية، يجب تناول كافة المفاهيم المرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية، لذا، سيتم إبراز معظم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، من مفهوم الإدارة و تعريفاتها، إلى المصطلحات التي يتم استخدامها للدلالة على الموارد البشرية و إدارتها، وصولاً إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، المرتبط بالإستراتيجية.

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

1. الإدارة management: تناول العديد من الباحثين، مفهوم الإدارة من خلال عدة وجهات النظر، حيث إهتم أوئل الباحثين في علم الإدارة وأصحاب المدرسة الكلاسيكية، أمثال: "أدم سميث Adam Smith و فريدريك وينسلر تايلور Frederick Winslow Taylor، هنري فايول Henry Fayol" بتعريفها على أنها علاقة بين العامل وأصحاب القرار، يسعى من خلالها الجميع إلى تحقيق أهدافهم بغض النظر عن تباين أهدافهم وتوجهاتهم.

لقد تناول فريدريك تايلور مفهوم الإدارة على أنها: " القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من قيامهم بما طلب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف"،¹ كما يعتقد

¹: دة عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، مركز إيبلا للعلوم السياحية و الفندقية، حلب سوريا، 2009، ص 17.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

تايلور يعتقد في مفهومه الذي جاء به عن الإدارة (الإدارة العلمية)، أن أهداف العمال وأهداف أصحاب العمل متوافقة، وأن الإدارة تسعى إلى دمج هذا التوافق،¹ من خلال إعطاء كل طرف ما يسعى إليه، وقد ركز تايلور في تعاريفه للإدارة، على العلاقة بين أصحاب العمل (أرباب العمل) والعمال، حيث تعتبر الإدارة من هذا المنظور، هيئة ربط بين صاحب العمل والعمال، تعمل على تعزيز العلاقة بينها، من خلال تلبية حاجات كل من الطرفين.

كما تناول "هنري فايول **henry fayol**" الإدارة في كتابه: " **Administration industrielle et générale** " الذي تم نشره في باريس - فرنسا - سنة 1917 من قبل " **H. Dunod & E. Pinat éditeurs** "، على أنها: "عملية من بين مجموعة من العمليات الرئيسية، التي تكون النشاط الكلي للمنظمة ككل"، و تسعى هذه العملية (العملية الإدارية)، إلى القيام بخمسة وظائف أساسية:

1. التخطيط أو التنبؤ (**planning**)؛
2. التنظيم (**organizing**)؛
3. الأمر (**commanding**)؛
4. التوجيه (**coordinating**)؛
5. الرقابة (**controlling**)؛

كما حدد فايول العمليات التي تكون النشاط الكلي للمنظمة، و التي تندرج ضمنها العمليات الإدارية، حيث يقسمها إلى 06 مجموعات رئيسية:

1. عمليات تقنية (إنتاج، تصنيع، تحويل)؛
2. عمليات تجارية (شراء، بيع، تبادل)؛
3. عمليات مالية (بحث، تسيير رأس المال)؛
4. عمليات أمنية (حماية الممتلكات و الأشخاص)؛
5. عمليات محاسبائية (جرد، إحصاء، ميزانية...)؛

¹: Frederick Winslow Taylor, **the Principles of Scientific Management**, Harper & Brothers Publishers, New York USA, 1919. P 11.

6. عمليات إدارية (تخطيط، تنظيم، أمر، توجيه، رقابة)؛

تناول "ماكس فيبر Max weber" الإدارة من جانبها التنظيمي، حيث تعتبر نظرية الإدارة البيروقراطية تمهيدا وبداية لنظرية التنظيم العلمي للعمل، كما يعتقد ماكس فيبر أن الإدارة: "عبارة عن نظام صارم من القواعد و الإجراءات، أوجدت بغرض السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات"¹، وقد ركز ماكس فيبر على الإدارة من جانبها العمومي أو الإدارة الخاصة بالمؤسسات الحكومية، حيث يرتبط مفهوم البيروقراطية بمؤسسات الدولة من وزارات ومقاطعات إدارات عمومية، تتركز في يدها السلطة ويديرها موظفين تحكمهم مجموعة من الإجراءات الإدارية.²

لذا، يمكن القول مما سبق، أن مفاهيم الإدارة بالنسبة للفكر الكلاسيكي، تتمثل في كونها تنظيم للعلاقة بين الأفراد داخل المنظمة بصفة عامة، حيث تعمل الإدارة على تحقيق أهداف كافة الأطراف داخلها، والتي تعتبرها أهداف متناسقة، من خلال الإعتماد على مجموعة من المبادئ والقواعد، التي من شأنها أن تعمل على التنظيم العلمي والعقلاني لكافة الأنشطة داخل المنظمة، وقد يتناسب هذا التوجه، مع ما تفرزه البيئة المحيطة للمنظمة في تلك الحقبة، وكذا، ما تفرضه المقومات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، في تلك الفترة.

كما تناول رواد نظرية إتخاذ القرار، مفهوما مختلفا للإدارة، حيث عرفها "سايمان هيربرت ألكسندر Simon, Herbert Alexander"، على أنها: "عملية إتخاذ القرارات"³، وقد دعى سايمان، في كتابه تحت عنوان «administrative behaviour, a study of decision-making process in administrative organisation»، نشر في نيويورك- الولايات المتحدة - سنة 1947 من طرف «the free press»، إلى التخصص العمودي، الذي يقسم الإدارة إلى مستويات تشارك جميعها في إتخاذ القرار، كل حسب مستواه.

¹: دودو نوري نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الخلفة الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2017، ص 226.

²: بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه تخصص عمل النفس، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة الجزائر، 2007، ص 107.

³: على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية، 1979، ص 203.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

وقد ناقض سايمن بأفكاره حول التخصص الأفقي، كل ما قدمه رواد المدرسة الكلاسيكية عن تقسم أنشطة المنظمة أفقياً (مبدأ التخصص و تقسيم العمل)، حسب ما جاء به "لوثر غاليك **luthé gulick**": "أن تقسم العمل هو أساس المنظمة"¹، بالتالي، تهتم مدرسة إتخاذ القرار بالتسلسل الهرمي في الإدارة، وبمختلف مستويات إتخاذ القرار، مركزين بذلك في مفهومهم للإدارة، على السلوك الإنساني داخل الإدارة ومدى عقلانيته، حيث يرى سايمن في كتابه السابق ذكره، أن القرارات الصادرة، لا يمكن أن تكون بالضرورة مثالية أو راشدة بصفة تامة، لذا، يفضل استخدام مصطلح المقبولة، في إطار ما تفرضه الظروف المحيطة للمنظمة.

أما حديثاً، فقد تطور علم الإدارة ولكن لم يتغير مفهومها كثيراً، حيث يبقى تعريف الإدارة مرتبطاً بإنجاز المهام وإستغلال الموارد بأفضل وجه، من خلال الإعتماد على مجموعة الوظائف التقليدية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة)، لكنه في نفس الوقت مدمج مع ما تم ابتكاره من أساليب جديدة، حسب ما فرضته بيئة المنظمات الحديثة شديدة التعقيد، فالتطورات الاجتماعية الحالية وما تفرضه المنظمات العالمية، من قيود وما أفرزته حدة المنافسة، أوجبت على المنظمات إيجاد أسلوب إدارة حديث، يسعى إلى جذب رضا عمالها، من خلال تحقيق أهدافهم و إشراكها مع أهداف المنظمة، مما أوجد مفهوماً جديداً للإدارة (الإدارة بالأهداف)، كما تسعى كذلك في نفس السياق، إلى العمل على تحديد أهدافها المستقبلية قصيرة وطويلة المدى، والعمل على تحقيقها بفعالية، من خلال الإعتماد على مفهوم الإستراتيجية ودمجه مع متطلبات الإدارة الحديثة، لذا، يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية، من بين الأساليب الحديثة للإدارة.

كما تعمل معظم المنظمات الحالية، في ظل ظروف توصف بشدة المنافسة، على كسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة، كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وغيرها²، لذا، تسعى كافة المنظمات إلى إدماج مفهوم إدارة جديد، في كافة مستويات

¹: Herbert Simon Alexander, **decision-making and administration**, public administration review, vol 04, n° 01, USA, 1944, p 17.

²: سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسة التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 232.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

إدارتها، يدعى (إدارة الجودة الشاملة)، سعيها منها إلى ضبط جودة منتجاتها وتطويرها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وخلق بيئة عمل تسمح بالإتقان وتفادي العيوب في الإنتاج.

2. إدارة الموارد البشرية **human resource management**: يرتبط مفهوم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة، الذي يلعب الدور الرئيسي في كافة المنظمات، حتى تلك الناشطة في مجال الصناعة، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على التجهيزات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي **the artificial intelligence**، لا يمكنها الإستغناء الكلي عن الموارد البشرية، لذا، تناولها العديد من الباحثين في هذا المجال، على أنها جزء من وظائف الإدارة المرتبط بتسيير شؤون الموارد البشرية.

وتعرف الموارد البشري على أنها: "مجموعة المعرفة، المواهب، المهارات، القدرات وإتجاهات وقيم وإعتقادات القوة العاملة، الموجودة داخل المنظمة"¹، لذا، فهي كافة الأفراد المنتمين للمنظمة والتي تسعى المنظمة إلى إستغلال مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم، كما يستخدم حديثاً مصطلح رأس المال الفكري، للدلالة على إمكانيات المنظمة من الموارد البشرية، لما لها من فضل في خلق الميزة التنافسية، وأثر على نجاح المنظمة. حيث يعتبر الكثير من الباحثين أن أفضل ميزة تنافسية للمنظمة، تتمثل في رأس مالها الفكري، الذي يتمتع بالمعرفة والمهارة، وأفرادها الذين يعملون بجد وانضباط ذاتي.

تناول "غاري ديسلر **Gary Dessler**" إدارة الموارد البشرية، في كتابه تحت عنوان: « **Essentials of human resource management** »، نشر في نيوجيرسي - الولايات المتحدة - سنة 1999 من طرف " Prentice Hall Publisher "، حيث عرفها على أنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة، لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"، وقد أوضح ديسلر هذه السياسات في كتابه السابق ذكره، حيث حددها في مجموعة من النقاط:²

• القيام بتحليل الوظائف؛

¹: بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006، ص 46.

²: Gary Dessler, **Human resource management- 13th ed-**, y Pearson Education Inc, new york USA, 2013, p 78.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

- تخطيط الإحتياجات و استقطاب الكفاءات؛
- إختيار و تعيين الكفاءات؛
- أنشطة التوجيه و تدريب الموظفين الجدد؛
- إدارة الأجور و المرتبات؛
- تقديم الحوافز و المزايا للموظفين؛
- تحديد قنوات الإتصال (أجراء المقابلات، تقديم أنشطة النصح و المشورة، وضع نظام التأديب و العقاب)؛
- أنشطة التدريب و التنمية؛
- تدعيم إلتزام الموظف تجاه المنظمة؛

يمكن القول، أن ديسلر تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية من جانبها الإجرائي، المتعلق بما سماه بالسياسات و الممارسات، والتي تعكس حقيقة وظائف إدارة الموارد البشرية المتخصصة، حيث يرى أن هذه الأخيرة، تعمل من خلال ممارسة هذه الوظائف، على تسيير كافة متطلبات العنصر البشرية داخل المنظمة، بغرض تسهيل عمل إدارة المنظمة ككل و نجاحها في أداء باقي وظائفها، بكفاءة وفعالية.

كما عُرفت إدارة الموارد البشرية كذلك، من وجهة نظر الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و الحفاظ عليها، حيث عرفت على أنها: "تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية، بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"، كما أدرج معجم مصطلحات القوى العاملة تعريفاً آخر في نفس السياق، حيث يعتبرها: "مجموعة من الأساليب، التي تهدف إلى تحسين الإستفادة من الطاقات البشرية و عدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه".¹

من كل ما سبق، يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية: "على أنها إحدى أنظمة الإدارة داخل المنظمة، المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموارد البشرية، يعمل بنفس منهاج الإدارة (تخطيط، تنظيم،

¹: بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية- الممارسة التقليدية وضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة بليدة 02 الجزائر، المجلد 04، العدد 08، 2018م، ص 05.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

قيادة، رقابة..)، مع بعض الوظائف الخاصة المتعلقة بخصوصيات التعامل مع الموارد البشرية (توصيف ، تدريب، تحفيز، توجيه ...)، بغرض الإستغلال الأمثل لهذا المورد".

3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من بين المفاهيم الحديثة، لإدارة الموارد البشرية وللإدارة بصفة عامة، لذا، قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يجب إيضاح ماهية الإدارة الإستراتيجية ومعنى كلمة الإستراتيجية.

3. 1/ الإستراتيجية: هي مصطلح معرب لكلمة « strategy » في اللغة الإنجليزية، كما تعتبر في الأصل ترجمة للكلمة اليونانية « strategos »، التي تستخدم أساس في المجال العسكري، وتعني فن قيادة وإدارة المعارك،¹ لذا، يدرج قاموس أكسفورد مصطلح الإستراتيجية على أنها: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"، كما يشير قاموس المورد إلى أن الإستراتيجية، تعني: "علم وفن الحرب ووضع الخطط، وإدارة العمليات الحربية"،² بالتالي، فهي ليست من المصطلحات حديث الاستخدام، فقد كانت الجيوش قديما، تستخدم هذ المصطلح، للدلالة على الإدارة الجيدة للقوات وتوزيع الجيوش أثناء المعارك، لكن حديثا تم استخدام هذا المصطلح، في العلوم الاقتصادية والإدارية، للدلالة على الإستغلال الأمثل للموارد داخل المنظمات، للوصول إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وهذا ما يعكسه المفهوم الحديث للإدارة، المتمثل في الإدارة الإستراتيجية.

3. 2/ الإدارة الإستراتيجية strategic management: تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "عملية إدارة موارد المنظمة، للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة"،³ كما تعرف كذلك على أنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية، التي تحدد أداء المنظمة على المدى الطويل".⁴ ويختلف

¹: كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000 إلى 2005-، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2007، ص 16.

²: المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 07، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2021، ص ص 17-18.

³: Nsirim Prince Chineme, **Key Elements Of Stratigic Management**, Australian Journal Of Basic And Applied Sciences, Vol 16, Num 11, Australia, 2022, P 02.

⁴: Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy -Toward Global Sustainability-Thirteenth Edition**, Pearson Education Inc, new York USA, 2012, p 05.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

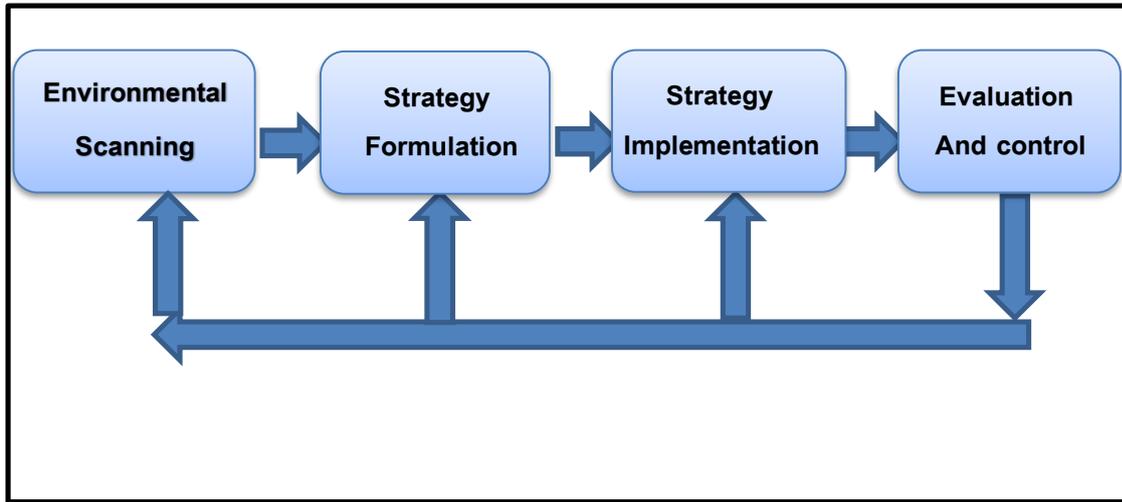
مفهوم الإدارة الإستراتيجية عن المفهوم التقليدي للإدارة، في كونها تتعامل مع محيط وبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية معا، عكس ما تعمل عليه الإدارة التقليدية، حيث لا تأخذ هذه الأخيرة بعين الإعتبار، وجود البيئة الخارجية للمنظمة ومتغيراتها.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية كذلك على أنها: "عملية تكيف المنظمة مع بيئتها، لتمكينها من العمل بنجاح في هذه البيئة كثيرة التغيرات، وجعلها قادرة على المنافسة فيها"¹، من خلال الإعتماد على ما يسمى بتحليل بيئة المنظمة، الذي يسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا، الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والعمل على إستغلالها. بصفة عامة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تعمل من خلال التركيز على 04 عناصر أساسية:

1. تحليل البيئة (Environmental Scanning)؛
2. صياغة الإستراتيجية (Strategy Formulation)؛
3. تنفيذ الإستراتيجية (Strategy Implementation)؛
4. المراقبة و التقييم (Evaluation And Control)؛

شكل رقم: 1-1

"العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية"



Source: Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy –Toward Global Sustainability–Thirteenth Edition**, Pearson Education Inc, new York USA, 2012, p 15.

¹: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **OP-Cit**, p 13.

يشرح الشكل رقم 1-1، ماهية عمل العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث ترتبط كل العناصر فيما بينها ترتيبياً، بداية بعملية تحليل البيئة والعمل على تحديد الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف، تليها بعد ذلك عملية وضع أو صياغة الإستراتيجية، التي تتماشى مع ما أفرزته العملية السابقة (تحليل البيئية)، من خلال ترجمة الفرص والتهديدات إلى أهداف إستراتيجية، تسعى إلى تقادي التهديدات وإستغلال الفرص، وكذا، إستغلال نقاط القوة ودعم نقاط الضعف. كما تأتي عملية تنفيذ الإستراتيجية كمرحلة لاحقة لعملية صياغة الإستراتيجية، تعمل الإدارة من خلالها على تنفيذ كافة الخطط والبرامج، التي تم رسمها لبلوغ الأهداف المرجوة، كما تتبعها عملية المراقبة والتقييم كعملية مدمجة مع كافة العناصر، حيث تعتمد الإدارة الإستراتيجية على المراقبة والتقييم المستمر في كافة المراحل، بالإعتماد على معطيات التغذية العكسية وبغرض تصحيح المسار الإستراتيجي، في بداية ظهور أي انحرافات وقبل تفاقم الوضع.

3.3 /3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resource Management:

تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)، على أساس الإعتماد على العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، بغرض توجيه وإستغلال المورد البشري داخل المنظمة، بصفة تسهم في عملية تنفيذ إستراتيجية المنظمة ككل.

من منطلق أن الإدارة الإستراتيجية، عملية تشارك فيها كافة المستويات في المنظمة، حيث يسهم الجميع في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة، التي تسعى إلى تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية¹، فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل بنفس المنهاج (المساهمة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المنتهجة والحرص على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة)، من خلال تصميم وتنفيذ، كافة الإجراءات والأنشطة الإدارية الخاصة بالموارد البشرية، بناء على المتطلبات الإستراتيجية للمنظمة،

¹: Onyekwelu Njideka Phina, **Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, vol 15, num 02, china, 2020, p 26.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

بمعنى تكيف إدارة الموارد البشرية، مع المنظور الإستراتيجي لتحديد الأهداف وتحقيقها على المدى الطويل داخل المنظمة.¹

في نفس السياق، تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "منهج لإتخاذ القرارات المتعلقة بخطط وغايات المنظمة، في شكل سياسات التعليم والتطوير وإدارة الأداء ونظام المكافآت وعلاقات الموظفين داخل المنظمة"،² حيث يتعلق الأمر بإتخاذ القرارات، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي غالبا ما ترتبط بالحصول على الميزة التنافسية، بما يتناسب وما تفرضه البيئة الحديثة ومتغيراتها، لذا، تهدف معظم المنظمات إلى حماية وجودها، من خلال إكتساب ميزة تنافسية مستدامة، تجعلها في وضعية محصنة داخل بيئتها، خاصة تلك البيئة التي ترتبط بأسواق عالمية شديدة التنافسية.

كما يتناول بعض الباحثين، مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من نفس المنظور (خلق الميزة التنافسية) على أنها: " نظام مصمم تعتمد المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إستغلال أفرادها"،³ حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أن الأفراد أو الموارد البشرية داخل المنظمة، عبارة عن موارد إستراتيجية ووسيلة تعمل على إستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تسعى معظم المنظمات من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إلى استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية، التي تعتبر هي في حد ذاتها ميزة تنافسية، خاصة في المنظمات الخدمائية، التي تعتمد كليا على الموارد البشرية.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كذلك، على أنها: "صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، لإنتاج كفاءات وتوجيه سلوكيات الموظفين، بصفة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية"،⁴ حيث تعمل من خلال آليات وإستراتيجيات التوظيف على استقطاب

¹: Abu Rashed Osman, Ahmed Imran Kabir, Mohammad Behroz Jalil, **Strategic Human Resource Management, Human Capital Management And Talent Management: Same Goals Many Routes**, Academy of Strategic Management Journal, Volume 21, Special Issue 1, London U. K, 2022, p 04.

²: Armstrong Michael, **a Handbook of Human Resource Management Practice-10th edition**, published by kogan page, London U.K , 2006, p 115.

³: Abu Rashed Osman, Ahmed Imran Kabir, Mohammad Behroz Jalil, **same reference**, p 04.

⁴: Gary Dessler, **OP-Cit**, pp 80-81.

أفضل الكفاءات والخبرات، ومن ثم تسعى إلى تطويرها، بالإعتماد على إستراتيجيات التدريب والتنمية البشرية وتوجيهها بما يتناسب مع توجهات المنظمة الإستراتيجية، وبما يصب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

في نفس السياق، تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، على تحقيق أهدافها المتعلقة بتسيير وإستغلال الموارد البشرية، من خلال ممارسة أنشطتها وسياساتها، التي تصب في قالب تنفيذ إستراتيجيات المنظمة ككل، ويتحقق ذلك من خلال الإعتماد على أدوات تختلف عن أدوات ووسائل إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية. حيث يمكن أن نميز 03 أدوات مهمة تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:¹

1. **الخارطة الإستراتيجية Strategy Map**: التي تتيح لإدارة الموارد البشرية معرفة أهميتها، إسهاماتها ودورها في تنفيذ وإنجاح إستراتيجيات المنظمة، كما توضح للقائمين على الموارد البشرية، أهمية إدارتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
2. **بطاقة الأداء H.R Scocard**: تسمح بطاقات الأداء الإستراتيجية، للمدير بتحديد العلاقة بين: أنشطة الموارد البشرية (توظيف، إختبار، تدريب..)، سلوكيات الموظفين (خدمة العملاء، إنتاج، ..) ونتائج الأداء الإستراتيجية للمنظمة؛
3. **لوحة المعلومات الرقمية Digital Dashboards**: حيث تضع أمام الإدارة كافة المعطيات الرقمية، في شكل رسومات بيانية، تسمح بتوضيح الصورة حول وضعية المنظمة، من حيث معيار أداء الموارد البشرية، المتمثل في بيانات بطاقة الأداء؛

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تأثر مفهوم إدارة الموارد البشرية، بالتطور التاريخي لكافة الجوانب الاقتصادية والإدارية والإجتماعية وحتى الثقافية للعالم، حيث تبلور مفهوم العلاقة بين العمال والإدارة، عبر عدة مراحل بداية من عصر الثورة الصناعية، وتلك العلاقة السطحية بين الإدارة والعمال، إلى ظهور مدارس العلاقات الإنسانية وبروز الإهتمام أكثر بالأفراد، داخل المنظمات والمصانع بصفة خاصة، مروراً بمرحلة ظهور مصطلح إدارة الأفراد، وصولاً إلى مرحلة بروز مفهوم إدارة الموارد البشرية حتى الآن، لذا، سنحاول من

¹: Gary Dessler, **OP-Cit**, p 81.

خلال النقاط التالية، تسليط الضوء على أهم المراحل، التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وأثرت في بلورتها بشكل كبير.

1 . مرحلة الثورة الصناعية **Industrial Revolution**: أسهمت الثورة الصناعية في

تطوير البيئة الاقتصادية للعالم، حيث تزايد حجم الإنتاج والتصنيع نتيجة نشاط المنشآت الصناعية الحديثة، والخروج من إطار الصناعة التقليدية واليدوية البسيطة، بالتالي شهدت الدول زيادة ملحوظة في الطلب على اليد العاملة، لتلبية ما تتطلبه المصانع والمنشآت من عمال وبشكل كبير، كما أسهم التوجه العام الاقتصادي في تلك الحقبة، المرتبط بنظرية كل ما ينتج يباع، في التأثير بشكل مباشر على سوق اليد العاملة، حيث يسعى أصحاب العمل إلى زيادة القدرة الإنتاجية بشتى الطرق، واعتماد مجموعة من الوسائل، التي من أهمها اليد العاملة، لذا، فقد شهدت تلك المرحلة توظيفا واسع النطاق.

تميزت تلك المرحلة بعدم وجود إدارة خاصة بالموارد البشرية، كما إتسمت بعدم وجود متابعة شاملة لأداء العمال، حيث كان أصحاب العمل يعتمدون في تلك الفترة، على المراقبين والمشرفين لغرض المتابعة الشكلية لإنتاج وأداء العمال، مما تسبب في فتح المجال أمام المشرفين، لممارسة كافة أشكال الضغط والإستبداد على العمال، كما ساهم نظام زيادة القدرة الإنتاجية، في إرهاق العامل ووضعه تحت ضغط مستمر، من خلال أساليب العمل المجهدة وساعات العمل الطويل وزيادة الرقابة التعسفية، مما تسبب كذلك في بروز إحتجاجات وإضرابات عشوائية، للمطالبة بتحسين بيئة العمل الصعبة والمستوى المعيشي.

لكن بعد تزايد عدد العمال داخل المنشآت وتطور الصناعات، التي تتطلب بعض المهارات الخاصة، برزت ضرورة التخصص في بعض المجالات، الأمر الذي لا يمكن متابعه إلا من خلال نظام متكامل، يهتم بتفاصيل العمل، أجور العمال، الحضور، توزيع العمال وغيرها، لذا، أصبح من الضروري الإهتمام بالعامل، الذي يمثل أهم عوامل الإنتاج، كما ساهم العدد الكبير لشريحة العمال والوضع السيء للعامل، في فتح مجال المطالبة بالحقوق العمالية بشكل واسع.

إهتم كتاب تلك المرحلة، بالتنبيه إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشرية بصفة عامة، حيث ركز الكتاب أمثال: "روبرت أون **Robert Owen** و شارل باباج **charles babage**"، على المطالبة بتحسين ظروف العمل، وخفض ساعات العمل والحد من تشغيل الأطفال، حيث يرى الكاتبان أن الإهتمام

بتحسن شؤون العاملين، سيحقق لرجال الأعمال ما يهدفون إليه، من زيادة الإنتاج، رفع المبيعات، زيادة الأرباح وتوسع مشروعاتهم،¹ كما دعت بعض الحكومات والمجتمعات في تلك الفترة، إلى ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل، حيث تسبب الضغط الحكومي في بريطانيا وانتشار مفهوم الإنسانية في العمل والاهتمام بالعامل، في قبول البعض لتبني متطلبات تحسين ظروف العمل، كما ظهرت في بعض الدول الصناعية سنة 1890 كألمانيا، فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية، مفهوم آخر في نفس السياق، يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية (Industrial Welfar)، وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية في تلك الفترة، من أجل تحسين ظروف العمل المادية والصحية داخل المصانع وتصميم منشآت تتوافق، مع المتطلبات الصحية لممارسة العمل.²

2. مرحلة الإدارة العلمية Scientific management: تزامنت حركة الإدارة العلمية، مع التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية، حيث كانت محور إهتمامها الأساسي، لذا، اهتمت نظريات الإدارة العلمية بكافة تفاصيل عمل الأفراد، نظرا لطبيعة التطورات، التي برزت من خلال مرحلة الثورة الصناعية، حيث فرضت عدة عوامل على المنظمات والمصانع بصفة خاصة، الإهتمام أكثر بالعمال داخل المنشأة، وقد تتمثل بعض هذه العوامل في:

- العدد الكبير للعمال، الذي يتطلب أكثر من مشرفين فقط لتأطيره؛
- التطورات الإجتماعي حول الإهتمام بالطبقة العاملة، والمتمثلة في ضغط الحكومات والعمال في حد ذاتهم؛
- التطورات الصناعية، التي تتطلب التخصص في العمل، حيث يجب على الإدارة تخصيص بعض الموارد، لعمليات التدريب والتأطير وإدماج العاملين؛

كل هذه العوامل وأخرى، دفعت إدارة المنظمة إلى ضرورة خلق مصلحة، تهتم بشؤون الأفراد داخلها، للتمكن من استيعاب عددهم والإشراف على حضورهم وإنتاجهم وإندماجهم داخل مناصب عملهم، حيث اهتمت الإدارة العلمية في تلك الفترة بكافة أساليب العمل، التي تسمح بالإستغلال الأمثل لكفاءة

¹: المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، العنقري عبد العزيز سلطان، أهم المراحل الأساسية لتطور إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 26-10-2023، على الموقع <https://www.almerja.net>.

²: فرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص 04.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

وإمكانيات العمال، وكذا، إستغلال الوقت في عمليات الإنتاج، حيث كانت الإدارة سابقا، تهتم بتكليف الأفراد بوظائف قد لا تتناسب مع إمكانياتهم، كما أنه لم تكن هناك دراسات علمية لأساليب الإنتاج، التي تتميز بالدقة والسرعة في الإنجاز، لذا، جاءت حركة الإدارة العلمية لسد هذه الفجوة.

إهتمت هذه المدرسة بكافة الأساليب والأدوات العلمية لدعم أداء العامل، حيث إهتم روادها بتحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بالحركة والزمن، وتخطيط عمليات الإنتاج على سلم المكان والزمن (متى و أين يجب أن يتم الإنتاج). لذا، يعتبرها البعض على أنها نظرية هندسة العمل، كونها اهتمت أساسا بالعمل وأساليبه وجعلت المورد البشري، في مرتبة ثانوية من الإهتمام، وقد تمثل أهم رواد هذه المرحلة في المهندس "فريدريك ونسلر تايلور **Frederick Winslow Taylor** 1856-1915، الذي ساهم بشكل كبير في بلورة مفهوم الإدارة العلمية للعمل، من خلال سنوات عمله في شركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلاديلفيا، بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث إستطاع ملاحظة التباين الكبير، في كفاءة العمال وتدني مستويات الإنتاج، بالإضافة إلى العديد من الثغرات في عمل الإدارة.¹

وكنتيجة للتوجه الذي جاءت به حركة الإدارة العلمية للعمل، ظهرت بعض بوادر إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال التكفل ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين، كتقديم الإجازات والقروض والتأمينات، لكنها كانت ذات طابع تطوعي وليست نتيجة للإستجابة إلى مطالب العمال، حيث كانت وظيفة إدارة الأفراد داخل المنظمة، تقتصر على التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، تحت إطار تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل، بغض النظر عن ما يمكن أو تمكن العامل من تحقيقه كأهداف أو الحصول على حقوقه.²

3. مرحلة العلاقات الإنسانية Human Relations: قدمت هذه المرحلة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، القاعدة الأساسية، لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الإدارة والموظفين، والأسلوب الأفضل للإستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات العمال، حيث ركزت هذه المدرسة على الإهتمام بالجانب الإنساني والنفسي للعامل، من خلال أعمال عدد من الباحثين في هذا المجال، من بين أهم روادها "إلتون مايو **Elton**

¹: بغول زهير، مرجع سابق، ص 81.

²: فرينعي أحمد، مرجع سابق، ص 5.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

Mayo "عالم إجتماع استرالي إشتهر بإحدى أبحاثه، التي شكلت نواة مدرسة العلاقات الإنسانية، المتمثلة في تجارب مصنع هاوثورن.

لم تكن جهود "إلتون مايو" المبذولة وحدها فقط، من أسهم في توجيه هذه المدرسة، بل كانت نتيجة تعاون بين مجموعة من العلماء، في جامعة هارفرد في تلك الحقبة، أمثال:

- روث ليسبرغ (E. Roethlisberger)؛
- ويليام ديكسون (W. Dickson)؛
- لويد وارنر (W. Lloyd Warner)؛
- اليوت شابل (E. Chappel)؛
- كونارد ارنسبرغ (C. Arnsberg)؛

بدأت أبحاث مجموعة علماء هارفرد، في تجارب أجريت داخل مصنع هاوثورن، التابع لشركة (وسترن الكترىك)، التي تنشط في مجال صناعة الهواتف، تحوى أكثر من 1000 عامل، استمر البرنامج على عدة مراحل بداية من سنة 1927 إلى غاية سنة 1932، كان أهم مراحلها التي مرت بها، تجربة تمت على مجموعة من العاملات (06)، بغرض دراسة أثر التغيرات في ظروف العمل: (فترات الراحة، وجبات الغداء، عدد ساعات العمل، الإضاءة...)، على كفاءة وأداء العمال، لكن أظهرت التجارب نتائج غير متوقعة، لم تستهدف من خلال البرنامج، تمثلت في الأثر الإيجابي لعدة عوامل، خارج برنامج الإختبار (الإهتمام بالعمال من طرف الباحثين والإدارة، وكذا، العلاقات الإجتماعية، التي نشأت بين عينة العمال محل الإختبار)، زادت من إنتاجية العمال رغم المحاكاة المتعمدة، لظروف العمل الصعبة خلال التجربة، وفي نهاية البرنامج توصلت مجموعة الباحثين، إلى مجموعة من النتائج تؤكد ذلك، أهمها:¹

- التحفيزات الاقتصادية لا تمثل القوة الدافعة، التي يستجيب لها العامل، بل تتأثر إنتاجية العامل بعلاقته مع العاملين وحالاته الشخصية، وكذا، بمشاكله الشخصية؛

¹: لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك- تمنراست-، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2013، ص ص 45-49.

- يتأثر سلوك العامل بعلاقته مع مجموعته؛
- يميل الأفراد داخل المنظمة، إلى التنظيمات غير الرسمية، التي قد لا تتبع خطوات التنظيمات الرسمية؛

تمكنت مدرسة العلاقات الإنسانية، من تغيير فكرة أن العامل آلة (نظرة المدرسة الكلاسيكية)، حيث أسهمت في توضيح رؤية جديدة حول إمكانية، الإستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال الإهتمام أكثر بالأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات: الإجتماعية، النفسية، الصحية، وتوفير جميع الظروف الإنسانية، التي يحتاجها العامل خلال ممارسة عمله، حيث يتم ذلك بتوفير متخصصين في العلاقات الإنسانية وتسيير الأفراد داخل الإدارات، في شكل أجهزة تسهر على التكفل الشامل، بالموارد البشرية داخل المنظمة.

4. مرحلة النظريات السلوكية

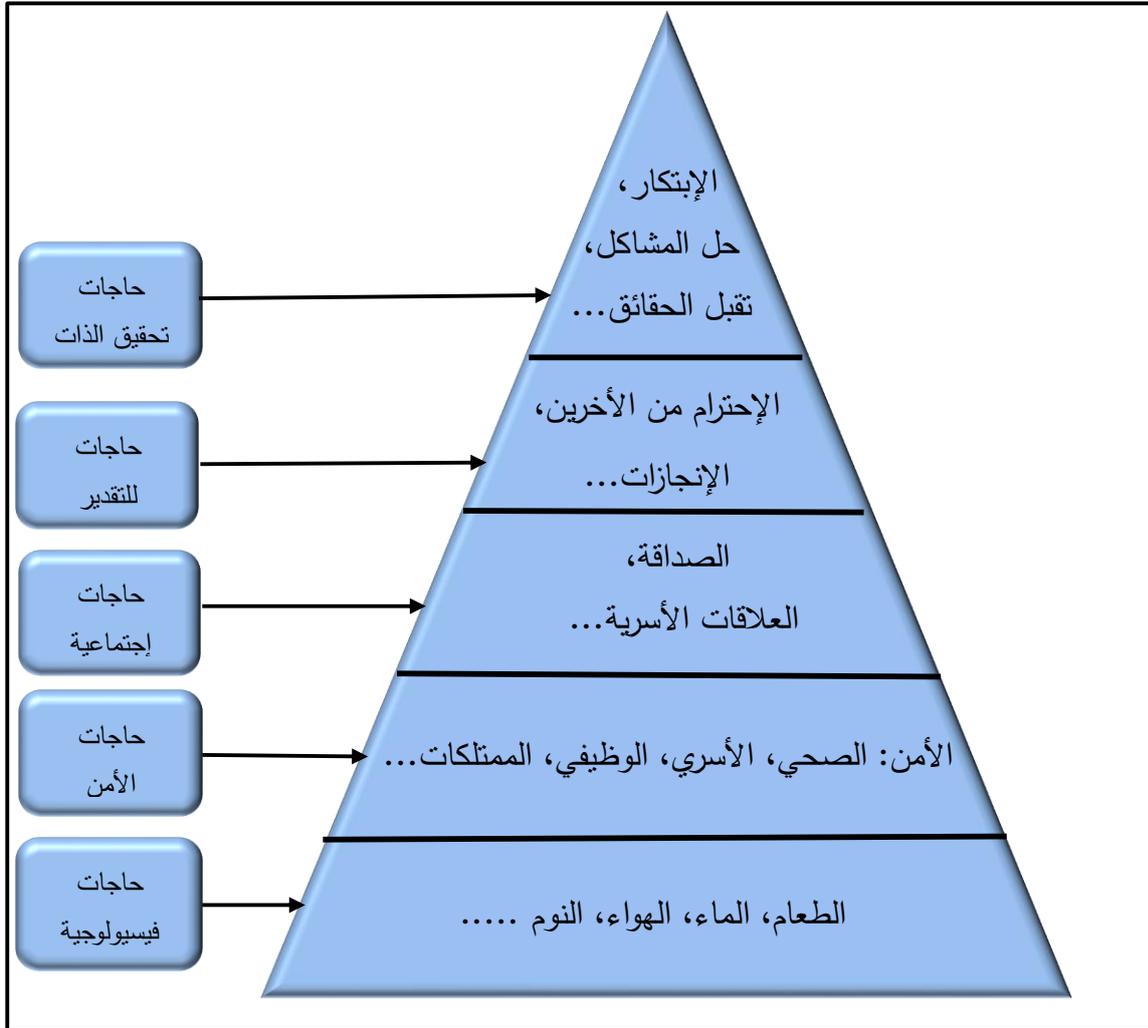
بعد دراسات حركة العلاقات الإنسانية، ظهرت مرحلة النظريات السلوكية التي تتمحور حول إرتباط إنتاجية الأفراد بسلوكياتهم داخل المنظمة، حيث يرى العديد من الباحثين ورواد هذه النظرية، أن إنتاجية الفرد داخل المنظمة مرتبط بالرضا على العمل، وأن رضا الأفراد يتم من خلال تمكنهم من تحقيقه مجموعة من الإحتياجات.

من بين أهم رواد النظريات السلوكية "أبراهام ماسلو **Abraham Maslow**"، والذي كان يعتقد أن للأفراد مجموعة من الحاجات **Needs**، يسعى إلى تحقيقها حسب أهميتها، حيث يعد بعضها ذو أهمية بالغة والبعض الآخر أقل أهمية، لذا، قدم ماسلو مفهوم التصاعد الهرمي للحاجات، من خلال ترتيبها تصاعديا وفق نظام هرمي، يمتد من أكثر الحاجات فيسيولوجية إلى أكثرها نضجا، مفترضا أن الفرد يسعى إلى تحقيق الحاجات الأكثر نضجا بعد تحقيق الحاجات الفيسيولوجية، أي أن الحاجات إلى تحقيق الذات والإحترام لا تظهر إلى بعد تحقيق الحاجات القاعدية كالبقاء والأمن وغيرها، وقد رتب ماسلو مختلف الحاجات لدى الأفراد في سلم على شكل هرم، كما هو موضح في الشكل الآتي:¹

¹: موفق كروم، نظرية ماسلو **Maslow** للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الوراق للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة غليزان الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 207.

شكل رقم: 2-1

"هرم حاجات الأفراد لـ Maslow"



المصدر: بصيلة نجيب، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 623.

كما يعتبر عالم النفس الأمريكي "فريدريك هيرزبيرج **Frederick Herzberg**" أحد أهم رواد النظريات السلوكية، حيث يعتقد في مفهومه على السلوك الإنساني داخل المنظمة، أن إنجاز العمل والإعتراف بقيمته وتقدير الإنجازات من الإدارة والأفراد، إلى جانب الترقية الوظيفية، هي أهم عوامل رضا العامل عن العمل، وقد تمكن "هيرزبيرج" بعد دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، من الوصول إلى نتائج مفادها أن للإنسان مجموعتين من الحاجات، أطلق على الأولى منها إسم العوامل الصحية الوقائية،

وتتشابه مع الحاجات الفسيولوجية والقاعدية "ماسلو"، أما الثانية، تسمى العوامل الدافعة، وتتشابه مع المستويات العليا لهم حاجات "ماسلو"، حاجات التقدير وتحقيق الذات.¹

5. مرحلة الحرب العالمية الثانية (1939-1945 / W.W.2): أثناء الحرب العالمية الثانية زاد الطلب على السلع بصفة كبيرة، مما تتطلب زيادة القدرة الإنتاجية للمصانع، حيث أصبحت الكثير من الدول، تعمل على دعم الصناعة خاصة الحربية، وقد إستوجب ذلك زيادة الطلب على اليد العاملة، لكن نتيجة لظروف الحرب، كان على العمال زيادة الجهد وساعات العمل، والتعرض لظروف عمل مزرية، مما قد ينعكس على إنتاجيتهم ويزيد من مطالبتهم بتحسين ظروفهم، لذا، تجد الدول نفسها مجبرة على إيجاد حلول لرفع الإنتاجية، من خلال الإهتمام أكثر بالطبقة العاملة، بالتالي، أصبح الأمر متعلقا بالقرارات الحكومية للدول.

اهتمت بعض البلدان بشؤون العمال في المصانع لرفع الإنتاجية، التي تعتبر من أهم نقاط القوة في حالة الحروب، لذا، كانت بريطانيا من بين الدول، التي اعتمدت سياسة مضاعفة عدد المتخصصين في شؤون العمال، حيث بلغ عددهم 5500 موظف، تحديدا سنة 1943، برتبة ضابط شؤون الموظفين (personnel officer)،² ينحصر دورهم في الإهتمام بشؤون الموظفين، من ترقيات، تحفيزات، دراسة وتحليل إنتاجية الأفراد.

بعد إنتهاء الحرب طالبت جمعيات العلاقات الإنسانية والنقابات العمالية، بضرورة العمل على زيادة تحفيز الموظفين، من خلال الإعتماد على وسائل إضافية أخرى، إلى جانب التحفيزات المادية، والعمل على التكفل أكثر بالجانب الإجتماعي والنفسي للأفراد، والإعتراف بإنجازاتهم، وكذا، إعادة النظر في كافة معايير تقييم الأفراد التقليدية.³

6. مرحلة إدارة الأفراد personnel management: ساهم الوضع الاقتصادي والسياسي والإجتماعي للعالم، بعد الخروج من حالة الحرب الشاملة، في بلورة مفهوم جديد لعلاقة الأفراد مع الإدارة

¹: سرار عمر، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2010، ص 131.

²: قرينعي أحمد، مرجع سابق، ص 6.

³: Hassan Danial Aslam & all, **A Historical View Of Human Resource Management –Practice: Literature Review-**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 3, No 2, Nevada USA, 2014, p 128.

داخل المنظمات، حيث ظهر مصطلح جديد، يسعى إلى تسيير هذه العلاقة، من خلال التركيز على مجموعة من المهام والأنشطة، فقد تم اعتماد مصطلح إدارة الأفراد (**management personnel**) في تلك المرحلة، كوسيلة لتأطير كافة أنشطة ومتطلبات الأفراد أو الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث سارعت الحكومات إلى التعبئة الإجتماعية والاقتصادية، للخروج من الضرر الذي ألحقته الحرب، بالتالي، توجهت معظم هذه الحكومات، إلى تبني منهج التنمية الشاملة، لذا، كانت من بين أهم النقاط الأساسية في الخارطة التنموية، العمل على تحسين الظروف المعيشية للأفراد، داخل وخارج نطاق العمل.

أظهرت تجربة الحرب، أن الإنتاج والأداء يمكن أن يتأثر بسياسات التوظيف، لذا، كانت مهمة إدارة الأفراد في تلك الفترة، تتمثل في تنفيذ كافة القواعد والأساليب، التي يتطلبها توجه الإنتاج واسع النطاق، الذي تقوم الدولة بنفسها بإدارته، بالتالي، كانت تلك المرحلة توصف بالإدارة البيروقراطية إلى حد كبير، حيث كانت الدولة من يحدد حقوق وواجبات الموظفين، دون الضرورة إلى إستشارة النقابات والجمعية الخاصة بالأفراد، لكن في سنوات الستينيات، تم إنشاء لجنة ملكية في بريطانيا، بقيادة "تيرانس نوربارت دونوفان Terence Norbert Donovan"، أحد أهم السياسيين في حزب العمال البريطاني، وجهت هذه اللجنة إنتقادات كثيرة، إلى كلى الطرفين، الشركات والنقابات، لكنها كانت تنتقد بشدة، مدراء إدارة الأفراد، لإفتقارهم إلى مهارات التفاوض والتفكير الإستراتيجي، وقد أكد "دونوفان"، أن أوجه القصور هذه كانت نتيجة عدم إهتمام المنظمات، بإدارة الأفراد بما يكفي.¹

7. مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية Human Resource Management: كانت أول بداية لإستخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية human resource management، كبديل لمصطلح إدارة الأفراد سنة 1980،² و قد جاء نتيجة لعدة عوامل، ساهمت في بلورة هذا المفهوم، ليصل إلى ما هو عليه الآن، حيث لم تتغير التسمية فقط، بل تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية والنظرة إلى هذه المصلحة وهذا المورد داخل المنظمة ككل، فقد زاد إهتمام المنظمات بالموارد البشرية، بصفة كبيرة وواضحة، يتجلى ذلك من خلال ما تعكسه توجهات الإدارة العليا، نحو وضع إستراتيجيات استقطاب وتنمية

¹: Taslim Ahammad, **Personnel Management To Human Resource Management (HRM): How HRM Functions**, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol 13, No 09, Carolina USA, 2017, p 414.

²: قرينعي أحمد، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

الموارد البشرية، وكذا، الإعتماد على خبراء إدارة الموارد البشرية، في رسم إستراتيجيات المنظمة الكلية، وإدراجهم في مجالس إدارة المنظمات. كما يعكس كذلك توجه معظم المنشآت العلمية نحو استحداث كليات، تتيح العديد من التخصصات البيداغوجية، في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية، إهتماما أكثر من طرف جامعات ومدارس التعليم العالي، عبر دول العالم بتطوير علم إدارة الموارد البشرية والعمل على توفير كفاءات في هذا التخصص.

مما لا شك فيه أن العديد من العوامل، ساهمت في بلورت مفهوم إدارة الموارد البشرية، لكن يعتبر الإنفتاح الاقتصادي والعولمة أهم هذه العوامل، حيث يتأثر علم الإدارة بكافة التطورات في المجال الإجتماعي والسياسي والاقتصادي و التكنولوجي، أما مؤخرا، أصبح العالم يقاد من طرف قوى اقتصادية ذات أسبقية تكنولوجية، حيث تعد التجارة الدولية الإلكترونية، من أهم العناصر التي تشكل أكبر معالم الاقتصاد العالمي الحالي، متمثلا في منظمات بحجم دول، يشكل العنصر البشري أكبر تحدياتها، نتيجة لذلك، تفرض الساحة الاقتصادية العالمية التنافسية، على كافة المنظمات الإستثمار في الموارد البشرية، الأمر الذي يستوجب العمل على تطوير النظرة إلى أهمية إدارة هذا العنصر، والعمل على إستغلاله بشكل أمثل، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة المتغيرات، التي تحول دون ذلك، بالتالي، أصبحت الموارد البشرية، تحتل أهمية بالغة داخل المنظمات، كما ترتبط مباشرة بفعاليتها أو نجاحها، بتعبير آخر، أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم العوامل، التي تسهم في خلق الميزة التنافسية، بل تعتبر أحيانا في بعض المنظمات، ميزة تنافسية في حد ذاتها، خاصة تلك التي تنشط في مجال الخدمات والإبتكارات التكنولوجية.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل مهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، في تسيير العلاقة بين الأفراد وإدارة المنظمة، من خلال ممارسة بعض الوظائف، التي تسعى إلى ربط الأفراد بوظائفهم، والسهر على قيامهم بمهامهم المرتبطة بوظائفهم، على أكمل وجه، وتعمل هذه الأخيرة من خلال مجموعة من الوظائف، مقسمة إلى قسمين:¹

- **وظائف إدارية:** متعلقة بقالب المهام الرئيسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)؛
- **وظائف تقنية خاصة:** متعلقة ببعض المهام الخاصة بالموارد البشرية، التي تسعى إلى الإهتمام بالجوانب التقنية والمتخصصة، لإدارة الأفراد داخل المنظمة، وكذا، العمل على دمجهم بصفة تتناسب مع مهامهم، من خلال التوظيف وتحليل العمل، التخفيض، التدريب، متابعة المسار الوظيفي، الأمن و السلامة و التواصل مع مختلف النقابات العمالية..، ويمكن تصنيف هذه الوظائف بدورها، إلى قسمين (وظائف رئيسية و أخرى مساعدة)؛

الفرع الأول: الوظائف الإدارية

1. التخطيط: يعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الإدارية، التي تم إستنساخها من بين وظائف الإدارة عموماً، حيث تعد كافة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، عبارة عن إسقاط لوظائف الإدارة العامة، التي تم التطرق لها سابقاً، وتعمل بنفس المنهاج والأسلوب، لذا، تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط، إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ونوعها وعددها وطبيعتها، وحتى كيفية الحصول عليها ومتى وأين يجب أن يتم توفرها.

يعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، مقارنة بأهميته في الإدارة العامة للمنظمة، وذلك نتيجة لما تفرضه البيئة المتغيرة وحدة المنافسة، على إمكانيات توفير إحتياجات المنظمة، في مثل هذه الظروف، حيث تعمل الإدارة العليا للمنظمة، على رسم خطط وسياسات، لكيفية

¹: بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 06.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

الحصول على مختلف الموارد، وكذا، طرق وأساليب جلبها واستغلالها بأفضل وجه، وبأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين،¹ ويتعلق الأمر بكافة الموارد، التي تشكل إحتياجات المنظمة، مادية، مالية، تكنولوجية... وغيرها، أما فيما يتعلق بالإحتياجات من الموارد البشرية في معظم المنظمات، يعهد الأمر إلى إدارة الموارد البشرية، للقيام بهذه بعملية (تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية).

يتناول العديد من الباحثين مفهوم التخطيط على أنه: "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية ومعلومات موضوعية، هادفة إلى تكوين قوى العمل القادرة على أداء متطلبات الوظائف في المنظمة، بصفة مستمرة ومستقرة"، يعتقد الباحثين من خلال هذا التعريف، أن عملية التخطيط تسعى إلى توفير مصدر للموارد البشرية، بصفة مستمرة، من خلال التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية، والعمل على الإستباقية في استقطابها، لكن عموماً، تمر عملية تخطيط الموارد البشرية عبر أربعة مراحل أساسية:²

- مرحلة تحليل ووصف الوظائف، وذلك لمعرفة الشروط الواجب توفرها، في شاغل الوظيفة، و سيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقاً؛
- مرحلة التنبؤ بعدد الإحتياجات من الموارد البشرية، الذي يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل: حجم المنظمة، البيئة الخارجية، التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية (وفاة، تقاعد، إستقالة...) والهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- وضع الخطة النهائية وترجمتها إلى برنامج عمل، وتحديد المهام والسياسات لتحقيق أهداف الخطة؛
- مقارنة الوضعية الحالية ومقترحات عملية التخطيط، وتحديد مواضع الزيادة والنقصان وإعادة الترتيب؛

2. التنظيم: تتمثل وظيفة تنظيم الموارد البشرية، في ترجمة مخرجات وظيفة تخطيط مسار العمل، الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة، حيث يعد تنظيم الموارد البشرية، وظيفة مكملة لوظيفة التخطيط، ويتم ذلك من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات، في مخطط عام يسمى بالهيكل التنظيمي، وعموماً

¹: بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 06.

²: الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007، ص ص 20-21.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية، مكانة هامة بدورها في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، بغض النظر عن هيكلها التنظيمي الخاص، الذي يختلف من منظمة إلى أخرى، حسب خصوصياتها، وأنشطتها، وكذا، سياساتها وحجمها.

ويتأثر الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ووضعها التنظيمي، بعدة عوامل تساهم في تحديد شكله و عناصره، حيث يمكن حصرها فيمايلي:¹

- أدوار إدارة الموارد البشرية، التي تؤديها داخل المنظمة في ظل كل متغيرات البيئة الداخلية لها، والتي تتمثل في: دور الأعمال الإستراتيجي الذي يتم من خلاله مساهمتها، في تحديد الإحتياجات من الأعمال الكلية داخل المنظمة. الدور التشغيلي الذي يتمثل في المساهمة في القرارات التشغيلية، المرتبط بالتوظيف والإستقطاب. الدور الإداري والذي يتمثل في كافة الأنشطة الروتينية والمتخصصة لإدارة الموارد البشرية والخاصة بالحياة المهنية للعمال؛
- حجم المنظمة، والذي يسهم في تحديد هيكل إدارة الموارد البشرية، واسع النطاق، بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم، والعكس بالنسبة للمنظمات ذات الأنشطة والحجم المحدود؛
- المستوى التقني والتكنولوجي داخل المنظمة، حيث تميل المنظمات ذات التكنولوجيا المتقدمة، إلى إعتقاد هيكل تنظيمي ضيق نسبيا، لإدارة الموارد البشرية؛
- خصائص سوق العمل المتقلبة، حول العرض والطلب على اليد العاملة، تزيد من أهمية ودور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، بالتالي، تلجأ إلى اعتماد هيكل تنظيمي واسع نسبيا؛
- عدم توفر كفاءات إدارية، الأمر الذي قد يعمل على الحد من كفاءة الإدارة، بالتالي، تعمل المنظمة على توسع مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية، لتلافي العجز؛

¹: دلهوم حكيم، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2011، ص ص 60-61.

3. التوجيه: لا تقتصر وظيفة التوجيه في إدارة المورد البشري، على توجيه المرؤوسين للقيام بمهامهم على أكمل وجه فقط، بل تطورت لتصل إلى مستوى التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة والعمل على توجيهها نحو ما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم، ومحاولة الإستفادة من كافة المتغيرات، التي تحكم السلوك الإنساني داخل المنظمة، بالتالي، تعمل إدارة الموارد البشرية، على تحديد مسار العمل، الذي يجب أن تكون كافة سلوكيات الأفراد داخل إطاره، من ثم العمل على تحديد كافة السلوكيات، التي قد يتجه نحوها الأفراد داخل المنظمة، والعمل على الإستباقية في التنبؤ بها قبل حدوثها، وتحويلها إلى نقاط قوة تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

تعمل وظيفة التوجيه داخل المنظمة، على تفعيل النشاط الكلي للمنظمة وبصفة مستمرة، لذا، يعتبر التوجيه من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يتضح ذلك من خلال أهمية خصوصيات التعامل المباشر مع الأفراد وتوجيههم، بالتالي، يمكن أن توصف وظيفة التوجيه كذلك، بالوظيفة الأكثر حساسية في إدارة الموارد البشرية، لما يتطلبه التعامل مع السلوك الإنساني من خصوصية. لذا، من خلال عملية التوجيه، يتم إرشاد العنصر البشري داخل المنظمة، إلى كيفية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، حسب لوائح العمل والتعليمات والتنظيم الذي يحكم وظائفهم، وكذا، توزيع بطريقة علمية وموضوعية، وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة ووفق إستراتيجياتها المعتمدة.¹

4. الرقابة: تهدف عملية الرقابة في إدارة الموارد البشرية، إلى التأكد من التنفيذ الصحيح لكافة الأنشطة والمهام، وفق ما تم تحديده من خطط ومسارات، لبلوغ أهداف المنظمة، من خلال الإعتماد على مجموعة من المعايير، لقياس وتقييم الأداء والعمل على تصحيح المسار، بعد تحديد الخلل، وقد تتمثل هذه المعايير في مجموعة من النقاط، يجب أن يتم تحقيقها بصفة معينة، لتحديد معالم الأداء المطلوب، ومن ثم إعتمادها للمقارنة بما تم تحقيقه أو العمل على تحقيقه، في الوقت الحالي.

عموما، قد تمس عملية التقييم، بعض المحاور الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، التي قد تُعبر عن أداء هذه الأخيرة، من خلال تقييمها، حيث يمكن حصرها في مجموعة النقاط التالية:²

¹: بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 08.

²: رجم خالد، مناصرية رشيد، عطية العربي، إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-04-2025، على الموقع [https://it.univ-](https://it.univ-ouargla.dz/)

- تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم؛
- تقييم أنظمة وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية؛
- تقييم إجراءات وقواعد العمل؛
- تقييم نظام الحوافز والأجور والرواتب؛
- تقييم مخرجات عملية التدريب؛
- تقييم معدلات دوران العمل والغيابات؛

والجدير بالذكر، أن عملية الرقابة لا تصنف كمرحلة أخيرة، حيث يعتبرها الكثير أنها عملية يجب أن ترافق كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا، فهي عملية مستمرة، تعمل على مبدأ الإستمرارية في تحديد الخطأ وتصحيحه، حيث تقوم عملية المراقبة على تحديد معايير التقييم، ثم إختبار الأداء الحالي، من خلال المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء المحقق، ومن ثم تحديد كافة نقاط العجز، والعمل على تصحيحها، وهذه بالتزامن مع سير كافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الوظائف المتخصصة

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية المتخصصة، إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة، وسيتم شرحها فيمايلي بإيجاز .

1. الوظائف المتخصصة الرئيسية

1.1 / تحليل العمل: كما يسميها البعض تصميم العمل، ويقصد بها: "عملية جمع المعلومات والحقائق، عن طبيعة مختلف الوظائف داخل المنظمة، وتحليلها وتصنيفها، ثم تقديمها على شكل قوائم تحدد مهام وصلاحيات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وكذا، بيئة العمل والشروط المادية، التي تمارس فيها الوظيفة ومعايير تقييمها، ولكل المهارات والقدرات اللازمة في شاغلها من أجل تأديتها"، كل ذلك يتم من أجل الوصول إلى:¹

¹: عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص ص 185-186.

- وصف دقيق للوظائف: من خلاله يتم تحديد كافة جوانب الوظيفة، من مهام، مسؤوليات، خصائص، مخاطر محتملة أثناء تأديتها، الأداء المطلوب وعلاقتها بالوظائف الأخرى؛
- تحديد معايير أداء الوظيفة: تتمثل في الحد الأدنى المطلوب في أداء الوظيفة، كما تستخدم هذه المعايير، كمقياس لتقييم أداء شاغل الوظيفة؛
- تحديد خصائص أو محددات الوظيفة: تتمثل في الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة؛

1. 2/ التوظيف: تهتم هذه الوظيفة، بكافة مراحل عملية حصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، حيث تتم عملية التوظيف، من خلال استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية، ثم انتقائها، ومن ثم تعيينها في وظائفها. وتعتمد إدارة الموارد البشرية في ذلك، على مجموعة من الأساليب، كطلبات التوظيف، الإختبارات، المقابلات الشخصية و غيرها.¹

يُعرف مصطلح الإستقطاب على أنه: "عملية البحث عن الموارد البشرية، التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، حسب ما يلبي متطلباتها الإستراتيجية، والعمل على توفيرها بالأعداد والموصفات المطلوبة، من خلال تصميم برامج استقطاب، تسعى إلى خلق الدافعية والرغبة لدى الأفراد في سوق العمل، إلى التقدم وطلب التوظيف والترشح لدى المنظمة.²

كما تتم عملية إختيار الفراد الأنسب لشغل الوظائف لدى المنظمة، من بين عدد من المترشحين، من خلال الإعتماد على أساليب تختلف من منظمة إلى أخرى، كمثل ذلك تعتمد المؤسسات العمومية (الحكومية) في الجزائر في حالات التوظيف الخارجي، على 04 أربعة طرق للإلتحاق بالوظيفة العمومية، حسب ما جاء في أحكام المادة: (80) من الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث يتم ذلك من خلال (المسابقات على أساس الإختبار، المسابقات على أساس الشهادة، الفحص المهني، التوظيف المباشر بالنسبة للمترشحين الذين تابعو تكويننا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة).

¹: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004، ص 29.

²: عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 273.

1. 3/ وظيفة تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة، بتحديد الأهمية والقيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة، وتحديد المقابل المادي لقاء تأديتها،¹ من منظور تقييم الجهد العضلي والفكري والأهمية النسبية لشاغلها، دون إهمال المقارنة بنظيراتها من الوظائف، في سوق العمل والمنظمات في نفس المجال، بالتالي، يؤثر ويتأثر هيكل الأجور والرواتب، بسوق العمل، حيث تعمل الأجور المرتفعة نسبياً لدى المنظمة، على خلق دافع عند الأفراد، إلى تقديم طلبات العمل لديها، مما يعني حصة سوقية أكبر، وموارد وكفاءات أكثر، كما تعمل وظيفة تصميم هيكل الأجور، على دعم وتعزيز عملية استقطاب الموارد، من خلال عرض هيكل أجور مغري نسبياً.

1. 4/ وظيفة تحفيز الموارد البشرية: تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، التي لها تأثير على الفرد وتدفعه لتأدية المهام والأعمال الموكلة إليه، على أكمل وجه، وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية".² بالتالي، تستند عملية التحفيز، إلى التحديد الصحيح لحاجات ورغبات الأفراد داخل المنظمة، حتى تتمكن من دفعه إلى تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، لذا، تعرف الحوافز كذلك على أنها: "مجموعة العوامل والأساليب، التي تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين لديه، بغرض جعلهم يبذلون مزيداً من الجهد والإهتمام بعملهم، كما ونوعاً، ما يسمح بزيادة كمية الإنتاج، خفض التكاليف ورفع الروح المعنوية لديهم، من خلال إشباع حاجاتهم".³

1. 5/ تصميم نظام خدمات ومزايا للعاملين: هناك من يعتبرها من الوظائف المدرجة تحت وظيفة تحفيز العاملين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم مزايا لعمالها، إلى خلق دافع لزيادة الإهتمام بعملهم، عبر تعزيز الشعور بالإنتماء إلى المنظمة، وتوفير أساليب الراحة والمساعدة على أداء العمل، كتوفير النقل والإطعام والتكفل بكافة إنشغالات العامل، أثناء تأدية مهامه وحتى بعد الإنتهاء منها، حيث تعمل بعض الإدارات على التكفل الشامل، بالحياة الإجتماعية للعامل وأسرته، أثناء وبعد تأدية مهامه، بغرض دفعه إلى التفرغ الكامل للمنظمة.

¹: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 29.

²: الطائي يوسف حجيم، العبادي هشام فوزي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 89.

³: الطائي يوسف حجيم، العبادي هشام فوزي، نفس المرجع، ص 89.

كما يسهم نظام الخدمات والمزايا، في تعزيز استقطاب الكفاءات والموارد البشرية المتميزة، مما يدعم الوضعية التنافسية للمنظمة في سوق العمل، لذا، تتبنى بعض المنظمات إستراتيجيات التكفل الشامل بالعمال، من خلال توفير معاشات وتأمينات خاصة بالمرض والعجز، كما تهتم بتقديم خدمات مالية، إجتماعية، رياضية، حماية قانونية وغيرها من الخدمات،¹ التي من شأنها رفع مستوى إهتمام العامل، للوصول إلى درجة المبادرة من ذاته في تأدية مهامه.

1. 6/ تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء، من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف الإدارة من خلالها، إلى تحسين كافة نقاط الضعف، بعد تحديدها عبر عملية التقييم المستمر لأداء العاملين، وتعتمد في ذلك على عدة أساليب علمية، تختلف من منظمة إلى أخرى، حيث يمكن أن نميز منها، مجموعة من الطرق مثل:²

- طريقة التقييم يبحث الصفات أو الخصائص؛
- طريقة الإختيار أو التوزيع الإجباري؛
- طريقة الترتيب البسيط؛
- طريقة المقارنة بين العاملين؛
- طريقة الوقائع الحرجة؛

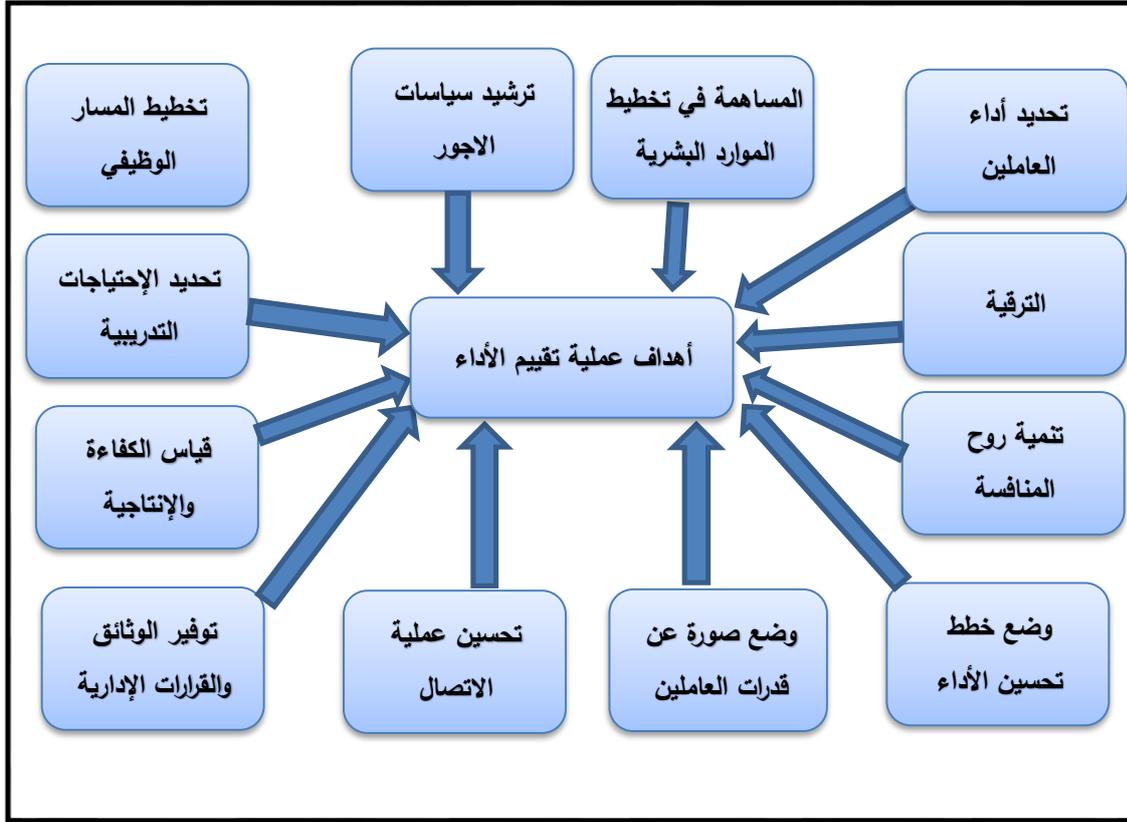
والجدير بالذكر، أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، متعلقة بمعظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على المساهمة في تحديد إحتياجات الموارد البشرية، كما تسهم في عملية تخطيط المسار الوظيفي، ترشيد سياسات الأجور وغيرها من الوظائف، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي، الذي يبين أهم أهداف عملية تقييم العاملين.

¹: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 29.

²: بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 13.

شكل رقم: 3-1

" أهداف عملية تقييم أداء العاملين "



المصدر: رجم خالد، مناصرة رشيد، عطية العربي، إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-04-2025، على الموقع <https://it.univ-ouargla.dz>.

1. 7 / وظيفة تخطيط المسار الوظيفي: تهدف عملية تخطيط المسار الوظيفي، إلى دعم تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال العمل على تحسين أداء وقدرات العاملين، وكذا، توفير كافة حاجاتهم وتطلعاتهم وأهدافهم، بالتالي، تحفيزهم ودفعهم إلى تقديم الأفضل، لذا، يُعرف الكثير من الباحثين عملية تخطيط المسار الوظيفي، على أنها: "مفهوم يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم و ترقية العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، و تطلعات الأفراد من ناحية أخرى"¹.

¹: بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة حمة لخضر الواد الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 468.

تتم عملية تخطيط المسار الوظيفي، من خلال تخطيط كافة التحركات الوظيفية للعاملين أثناء حياتهم المهنية، من ترقيات، نقل وتحويل، تدريب وتكوين وغيرها، بالتالي، تعمل على تحديد مسبق لكافة العمليات، التي من شأنها التأثير على أداء العاملين، والعمل على توجيهها بما يتناسب مع متطلبات الأداء وأهداف المنظمة، وكذا، إحتياجات وتطلعات العاملين.

1. 8/ وظيفة التدريب: تعد وظيفة التدريب من بين أهم العناصر، التي تعتمدها المنظمة لتوفير كفاءات وموارد بشرية تلبي إحتياجاتها، من خلال تعزيز قدراتهم، مهاراتها وإمكانيتهم، وتوجيهها نحو ما يتناسب وإحتياجاتها، وقد تم التركيز على هذه الوظيفة في هذا الدراسة لأهميتها البالغة ودورها الفعال في إدارة الموارد البشرية، حيث سيتم تناولها بالتفصيل في المبحثين التاليين.

2. الوظائف المتخصصة المساعدة: هناك بعض الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، كوظيفة تسيير العلاقة مع النقابات، ووظيفة أمن وسلامة العمال ووظيفة تنظيم جداول وساعات العمل¹، والتي لا يمكن إعتبارها رئيسية وبنفس أهمية ما تم ذكره مسبقاً، من الوظائف المتخصصة، لكن لها من الأهمية ما يجعلها ضرورية، لدعم بعض الوظائف المتخصصة الرئيسية، وفيمايلي بعض التوضيح حولها:

2. 1/ وظيفة تسيير العلاقة مع النقابات: تسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية، إلى التقرب أكثر إلى تطلعات وإحتياجات العمال، سعياً منها إلى تنسيق ودمج أهداف الإدارة، مع أهداف وتطلعات العمال، للوصول إلى إنسجام وتوافق، يسمح بتوفير كافة عوامل النجاح. لذا، تسعى معظم الإدارات العمومية للموارد البشرية، إلى إشراك كافة النقابات والمنظمات العمالية، تحت تسمية (الشريك الإجتماعي) في عملية إتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تمس بصفة مباشرة، مصالح الموظفين والعمال.

2. 2/ توفير أمن وسلامة العمال: تركز المنظمات على إعتقاد مبدأ السلامة أولاً، حيث تنص بعض قوانين الدول، إلى إلزامية توفير كافة إحتياجات السلامة والأمان للعمال، كم تعمل إدارة الموارد البشرية على ذلك، من خلال توفير التعليمات والحملات التحسيسية والتوعوية، إتجاه الأخطار والحوادث المحتملة، علاوة عن عمليات التدريب والتكوين في مجال الأمن والوقاية، التي يتم إعتقادها من خلال وظيفة التدريب.

¹: بلخيري مراد، مرجع سابق، ص ص 14-15.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

2. 3/ تنظيم ساعات وجداول العمل: تعمل إدارة الموارد البشرية، على إعداد أنظمة عمل متكاملة، من خلال تحديد ساعات العمل القانونية، العطل مدفوعة الأجر وجدول العطل السنوية، أوقات الراحة وغيرها، ذلك بما يتماشى وكافة القوانين والتنظيمات المعمول بها، داخل المنظمة، وكذا، تلك التي تحددها دساتير وقوانين الدول.

المبحث الثاني: أساسيات وظيفة التدريب

يتم من خلال هذا المبحث، التطرق لكافة مفاهيم التدريب وما يرتبط به من مفاهيم أخرى، كما سيتم تسليط الضوء، على أهم مبادئ وظيفة التدريب وأنواعه وأهميته، في إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

المطلب الأول: ماهية وظيفة التدريب

تعددت مفاهيم التدريب بين الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة، حيث يختلف تعريفه حسب وجهة نظر الباحث وتخصصه، لكن تتفق كلها في مجموعة من النقاط الأساسية، التي تحمل وتشمّل كافة معاني وعناصر عملية التدريب، لذا، سيتم من خلال العناصر التالية، تحديد تعريف شامل لهذا الأخير.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

1. تعريف التدريب training

يعرف التدريب على أنه: "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات، التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات، التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"،¹ كما يعرف أيضا على أنه: "عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف، تساعد في بلوغ الأهداف"، كما أنه يجب أن يرتبط التدريب بطبيعة الأعمال والمهام، وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة.²

وقد عرفه بعض الكتاب أيضا على أنه: "تأقلم مع العمل"،³ بحيث يمكن العامل من أداء المهام الموكلة إليه بصفة سلسة وسهلة، مما يسمح برفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما عرف أيضا على أنه: "تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف

¹: الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 06، 2008، ص 11.

²: الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، مرجع سابق، ص 79.

³: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004، ص 319.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

ورفع مهارات الفرد في أداء عمله¹، حيث يعتبرونه على أنه علاقة الفرد بالعمل الذي يزاوله، المرتبط بذهنياته واتجاهاته النفسية، والتي من شأنها أن تسمح برفع أدائه في حالة إنسجامها مع متطلبات أداء هذا العمل، لذا، قد تسمح ذهنيات الفرد والميولات الشخصية والنفسية المنسجمة مع متطلبات العمل، والبرامج التدريبية المستهدفة، بإستقبال كافة المعارف والمهارات الفنية والمهنية، المترتبة عن عملية التدريب، بصفة سهلة وسلسة.

يعرف التدريب أيضا على أنه: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة، من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية إنجاز أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم"². بالتالي يمكن القول، أن التدريب يعتمد على برامج تتناسب وكافة متطلبات شريحة المعنيين بنتائج عملية التدريب المنتظرة، حيث تختلف البرامج التدريبية من ناحية شريحة الموظفين أو العاملين المستهدفة، فالبرامج التدريبية الموجهة لتحسين مهارة معينة لدى مجموعة من العاملين، الحائزين على أقدمية وخبرة ميدانية، تختلف عن تلك الموجهة لرفع مستوى الموظفين أو العاملين الجدد.

تناول كاتب الاقتصاد الأمريكي "غاري ديسلر Gary Dessler" تعريف التدريب في كتابه «human ressource management» سنة 1997، على أنه: "مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح"، حيث أشار الكاتب في التعريف، إلى أن التدريب لا يكون بالضرورة موجها للموظين الجدد فقط؟، بل يمكن أن تركز المنظمات على تدريب الموظفين الحاليين، بغية رفع أدائهم، كما أنه يصف مخرجات عملية التدريب بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، ذلك أن التدريب لا يهدف فقط إلى توجيه الموظفين نحو إنجاز مهام معينة، بل يسعى إلى تحسين مستواهم، حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم بصفة ناجحة وعلى أكمل وجه، لذا، قد يترتب على بعض المتدربين إعادة الفترة التدريبية، في حالة ما لم يتمكنوا من الوصول إلى المستوى المطلوب، الذي تم تحديده مسبقا كمعيار لتقييم نجاعة البرامج التدريبية.

كما عرف التدريب أيضا من وجه نظر أخرى، على أنه: "عملية ونشاط وجهود منظمة ومخططة، تتم وفق منهجية محددة، قائمة على أسس علمية أصبح الإلتزام بها ضرورة"، وعرف كذلك

¹: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 319.

²: عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 438.

في نفس السياق على أنه: "إتجاه وأسلوب وآلية خيار، من أجل تحسين الأداء المهني في مختلف القطاعات ومجالات العمل"¹، وقد عرفه أصحاب وجهة النظر هذه، على أنه مفهوم يرتبط كثيرا بتنمية الموارد البشرية، ويعد أحد أهم أدوات إنماء مهارات الإنسان، حيث تناولو مفهوم التدريب من وجهة نظر تخصصهم (الإعلام)، واصفين إياه، بأنه علم وفن ومهنة.

لقد تم الإشارة إلى أن موضوع التدريب تعرض لكثير من إهتمام الباحثين، في مواضيع إدارة الموارد البشرية، حيث أدى ذلك إلى تحديد تعاريف مختلفة ومتعدد، لكن تشترك معظمها في عدة نقاطها أساسية، يمكن حصرها فيما يلي:

- التدريب هو عملية مخطط لها؛
- يعتمد على مجموعة من البرامج و الطرق المنهجية؛
- التدريب وسيلة لإدماج العاملين الجدد في وظائفهم داخل المنظمة؛
- يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين و أدائهم و رفع الإنتاجية؛
- يهدف كذلك إلى تمكين الموظفين من أداء مهامهم على أكمل وجه؛

بالتالي، يمكن تعريف التدريب على أنه: "وظيفة تعمل على مبدأ التخطيط المسبق، تعتمد مجموعة من البرامج و الطرق المنهجية، و تهدف أساسا إلى تحسين مهارات الموظفين الحاليين ودمج الموظفين الجدد في وظائفهم داخل المنظمة".

2. بعض المفاهيم المتداخلة مع التدريب

يرتبط مفهوم التدريب بالعديد من المعاني، حيث يفسره البعض على أنه التعليم والتعلم واكتساب المعرفة العلمية، كما يحدده البعض في معنى ومفهوم التكوين، بينما يربطه آخرون بالتنمية في مجال تنمية الموارد البشرية.

2. 1/ التعليم Eduction: يرتبط مفهوم التعليم مع التدريب من حيث الأهداف، وكلاهما يعمل على إكساب الفرد المعرفة وتحسين مهاراته، حيث يعرف التعليم على أنه: "عملية منظمة يمارسها المعلم،

¹: حمود حسن محمد، الإتصال التدريب وأهميته في الإعلام، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، جامعة بغداد العراق، 2010، ص 244.

بهدف نقل ما في ذهنه من معارف ومعلومات إلى المتعلم¹، تتم العملية التعليمية عموماً داخل مؤسسات متخصصة في ذلك (مدارس، معاهد، جامعات..)، تعتمد على وجه الخصوص مناهج معينة، تتم بصفة مستمرة وشاملة، من حيث اكتساب المتعلم للمعلومات والمعارف، ويعد التدريب أحد وسائلها وآلياتها، المستخدمة في عملية نقل بعض أصناف المعرفة إلى المتعلم، لذا، تعتبر عملية التدريب ضيقة النطاق مقارنة بالتعليم، ذلك من حيث الفئة المستهدفة والمعرفة والمعلومة المراد نقلها، بالتالي، قد يعد التدريب جزءاً ووسيلة من وسائل التعليم.

2. 2/ تأهيل الموارد البشرية H.R Rehabilitation: يعتبر بعض الكتاب أن تأهيل الموارد البشرية، بمثابة تدريب لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات، للقوى العاملة في مختلف المجالات، التي يتم إنتقاؤها وإختيارها على ضوء مجموعة من الإختبارات، بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، كما تهدف عملية تأهيل الموارد البشرية، إلى الرفع من الناتج الداخلي الخام PIB والدخل الفردي، وكذا، تحسين المستوى المعيشي وإدماج الطاقات البشرية، في الأنشطة الإنتاجية الاقتصادية وغيرها، كما يسعى كذلك، إلى تحفيز الطاقات البشرية على المثابرة والإبداع والمبادرة.²

لذا، يعد التدريب أحد صور تأهيل الموارد البشرية، حيث تسعى مختلف مؤسسات التدريب إلى خلق الإبداع والكفاءة ورفع الأداء، من خلال كافة البرامج التدريبية، التي تهدف إلى اكتساب المتدرب المهارات والمعرفة اللازمة، للقيام بمهامه على أكمل وجه، بذلك، تسهم في رفع مستوى الإنتاجية، الأمر الذي يعكس جزءاً من الناتج المحلي الخام PIB للدولة ككل.

2. 3/ التكوين Formation: يعتبر مصطلح التكوين من أقرب المفاهيم إلى التدريب، بل في بعض الأحيان، يستعمل كتاب ميدان الإدارة وتسيير الموارد البشرية، مصطلح التكوين للدلالة على مفهوم التدريب، ويُعرف التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً، في قدرات الفرد مما يساعده على أداء وظيفته بطريقة أفضل"، كما يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخطط لها مسبقاً، التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات، بحيث تمكنهم من تسهيل إندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها بفعالية، كما يجدر الذكر أن التكوين عملية تدخل في إطار

¹: الدليمي عطية، نظريات التعلم والتعليم، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-04-2025، على الموقع <https://fr.slideshare.net>

²: شليحي الطاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة التراث، جامعة زيان عشور الجلفة الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2012، ص 300.

الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أمثلة: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، الدوران في ميدان العمل على عدة وظائف أخرى.¹

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

يهدف التدريب بالدرجة الأولى، إلى تحسين مستوى أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال مجموعة من الأساليب، التي تختلف حسب شريحة المستخدمين المستهدفة ونوع البرنامج التدريبي المستخدم، لذا، يرتبط نجاح العملية برمتها، على كيفية تطبيق هذه الأساليب، والتي بدورها تخضع لعدة مبادئ، تضمن سير العملية التدريبية بصفة سليمة وعلى أكمل وجه، كما يمكن تحديد أهم المبادئ، التي تخضع لها عملية التدريب، من خلال النقاط التالية:

- 1. مبدأ الشرعية:** يجب تتم عملية التدريب، وفق القوانين واللوائح التنظيمية المعتمدة،² حيث تسهم القوانين واللوائح في تنظيم عملية التدريب، بغرض الحفاظ على الموارد وحقوق وواجبات المتدرب، والجدير بالذكر، أن معظم المؤسسات العمومية، تعتمد عملية التدريب في القوانين الخاصة بأسلاك ورتب الموظفين، تحدد من خلالها نوع البرنامج التدريبي، ومدة وكيفيات سير العملية التدريبية، والتي غالبا ما تنتهي، بحصول المتدرب على شهادة، تؤهله وتمنح له الشرعية لشغل وظيفة أخرى، في مستوى أعلى.
- 2. تحديد أهداف منطقية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واقعية ومنطقية ويمكن تحقيقها،³ ذلك من خلال إعتقاد مختصين، لديهم فهم دقيق لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وكل ما يجب أن يترتب عن عملية التدريب من نتائج، والتي يجب أن تتوافق وهذه الأهداف، الأمر الذي يسمح بتحديد أهداف للعملية التدريبية، بدقة وتوافق مع إستراتيجية المنظمة ككل، ما يمكن من رسم خارطة لكيفية تنفيذ برنامج التدريب، التي من شأنها خفض التكاليف والوقت والجهد، كما تسمح عملية تحديد الأهداف كذلك، بقياس مدى تقدم ونجاح العملية في مختلف مراحلها.

¹: بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 02 الجزائر، العدد 11، 2018، ص 145.

²: سليمان المصدر أيمن عبد الرحمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010. ص 17.

³: سليمان المصدر أيمن عبد الرحمان، نفس المرجع، ص 17.

3. **مراعات الفروقات الفردية:** يجب على القائمين على العملية التدريبية، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، حيث تختلف القدرة الإستيعابية للمتدربين فيما بينهم، بمعنى أنه يوجد من لديه قدرة على التعلم بسرعة، على خلاف بقية المتدربين،¹ لذا، يعتمد نجاح ونجاعة العملية التدريبية، على التصنيف الدقيق للمتدرب، إلى مجموعات متناسقة من حيث القدرة الإستيعابية لهم، ويسمح ذلك برفع إمكانية إستيعاب كافة المتدربين، للبرنامج التدريبي، دون الحاجة إلى إعادة الدورة التدريبية، في حالة عدم تمكن بعض العناصر، من تحقق المستوى المطلوب من العملية.

4. **تحفيز المشاركة في العملية التدريبية:** يجب مراعاة عملية تحفيز ودفع المتدربين، على المشاركة الفعالة في عملية التدريب،² من خلال إعتقاد إستبيانات، تهدف إلى معرفة نوع البرنامج، الذي يمكن أن يجذب إهتمام المتدرب، علماً أن أهم أسباب نجاح عملية التدريب، هو إنسجام محتوى البرامج التدريبية، مع تطلعات وإهتمامات المتدربين.

لا تقتصر مشاركة المتدربين في مرحلة تحديد محتوى برنامج التدريب فقط، بل يجب على الجهة القائمة على عملية التدريب، إيجاد وسائل تحفيزية، من شأنها إشراك المتدرب أثناء عملية التدريب وحثه على فتح نقاشات وتبادل الأفكار والأراء، الأمر الذي يسمح بترسيخ المفاهيم والمعلومات في ذهنه.

5. **الإستمرارية:** يجب إعتداد إستراتيجية تدريبية، تتوافق مع كافة التحولات والتغيرات المستمر في أساليب العمل، وكافة الجوانب المتعلقة به،³ لذا، قد ترتبط عملية التدريب في بعض الأحيان، بإستراتيجية المؤسسة ككل، حيث يصنف التدريب عند العديد من الباحثين، على أنه إحدى أنواع الإستراتيجيات، التي تعتمدها المنظمات، بغرض التغلغل في الأسواق أو كمزيج بين إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التنوع.

كما تشكل التغيرات المستمرة والعميقة، في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، تحدياً لها بالدرجة الأولى، حيث يستمر ضغط المنافسة على كافة المستويات، في جعل متطلبات البقاء في وضع ثابت أمراً صعباً، بالتالي، تجد المنظمة نفسها أمام خيار وحيد، وهو التماشي المستمرة مع كافة التغيرات،

¹: باسمه على حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأتروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين، 2007، ص 31.

²: باسمه على حسن أبو سليمة، نفس المرجع، ص ص 31-32.

³: سليمان المصدر أيمن عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

وذلك يتطلب العمل على تدريب الموارد البشرية، بصفة مستمرة تتوافق مع ما يتطلبه الأمر من تحديثات في أساليب العمل والإنتاج، بغرض مواكبة التغيرات الطارئة.

6. مبدأ التدرج: يجب أن تتم عملية التدريب وفق خطة، متدرجة من أبسط الأمور إلى أعقدها،¹ لذا، من الأجدر أن يتم اعتماد منهاج علمي، في تلقين التدرج وأساليب تعليمية، تعتمد على وثيرة متدرجة، من تلقين المبادئ القاعدية المتعلقة بالمهارة المعنية بالبرنامج التدريبي، إلى استخدام وتطبيق أنماط مبسطة، عن تلك المهارة المستهدفة، ثم استخدامها بصفة مبدئية في العمل، مع المراقبة والتقييم المستمر.

إن تعقيدات بعض المهارات والعقبات، التي تواجه برامج التدريب، يتم تجاوزها من خلال تبسيطها إلى مراحل متعددة، يتمكن المتدرب من إتقانها بشكل تام، في مدة معينة بعد إتقان كل مرحلة على حدة، لكن ليس بالضرورة أن يتم التعامل مع تدريب كافة المهارات بشكل تدرجي، فالمهارات التي ليس بدرجة كبيرة من التعقيد أو تلك التي قد يكون أحياناً للمتدرب خلفيات عنها (تحسين وتطوير مهارة يتقنها المتدرب سابقاً)، لا تحتاج إلى تقسيمها إلى مراحل، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة مدة التدريب، دون الحاجة إليها.

¹ : سليمان المصدر أيمن عبد الرحمان، نفس المرجع، ص17.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية التدريب وأنواعه

الفرع الأول: أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب بصفة عامة، في كونه وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، تسعى إلى الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة كغيرها من الوظائف، وترتبط أهدافه وتصب في توجه وإستراتيجيات المنظمة ككل، بالتالي، ينعكس دوره على معظم الفاعلين داخل المنظمة وخارجها، وفيما يلي عرض لبعض النقاط التي تعكس أهمية وظيفة التدريب بصفة عامة.

1. أهمية التدريب على مستوى الإدارة: تكتفي بعض الإدارات بإخضاع موظفيها، إلى دورة توجيهية بسيطة بعد توظيفهم مباشرة، تهتم بإعداد الأفراد نحو أداء مهامهم المرتبطة بوظائفهم، لكن بعد فترة معينة، تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى توظيف أفراد جدد، بغرض سد العجز على مستوى بعض مصالحها، التي تتطلب بعض المهارات الجديدة رغم توفر العاملين لديها، لذا، يكمن دور التدريب في توفير اليد العاملة اللازمة، دون اللجوء إلى عملية توظيف جديدة، خاصة في حالات التعديلات البسيطة، التي تطرأ على عملية الإنتاج وتتطلب مهارات معينة، يكون ذلك من خلال تدريب موظفيها الحاليين في المؤسسة على تلك المهارات، بالتالي، تعد عملية التدريب وظيفة مستمر، لا تقتصر على مرحلة الإعداد الأولي بعد التوظيف فقط، بل تستمر طيلة المسار المهني للموظف.

بذلك تختصر إدارة الموارد البشرية، شوطا كبيرة من تلبية حاجات العمل وتوفير اليد العاملة، فعمليات التوظيف عادة ما تمر بعدة مراحل، وتحتاج إلى تمويل ووقت، كما تضطر إدارة المؤسسة إلى خلق مناصب مالية، قد لا تكون لها ضرورة حاليا.

2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد داخل المنظمة: تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد داخل المنظمة، من خلال ما يسهم به في تحقيق أهدافهم، حيث يسعى كل فرد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تنقسم بصفة عامة إلى قسمين رئيسيين: أهداف خاصة و أخرى عامة ترتبط مع أهداف المنظمة، بطبيعة الحال يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية، عبر تحقيق الأهداف العامة المتعلقة بإستراتيجية المنظمة ككل، لذا، تبرز أهمية التدريب من خلال تنمية مهارات الأفراد، بغرض تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية، بالتالي، تسمح بتحقيق الأهداف العامة، والتي من شأنها تحقيق أهداف الأفراد الخاصة.

كما تبرز أهمية التدريب بصفة مباشرة على الأفراد، من خلال دعم مساهم المهني وتزويدهم بالمهارات ورفع كفاءاتهم، مما يسهم في فتح آفاق جديدة للتخصص في العمل، وتوسيع دائرة فرص التوظيف في مناصب عليا، أو في شركات أخرى أسمى.

3. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة ككل: تظهر أهمية التدريب في المنظمة، من خلال تحسين أداء الأفراد، الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على السلع والخدمات في الكم والنوع،¹ حيث يهدف التدريب بشكل أساسي، إلى تحسين وتطوير مهارات العاملين في الإنتاج بصفة مستمرة، تتماشى مع متطلبات تحسين جودة السلع والخدمات، وتعتمد معظم كبرى الشركات على برامج تدريبية متطورة، وبشكل مستمر، يرتبط مباشرة بإستراتيجياتها الأساسية، التي تهدف إلى الاستباقية في توفير المنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الإنتاج الحالي، مع ما يتماشى من حاجات الأسواق.

4. أهمية التدريب بالنسبة لسوق العمل: لا تنحصر عملية التدريب داخل المنظمات فحسب، بل هناك العديد من المؤسسات المتخصصة في التدريب، تسهم في تطوير كفاءة اليد العاملة وترقيتها، لذا، يعد التدريب أحد أهم الوسائل التي توفر اليد العاملة الكفوة والمتخصصة، داخل أسواق العمل.

وتظهر جليا مساهمة عملية التدريب داخل وخارج المنظمة، في إثراء سوق العمل باليد العاملة الكفوة والمتخصصة، من خلال ما توفره من موظفيها، التي إنتهت علاقة العمل معهم، إذ يحدث أحيانا أن يخضع الموظف إلى تحسين مستواه ودعم مهاراته، من خلال ما إكتسبه من خبرة وما خضع له من تدريب، طول مساره المهني داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ثم تنتهي علاقته المهنية مع هذه المؤسسة، إما بتوجهه إلى التقاعد أو بفسخ عقد العمل أو بإستقالته بهدف البحث عن مستوى أفضل، بالتالي، يصبح أحد مكونات سوق العمل (يد عمل كفوة، مؤهلة ومتخصصة)، والتي تفتح المجال أمام شركات أخرى، لتوسيع نشاطها وترقية إنتاجها، من خلال توظيفهم، الأمر الذي قد يكون أحد أسباب نجاحها، علما أن معظم كبرى الشركات الناجحة، تعمل للحصول على الميزة التنافسية من خلال الإستثمار في الموارد البشرية.

غالبا ما تعد الموارد البشرية المؤهلة والكفوة، التي تعمل فعليا داخل المنظمة، أحد مكونات سوق العمل وموارده، حيث يتم إستهدافها من قبل بعض المنظمات المنافسة، من خلال إغرائها بمختلف

¹: بلحاجي أمينة، مرجع سابق، ص 153.

الوسائل، لجلبها وضمها إلى مواردها البشرية، وهذا ما يحدث في كثير من الأحيان بين الشركات المتخصصة، في الابتكارات التكنولوجية الحديثة.

الفرع الثاني: أنواع التدريب training types

تتعدد وتختلف أنواع التدريب من منظمة إلى أخرى، كما تتنوع كذلك أنواعه داخل المنظمة نفسها، حيث يمكن للمنظمة أن تستخدم نوع معين من التدريب، كما يمكن لها أن تستخدم عدة أنواع من التدريب في آن واحد، يسمى هذا أحيانا بالمزيج أو الفلسفة التدريبية للمنظمة.¹ قد يعتبر البعض سياسة انتهاج عدة أنواع من التدريب، على أنه إستراتيجية في حد ذاتها، تهتم بكافة جوانب واحتياجات التدريب داخل المنظمة، على بعد زمني طويل، كما يتوقف إختيار نوع التدريب المناسب غالبا، على الهدف والغرض من البرنامج التدريبي، وكذا، السياسات العامة للمنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

تناول موضوع إدارة الموارد البشرية، أنواع التدريب من خلال تصنيفها حسب عدة معايير، تختلف من باحث إلى آخر، لذا، سيتم إبراز أنواع التدريب، من خلال إعتداد أهم هذه المعايير وأكثرها شيوعا.

1. التدريب من حيث الأهداف والغايات: يصنف التدريب حسب هذا المعيار إلى عدة أنواع، كما يتناوله البعض تحت تسمية التدريب حسب مرحلة التوظيف، حيث يندرج تحت هذا المعيار، العديد من أنواع التدريب، التي قد نميز منها 04 أنواع أساسية للتدريب.

1.1 التدريب التوجيهي Orientation Training: عند معظم المنظمات، يتم إعداد الأفراد الجدد بعد توظيفهم مباشرة، للإندماج مع كافة المتغيرات داخل بيئة العمل، حيث يهدف هذا النوع من التدريب، إلى توجيه الأفراد لإدراك كافة واجباتهم المرتبطة بمهامهم، وكذا، تعريفهم بحقوقهم. كما تسعى المنظمة من خلال عملية التدريب التوجيهي، إلى التعريف بسياساتها وثقافتها وغاياتها، وتهدف كذلك إلى خلق قنوات إتصال بين الموظفين الجدد والإدارة، وبين الموظفين الجدد وبقية موظفيها، بغرض تسهيل وتسريع عملية الإندماج.

¹: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 323.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

تختلف طرق وأساليب توجيه الموظفين الجدد، من منظمة إلى أخرى، فمنهم من يعتمد على المحاضرات والإجتماعات، كما يعتمد البعض الآخر على مطبوعات وكتيبات، عادة ما تحمل بيانات تعريفية عن المنظمة، مثل:¹

- معلومات عن المنظمة، تاريخها، أنواع منتجاتها، التنظيم الإداري للمنظمة والهيكل التنظيمي لها Organisation Chart؛
- ساعات العمل work hours؛
- ملابس وهندام العمل work clothes؛
- السلوكيات غير المرغوبة أثناء العمل Undesirable behavior؛
- قواعد السلامة والأمن الصناعي Industrial Safety؛
- نظام الأجور و تعويضات remuneration؛
- نظام الترقية والحوافز promotion and motivation؛
- التأمينات الإجتماعي social insurance؛
- أسماء المشرفين والزملاء؛

كما توجد العديد من الأساليب المتبعة خلال عملية التدريب، يمكن أن تستخدمها المنظمة في هذا النوع من التدريب، والتي سيتم التطرق لها لاحقا.

1. 2 التدريب بغرض تحسين المهارات Skills Training: يستهدف هذا النوع من التدريب معظم شرائح الموظفين داخل المنظمة، حيث تسعى المنظمات غالبا، إلى تخطيط برامج تدريبية لتحسين مستوى مهارات موظفيها، بصفة مستمرة، من خلال التركيز على تزويد العامل بكافة المعارف والمهارات، المتعلقة بكيفيات إتقان العمل، وكذا، كافة المهارات المتعلقة بالتغير في جوانب نظام الإنتاج، من إستخدام أنظمة إنتاج متطورة وحديثة، إلى تجديد وسائل وآلات الإنتاج.

تسعى معظم المنظمات كذلك، من خلال هذا النوع من التدريب، إلى المحافظة على مستوى أداء مواردها البشرية والمراقبة المستمرة لكفاءتها وصقل مهارتهم، بصفة مستمرة. كما يندرج تحت هذا

¹: باشا جمال، التدريب وعلاقتها بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2012، ص 50.

النوع من التدريب، عدة أنواع أخرى ثانوية: "التدريب التكميلي، التدريب التجديدي، التدريب العلاجي، التدريب الإنعاشي".¹

1. 3 التدريب بغرض الترقية Promotion Training: يظهر هذا النوع من التدريب بكثرة في الإدارة العمومية، حيث يخضع الموظف إلى فترة تدريب، بعد ترقية وقبل تنصيبه في منصبه الجديد، بغرض تأهيله لممارسة مهامه الجديدة المتعلقة برتبته، والتي تم ترقيته إليها، وكما تم الإشارة سابقا، إلى أن القوانين الخاصة ببعض الرتب، تحدد وجوبا، خضوع الموظف إلى فترة تدريب معينة، قبل تنصيبه في رتبته الجديدة.

كمثال لذلك، يخضع بعض أسلاك موظفي الصحة، إلى فترة تدريب قبل الترقية إلى رتبة أعلى، كسلك ممرضى الصحة العمومية، حيث تتم ترقية الموظف من رتبة: ممرض للصحة العمومية، إلى رتبة: ممرض متخصص للصحة العمومية، بعد إستقائه لشرط الأقدمية وخضوعه لفترة تكوين، من 12 شهرا إلى 18 شهرا حسب التخصصات،² يتخللها عدة فترات تدريب ميدانية، تنتهي بحصوله على التأهيل المناسب، لشغل رتبة ممرض متخصص للصحة العمومية، والتي تختلف في المهام والوظائف والراتب والتعويضات، عن تلك المرتبطة برتبته السابقة.

1. 4 تدريب الإحالة على التقاعد Retirement Training: يتم أحيانا في بعض المنظمات الراقية، إعداد الموظفين من كبار السن، الذي سيتم إحالتهم على التقاعد، للتأقلم مع الحياة خارج الوظيفة، حيث أنه ليس من السهل على الموظف، الذي أمضى دهرا من الزمن على ممارسة وظيفة معينة، و مهام محدد، أن يتأقلم ببساطة مع الحياة العادية خارج الروتين المعتاد، لذا، يتم تدريبهم مسبقا على كيفية البحث عن إهتمامات أخرى، غير الوظيفة، والسيطرة على التوتر بعد تغيير نمط العيش.³

2. التدريب من حيث المكان: ينقسم التدريب من حيث هذا المعيار، إلى نوعين رئيسيين، حيث نجد: التدريب داخل المنظمة حسب إمكانياتها ومدربيها الخاصين أو حتى المدربين المتعاقدين في هذا الإطار،

¹: زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-04-2025، على الموقع <https://dspace.univ-setif2.dz/>

²: المرسوم التنفيذي رقم 11-121، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبيهة الطبيين للصحة العمومية، المؤرخ في 20 مارس 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المادة 46، ص 15.

³: باشا جمال، مرجع سابق، ص 51.

كما نجد كذلك نوع ثاني من التدريب، الذي يتم خارج المنظمة، سواء لدى منظمات متخصصة في التدريب، أو لدى منظمات أخرى تنشط في نفس المجال، في إطار تبادل الخبرات.

2. 1 التدريب الداخلي Internships: يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل الموظف أو العامل، يتميز هذا النوع بقلّة التكاليف¹، كما يتميز كذلك، بالدقة في تلقين المهارات اللازمة، التي يحتاجها العامل داخل المنظمة، حيث تعتمد المنظمة غالباً، على مدربين من بين أحسن موظفيها وأكثرهم خبرة في مجال المهارات المستهدف نقلها للمتدرب، بالتالي، يسمح ذلك بالحصول على نتائج دقيقة ومرضية من عملية التدريب، كما يسمح التدريب داخل المنظمة، بالمراقبة المستمرة للمتدرب، من حيث الانضباط والتقييم المستمر، للتقدم في عملية نقل المهارات.

في نفس السياق، قد يعاب على التدريب الداخلي في بعض المؤسسات العمومية، أنه يصبح مجرد إجراءات روتينية متبعة داخل هذه المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتدريب لغرض الترقية أو النقل، حيث يتعلق الأمر بالمؤسسات السابقة الذكر، التي قد تكون في حالة عدم إنضباط نسبي. لذا، تتم عمليات التدريب الداخلي من أجل الترقية، وفق منهج الحضور الشكلي للمتدرب فقط، ويكون ذلك بغرض إتباع الإجراءات الشكلية القانونية لعمليات الترقية داخل المؤسسة.

2. 2 التدريب الخارجي External training: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، في مؤسسات متخصصة في ذلك، مثل: معاهد الإدارة، الجامعات، مراكز التدريب المتخصص أو المكاتب الخاصة²، يستهدف هذا النوع من التدريب، شرائح معينة من المتدربين: كالمدرّاء والقيادات، كما يخصص للدورات التي تحتاج متطلبات خاصة³، كالمهارات المتعلقة بتشغيل بعض الآلات والمعدات المتطورة، والمهارات المتعلقة بتطوير بعض المنتجات الجديدة.

تعتمد بعض المنظمات أحياناً، على هذا النوع من التدريب فيما بينها، في إطار تبادل الخبرات، حيث يتم هذا بشكل كبير بين فروع الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الكبرى، كما يمكن أن يتم ذلك بين الشركات، التي تنشط في نفس المجال، بعد إبرام إحدى صيغ التعاون بينهما.

¹: معمار صلاح صالح، التدريب الأسس و المبادئ، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 23.

²: بحاجي امينة، مرجع سابق، ص 151.

³: معمار صلاح صالح، نفس المرجع، ص 23.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

3. التدريب حسب نوع الوظيفة: يندرج تحت هذا المعيار عدة أنواع من التدريب، تتمحور كلها حول تلقين مهارات خاصة، تختلف حسب نوع الوظيفة والشريحة المستهدفة من الموظفين، ونجد حسب هذا المعيار، 03 أنواع رئيسية للتدريب:

3.1 / التدريب المهني أو التقني: لا يقتصر التدريب المهني على إعداد الفرد للقيام بعمل واحد، بل، ليتمكن من تأدية عدة أعمال مرتبطة فيما بينها، حسب كل وظيفة،¹ من خلال تطوير مهارات الفرد على تأدية بعض التقنيات، المتعلقة بمهنة أو حرفة معينة، ويتطلب ذلك ممارسة متكررة وبنمط معين، حتى يتمكن المتدرب من إتقانها، بصفة تخوله لممارسة مهنته بكفاءة.

يتعلق التدريب المهني غالباً، بتلقين مهن الأعمال اليدوية والميكانيكية، كالمسكرة، اللحام، البناء وغيرها من المهن، يتم ذلك في المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية،² التي يمكن الإلتحاق بها بعد استيفاء بعض الشروط القانونية، خاصة لدى معاهد التكوين المهني والتمهين العمومية، كالمستوى الدراسي فيما يخص بعض المهن المعقدة.

3.2 / التدريب القيادي: يستهدف التدريب القيادي، كافة الإطارات السامية ومسؤولي المؤسسة، حيث يمكن أن يلمس كل مستويات الإدارة:³

- مستوى الإدارة العليا: يتعلق هذا المستوى بكافة مسؤولي الوظائف الرئيسية داخل المنظمة، التي تهتم بإعداد السياسات والأهداف العامة للمنظمة، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، يهدف التدريب القيادي في هذا المستوى، إلى تحسين أداء التفكير الإستراتيجي والقيادي، لدى هذه الشريحة.
- مستوى الإدارة الوسطى: يشمل هذا المستوى، كافة الأفراد المعنيين بمهام التأطير والتوجيه، التي ترتبط بمهامهم مباشرة بتعليمات الإدارة العليا، كما تقوم بالإشراف على المشرفين والمسؤولين التنفيذيين، في مستوى الإدارة الدنيا، كما يعد هذا المستوى، عبارة عن قناة إتصال بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية، لذا، يهتم التدريب في هذا المستوى، بصقل المهارات المتعلقة

¹: بن عيشي عمار، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان الأردن، 2012، ص 87.

²: الصيرفي محمود عبد الفتاح، التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 37.

³: الصيرفي محمود عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 36.

بالإشراف والتأطير والإتصال، حيث يتم أحيانا إعداد مسؤولي الإدارة الوسطى ليصبحوا مدربين، خاصة فيما يتعلق بالتدريب الداخلي والتوجيهي.

• **مستوى الإشراف الأول:** يستهدف رؤساء الورشات والمصالح وكافة العمال، الذين ترتبط مهامهم بمسؤوليات على المستوى التشغيلي وإنجاز المهام اليومية والإنتاجية، تكون هذه الوظائف عادة، مدرجة في أسفل الهيكل التنظيمي، يهتم التدريب في هذا المستوى، بإعداد الأفراد على إتقان أساليب رئاسة الفرق الإنتاجية، والإشراف على العمليات التشغيلية والتقنية المختلفة داخل الورشات.

3.3 التدريب التخصصي: يوجه هذا النوع من التدريب، إلى إعداد الأفراد وتهيئتهم، لمزاولة عمل متخصص، يتطلب مهارة محددة، من خلال صقل مهاراتهم الحالية أو تزويدهم بمهارات جديدة، تتوافق وتخصصاتهم المهنية. كما يهدف هذا النوع من التدريب كذلك، من خلال تنمية مهارات الموظفين المتخصصين كالأطباء والمهندسين والمحاسبين، إلى توفير الإمكانيات والكفاءات البشرية اللازمة، لمواجهة مشاكل العمل وعقباته.¹

¹: بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 88.

المبحث الثالث: مراحل عملية تدريب الموارد البشرية

تمر عملية تدريب الموارد البشرية بعدة مراحل، تتبلور من خلالها مخرجات العملية، إلى أن تصل لآخر مرحلة لتبدأ من جديد، وكل مرحلة يرتبط نجاحها بنجاح المرحلة السابقة، عموماً، تمر هذه العملية بأربعة مراحل رئيسية: مرحلة تحديد الحاجات، مرحلة تصميم البرامج التدريبية، مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية ومرحلة تقييم البرامج التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الحاجات التدريبية

تبدأ عملية التدريب، بمرحلة تحديد الحاجات، من خلال إلقاء نظرة إلى مستقبل أداء الأفراد، بغرض توقع العجز أو القصور، الذي يمكن أن يقع حسب التغيرات المتوقعة داخل المنظمة، سواء تلك التي تسعى إلى إحداثها بنفسها (تطوير، تحسين، تغيير إستراتيجيات.. الخ) أو ما تفرضه عليها بيئتها ومتغيراتها المحيطة، كما ترتبط كذلك عملية تحديد الإحتياجات، بالأداء الحالي للموظف محل التقييم، التي من خلالها، تتضح معظم حاجات الموظف إلى التدريب وصقل المهارات.

الفرع الأول: مفهوم الحاجات التدريبية

ترتبط الحاجات التدريبية عموماً، بوجود قصور معين في الأداء، والذي يمكن تمييزه، من خلال إيجاد الفارق بين الأداء المطلوب (المستهدف)، والأداء الفعلي الحالي، حيث يمكن إستخدام الصيغة التالية للتعبير عنه:¹

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب (المستهدف)} - \text{الأداء الفعلي}$$

عُرفت الإحتياجات التدريبية عند بعض الكتاب، على أنها: "تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية، والفرص التدريبية من ناحية أخرى"، وتعود عملية تحديد الحاجات، إلى ضرورة معالجة بعض المشكلات في العمل، من خلال التدريب.²

كما تعرف الإحتياجات التدريبية أيضاً، على أنها: "فجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي"، كما تترجم إحتياجات التدريب، وجود مشكلة معينة في المنظمة، ووجود مشكلة

¹: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 329.

²: باشا جمال، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

يعني وجود حاجات يجب تحديدها والعمل على إشباعها.¹ وعليه، لا يمكن أن تقتصر الحاجات التدريبية على تحديد الخلل في أداء الأفراد فقط، بل تتعدى إلى كافة مشاكل المنظمة، حيث يمكن أين ترتبط حلول بعض مشاكل الإنتاج مثلا، بوضع برنامج تدريبي معين، يتمكن من خلاله العامل، من إتقان بعض المهارات الجديدة، التي من شأنها تلافي العجز في الإنتاج.

لذا، تعتمد عملية تحديد الإحتياجات، على جمع كل المعلومات المرتبطة بكافة العقبات، التي تواجه المنظمة، وكذا، العمل على تحديد إستراتيجياتها لمواجهتها وكل مواردها المتاحة، ومن ثم يتم تحديد العجز في أداء الأفراد، من خلال جمع كافة المعطيات، التي من شأنها تسهيل عملية تحديد الإحتياجات التدريبية. والجدير بالذكر أن هناك بعض كتاب إدارة الموارد البشرية، من يعتبر عملية جمع المعلومات، على أنها إحدى المراحل المستقلة لعملية التدريب، ويضعها في الرتبة الأولى قبل عملية تحديد الإحتياجات.

لا يجب أن تتم عملية جمع وتحليل المعلومات، بشكل عشوائي ومنقطع، بل يجب أن تكون بصفة منتظمة، داخل إطار يحدد سيرها وأهدافها أو بالأحرى، في نظام معلوماتي متكامل، يسمح بتوفير كافة البيانات اللازمة وبصفة مستمرة ودقيقة، الأمر الذي يسهل عملية التخطيط ورسم السياسات وإتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات، من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية، مجموعة من العناصر، يمكن حصرها في النقاط الآتية:²

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات عن تطوير النشاط؛
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
- معلومات عن الإمكانيات المادية؛
- معلومات عن النظم والإجراءات؛
- معلومات عن الأفراد والعاملين؛
- معلومات عن الظروف المحيطة؛

¹: البساطي باسم مصطفى علي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة بيور سعيد، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة المنصورة كلية التجارة مصر، 2021، ص39.

²: السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر مصر، 1985، ص 361.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

ينجر عن عملية تحليل هذه المعلومات والبيانات، استخلاص مجموعة من المؤشرات، من شأنها أن تشكل قاعدة أساسية في عملية تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية، ومن خلال الجدول التالي، يتم عرض أهم هذه المؤشرات وتصنيفاتها.

جدول رقم 1-1

" أهم المؤشرات التدريبية بعد عملية تحليل المعلومات "

المؤشرات التدريبية	مجموعة المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> • استحداث وظائف جديدة؛ • الغاء وظائف حالية؛ • تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف (تغيير وصف الوظائف ومواصفات شاغليها)؛ • تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف؛ • استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة؛ • إلغاء تقسيمات تنظيمية حالية؛ • تعديل إختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية الحالية؛ • إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض؛ • تقيض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها؛ • تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها؛ • استحداث أنشطة جديدة؛ • توقيف بعض الأنشطة الحالية؛ • إختلال الهيكل الوظيفي بزيادة الأفراد في الوظائف؛ • إختلال الهيكل الوظيفي بنقص بعض الأفراد عن الوظائف؛ • إستمرار شغور بعض الوظائف التخصصية؛ • عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات؛ • عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغلي هذه الوظائف؛ • إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة في بعض الحالات؛ • قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية؛ 	<p>1. معلومات التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض؛ • بطء عملية إتخاذ القرارات في مواقع معينة؛ • طول خطوط الإتصال و تعقيدها بين قطاعات التنظيم المختلفة؛ • عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف؛ • عدم توافق الإختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي؛ 	
<ul style="list-style-type: none"> • إختلاف مهارات و قدرات العاملين عن متطلبات الوظائف؛ • الإحتياج إلى أفراد ذوى مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين؛ • إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة، التي تستهدفها الإدارة؛ • إختلال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين؛ • تزايد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو في بعض الوظائف؛ • إزدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من طرف رؤسائهم؛ • عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم؛ • جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسياً أو أفقياً (بقاء الموظف فترة طويلة في ذات الوظيفة والدرجة)؛ • إنحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد عن المعدلات المستهدفة من الإدارة؛ 	<p>2. معلومات عن الأفراد</p>

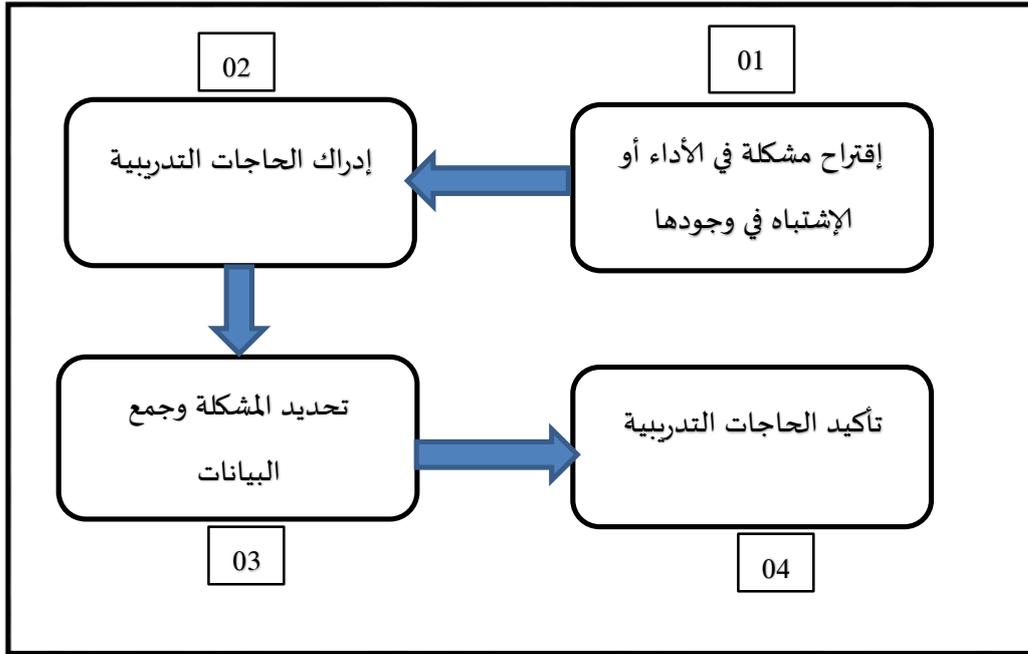
المصدر: السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر مصر، 1985، ص ص 362-364.

عموما، تمر عملية تحديد الإحتياجات بعدة مراحل متتابعة، والتي يمكن أن تتلخص في الشكل

التالي:

شكل رقم: 4-1

" المراحل التي تمر بها عملية تحديد الحاجات التدريبية "



المصدر: طشوعة لويزة، تحديد الإحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقويم في ضوء متغير نوعية التكوين - دراسة ميدانية بجامعة سطيف -، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2008، ص 149.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الحاجات التدريبية وخصائصها

1. أهمية تحديد الحاجات التدريبية: تعتبر خطوة تحديد الحاجات التدريبية، من أهم المراحل التي تمر بها عملية التدريب، حيث تعتبر القاعدة الأساسية، التي تبنى عليها باقي المراحل¹، من خلال رسم المسار الصحيح، الذي سيوجه عملية التدريب إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويحكم إرتباط مراحل عملية التدريب ببعضها، فإن نجاح كل مرحلة يعتمد على نجاح المرحلة السابقة لها، لذا، تعد مرحلة تحديد الإحتياجات، من أهم المراحل في عملية التدريب، لكونها أول مرحلة تبنى عليها باقي المراحل.

¹ : Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, Mcgraw-Hill Education, New York USA, 2017, P 118.

وتكمن أهمية تحديد الإحتياجات كذلك، في كونها أساس عملية تصميم البرامج التدريبية،¹ حيث ترتبط كل مرحلة بسابقتها، لذا، يسهم التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية، في فهم ماهية ومواصفات المهارات، التي يحتاجها الموظف، بالتالي، تحسين مستوى أداء الموظفين بصفة دقيقة وكفؤة وبما يتلائم وكافة مهامه ونشاطاتها، وتجنب كل ما هو غير ضروري، وعليه، يتمكن القائمون على عملية تصميم البرامج التدريبية، من إعداد برامج تتلائم وكافة إحتياجات المنظمة للتدريب،

كما يمكن أن تتجلى أهمية مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية، فيما تسهم به هذه العملية في حد ذاتها، حيث تتمحور أساس، حول تحديد ما يجب أن يتم التركيز عليه أو إعطائه الأولوية الأولى، وما يمكن تأخيره من الحاجات التدريبية، حسب الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة، لذا، يمكن أن يحدث أحيانا أن تجد المنظمة نفسها، أمام وضعية الإختيار والمفاضلة، بين إشباع بعض الحاجات التدريبية وترك أخرى، ذلك بسبب ضعف قدراتها المالية والمادية، على تحمل تكاليف العملية التدريبية كلها. بالتالي، يسمح التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية، بتقادي الإنفاق على إحتياجات يمكن إرجائها إلى وقت لاحق، بذلك تتمكن من إستغلال إمكانياتها بشكل كفؤ وفعال.

كما تسهم عملية تحديد الإحتياجات، في المراقبة المستمرة لنجاح عملية التدريب، من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها، بما تم تحديده أولا من إحتياجات، وتقييم هذه النتائج تاليا، مما يسمح بتحديد مواقع العجز والعمل على تصحيح الإختلال، وإعادة توجه المسار في حينه.

2. خصائص الإحتياجات التدريبية:

تتميز الإحتياجات التدريبية بعدة خصائص، تميزها عن باقي إحتياجات المنظمة، والتي يمكن حصرها في أربعة خصائص أساسية، تظهر من خلال النقاط الآتية:²

- من بين أهم خصائص الإحتياجات التدريبية، إختلافها من منظمة إلى أخرى، لذا، ليس من الضرورة أن تتماثل الإحتياجات التدريبية لكل المنظمات معا، فتصبح عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية روتينية أو عبارة عن مجموعة من الإحتياجات المعيارية لكل المنظمات. فعملية

¹: طشوعة لويزة، مرجع سابق، ص 149.

²: عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، العدد 35، 2018، ص ص 850-851.

تحديد الإحتياجات تختلف من منظمة إلى أخرى، حيث تعتمد كل منظمة طريقة أو أسلوب يتماشى مع إمكانياتها وخصوصياتها في جمع وتحليل المعلومات، فهناك من يعتبرها عملية غاية في الدقة والرسمية، يتم تكريس إمكانيات مادية ومالية وبشرية معتبرة من أجلها، كما تعتبرها بعض المنظمات الأخرى، على أنها عملية ليس بتلك الأهمية التي تفرض عليها تخصيص كل هذه الموارد لها. كما تختلف كذلك الإحتياجات التدريبية فيما بينها، حيث تختلف المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من أجل عملية تحديد الإحتياجات، بحكم إختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومكوناتها ونشاطاتها، حتى تلك التي تنشط في نفس المجال والبيئة، قد تختلف إحتياجاتها التدريبية عن نظيراتها، بحكم إختلاف العنصر البشري بينها، وكذا، الفروقات الواضحة بين إمكانيات الأفراد وقدراتهم المهنية والإستيعابية، تسهم في هذا الإختلاف؛

- إختلاف الإحتياجات التدريبية داخل المنظمة عن باقي إحتياجاتها الأخرى، حيث تتباين الإحتياجات التدريبية للمنظمة عن مختلف إحتياجاتها الأخرى، التي تتعلق بالتطوير، التوسيع أو التجديد، فالإحتياجات التدريبية لها علاقة مباشرة بأداء الأفراد، أما باقي الإحتياجات الأخرى، قد تتعلق بموارد مادية أو مالية أو حتى تنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أنه أحيانا، تتفق الإحتياجات التدريبية مع بعض الإحتياجات الأخرى للمنظمة، في الأهداف أو الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أو القصور الذي يجب تصحيحه؛

- صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، نتيجة لسرعة التغيرات في بنية المنظمة ومكوناتها، والتغيرات في أساليب ومعدات العمل، وكذا، التغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية وما تفرضه حدة المنافسة والأسواق التي تنشط بها، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة وبصفة مستمرة. بالتالي، فإن أي تحديد للإحتياجات التدريبية، لن يكون نهائيا، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة، لإستيعاب التعديلات المحتملة، التي تواجه كل هذه التغيرات ومتطلباتها؛

- إرتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة، حيث تسعى المنظمة إلى صياغة الإحتياجات التدريبية، على شكل أهداف قد تكون تشغيلية أو إستراتيجية، حيث يسمح إشباع هذه الحاجات، بالمساهمة في تحقيق أهدافها المستقبلية، ويمكن أن تصنف هذه الأهداف إلى ثلاثة أصناف رئيسية منها: أهداف عادية: تشمل في كافة الإحتياجات المتعلقة بالتدريب القاعدي للعاملين

الجدد و كذا المدربين، على أساليب العمل الجديد، بما في ذلك من مهارات روتينية، أهداف خاصة: والتي ترتبط بحل بعض مشاكل العمل، يتم حلها بتدريب العاملين، من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بها، وترجمتها إلى أهداف تسعى إلى تحقيقها، أهداف إبتكارية: تسعى المنظمة من خلالها، إلى الخروج بصيغ جديدة في العمل أو الإنتاج، وغالبا ما ترتبط هذه الأهداف بإستراتيجيات المنظمة؛

الفرع الثالث: تحليل الإحتياجات التدريبية وتصنيفاتها

1. تصنيفات الإحتياجات التدريبية: تصنف الإحتياجات التدريبية حسب عدة معايير، نذكر منها مايلي:

1.1 حسب معيار الشمولية : تصنف الإحتياجات التدريبية حسب هذا المعيار إلى:

• **إحتياجات فردية:** تتعلق بكافة إحتياجات الأفراد إلى التدريب، كل حسب إحتياجاته الخاصة؛

• **إحتياجات جماعية:** وتتعلق بالإحتياجات المشتركة بين مجموعة من الأفراد، تتماثل فيما بينها في الخصائص وتهتم المنظمة بإشباعها، في برنامج تدريبي موحد؛

1.2 حسب معيار الهدف من الإحتياجات التدريبية: يندرج تحت هذا المعيار، كافة الإحتياجات التي تتعلق بتحقيق أهداف وأغراض المنظمة، وتنقسم إلى خمسة أصناف رئيسية:¹

• **إحتياجات تطويرية:** تتعلق بكافة الأهداف التي تسعى المنظمة من خلالها، إلى تطوير الأداء الكلي للمنظمة، من خلال تدريب الإدارة العليا للمنظمة، على التخطيط الإستراتيجي أو إعداد إطارات جديد لمهام مستقبلية؛

• **إحتياجات تشغيلية:** تهدف إلى تحسين مستوى رؤساء المصالح والورشات أو إعدادهم مستقبلا، لتأطير ورشات جديدة؛

• **إحتياجات نظامية (عادية):** تتعلق بالتحسين الدوري لأداء الأفراد والتطوير المستمر لكفائتهم وصقل مهاراتهم العادية، كتدريب العاملين على إتقان مهامهم اليومية أو تحسين مستوى أدائهم الروتيني؛

• **إحتياجات إنسانية (سلوكية):** تهدف إلى حل مشاكل علاقات العمل، سواء بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين فيما بينهم²؛

¹: عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سابق، ص 851.

²: البساطي باسم مصطفى علي، مرجع سابق، ص 39.

- إحتياجات فنية أو تقنية: تهدف إلى تصحيح عجز محدد، في مهارة أو تقنية إنتاج خاصة لدى العمال؛

1. 3 حسب معيار الزمن: تنقسم الإحتياجات التدريبية حسب هذا المعيار، إلى قسمين:¹

- إحتياجات طويلة الأجل: تتمثل في الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب مستقبلا، بمعنى الأداء الذي تستهدف المنظمة بلوغه مستقبلا؛
- إحتياجات قصيرة الأجل: تتمثل في الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب حالا، بالتالي، حاجات المنظمة إلى التدريب، لسد العجز الحالي (الآني) في أداء العاملين؛

2. تحليل الإحتياجات التدريبية: تركز عملية تحليل الإحتياجات التدريبية، على تحليل ثلاث نقاط رئيسية، من خلالها تتمكن المنظمة من تحديد إحتياجاتها، تتمثل في: تحليل المنظمة، تحليل الفرد وتحليل المهام. وتهدف هذه العملية، إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات، الناتجة عن نقاط الضعف، التي لها علاقة أو تأثير مباشر على الأداء، بغرض الوصول إلى بناء نظرة عن عملية التدريب وإطارها ومحتواها.

2. 1 تحليل المنظمة (التحليل الإستراتيجي): يهدف تحليل المنظمة أو كما يسميه البعض كذلك (مؤشرات الأداء التنظيمي)، إلى دراسة وتحديد إحتياجاتها من المعارف والإمكانات والمهارات، التي ستحتاجها مستقبلا، نتيجة التغيرات المستمرة على بيئتها الداخلية والخارجية،² تركز في ذلك على تحليل كافة المحاور الأساسية، التي تتمثل في أهدافها وغاياتها الرئيسية، ومدى تلائمها مع ما يتطلبه الأداء الكلي للمنظمة مستقبلا، من خلال تحديد كافة المشاكل والاختلالات، التي تؤثر في مسار تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك بمقارنة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستقبلي والفرق بينهما، يمثل الإحتياجات التدريبية في هذا المستوى.

لا يهدف تحليل المنظمة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية فقط، بل يسعى إلى دراسة تطابقها مع إستراتيجياتها، لذا، يعتمد نجاح وفعالية البرامج التدريبية، على مدى تأثيرها الفعال على إستراتيجيات المنظمة وتوافقها معها، كما يسمح ذلك بخلق تكامل بين نظام التدريب وكافة أهداف المنظمة

¹: أبو النصر مدحت، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009، ص 82.

²: زرقان ليلي، مرجع سابق، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-04-2025، على الموقع <https://dspace.univ-setif2.dz/>

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

وإستراتيجياتها. وتؤكد العديد من الدراسات في هذا المجال، على ربط أنظمة وسياسات التدريب، مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة، وكذا، وجوب تكاملها مع كافة أنشطة الإدارة الأخرى، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية، في توفير كل المتطلبات والموارد والإمكانيات، التي تدعم عملية التدريب، من خلال تكامل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التحفيز، التقييم...)، مع نظام التدريب وإستراتيجيات المنظمة.¹

2 . 2 تحليل الفرد: يتم التركيز في هذا المستوى على أداء الفرد، من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، التي تتمحور حول كيفية أداء الفرد لمهامه، المرتبطة بوظيفته الحالية، وكذا، الوظائف المستقبلية المحتملة له،² ويتم التركيز في هذا المستوى، على إمكانيات الفرد ومهارات وليس على وظيفته، والتي تتمثل أهمها في النقاط الآتية:

- سلوكاته اليومية داخل المنظمة؛
- نشاطه الوظيفي ومدى مواظبته على العمل؛
- تفاعله مع محيط ومدى تواصله مع باقي أفراد المنظمة؛
- العمل الجماعي؛
- طريقة التعامل مع مشاكل العمل ومدى ثباته، في حالة العمل تحت الضغط؛
- الدقة في أداء المهام؛

كما تبقى بعض الصفات المرتبطة بشخصية الفرد وسماته:

- الأمانة؛
- الذكاء؛
- الصدق؛
- التعاون؛
- دقة الملاحظة؛

¹: البوردي فيصل بن عبد الله، تحليل الإحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 36 العدد 01، 2022، ص 89.

²: عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سابق، ص 849.

يتم تحليل الأفراد في هذا المستوى، من خلال استخدام عدة وسائل: كالتقارير الواردة من رؤسائهم، التي قد تتعلق بتقييماتهم الدورية (الفصلية والسنوية)، تقييم شامل في إطار الترقيات وغيرها من التقارير، التي تسهم في الإحاطة بكافة إمكانيات ومهارات ووضعية الفرد المهنية. وتعتمد المنظمة كذلك، على كافة مؤشرات الأداء، التي يتم إعدادها بغرض المراقبة المستمرة لأداء الموظف: كمعدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات العطل المرضية والعجز، الشكاوي وحتى التحفيزات من طرف المتعاملين المباشرين مع الموظف. كما يمكن الإعتماد على بعض صيغ التقارير غير الرسمية، التي تتحدر من زملاء الموظف، من خلال إحتكاكهم اليوم في العمل، وما يتم استنتاجه عنه من آراء، قد تفيد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة به.

2.3 تحليل الوظيفة (العمل): يقصد بتحليل الوظائف: "تحديد معالم كل وظيفة وتوضيح ماهية واجباتها ومسئوليتها، وكذا، تحديد درجة المهارة ومقدار المعلومات المطلوبة في من سيشغلها، وتحديد طبيعة وظروف العمل الخاصة بها، بغرض الوصول إلى تحديد وصف كامل لها".¹

تهدف عملية تحليل الوظيفة، إلى تحديد المهام والأعمال، التي تحتاج إلى تدريب، من خلال تحديد نقاط العجز أو القصور فيها، كما قد تتطلب كذلك بعض الوظائف، تدريباً ليس لوجود قصور أو خلل في المهام المرتبطة بها، بل لضرورة ممارسة هذه المهام بشكل تام، والتي قد تكون جديدة أو تتطلب مهارات خاصة، لم يتم إعتادها من قبل، بالتالي، تظهر الضرورة إلى التدريب لملء هذا الفراغ.

تتم عملية تحليل الوظيفة، عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف، التي تتمثل في مجموعة المهام والواجبات المرتبطة بها، الأنشطة والسلوكيات المحددة لها، والكفاءات اللازمة لها، المتمثلة في المعارف العلمية والعملية والمهارات، التي يجب أن يتقنها شاغل الوظيفة وأن يكتسبها أثناء تأدية مهامه. وبعد دراسة هذه القوائم، يتم الوصول إلى بعض المؤشرات، التي تساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة مثل:²

- إختلاف مهارات الموظفين عن متطلبات الوظائف؛

¹: بولجة حسين، مشرور محمد الأمين، حسيني إسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية-محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة-، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2017، ص 22.

²: السيد محمود، الإتجاهات المعاصرة في تحديد الإحتياجات التدريبية، ملتقى المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 28 جانفي إلى 01 فيفري 2008، ص 342.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

- عدم تناسب كفاءات الأفراد (تأهيل علمي، خبرة عملية) مع متطلبات شغل الوظيفة؛
- إختلاف أنماط السلوك الفعلي للموظف عن ما هو مطلوب في الميدان؛
- ضعف الأداء الفعلي للموظف، مقارنة بمعايير الأداء التي تتحدد من خلال مؤشرات الأداء المستهدف؛

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

بعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، يتمكن القائمون على العملية، من الحصول على المعلومات الكافية، حول ماهو بحاجة إلى التدريب وبصفة ضرورية، كما يتمكنوا كذلك من الإحاطة بما يتناسب مع هذه الإحتياجات، من خلال تدفق المعلومات والبيانات، التي تم جمعها في هذه المرحلة، بالتالي، يصبح الأمر واضحا حول توجه البرنامج التدريبي، أي ما يجب أن يحدثه من تغيير في سلوكيات ومهارات الموظفين.

عموما، تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بعدة إجراءات، قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مصمم إلى آخر، حسب درجة خبرته والظروف المحيطة به، وسيتم محاولة حصرها في النقاط الآتية:¹

1. التحديد بدقة كافة لمواضيع التدريب المطلوب؛
2. تحديد درجة شمول البرنامج لمواضيع التدريب وعمقها؛
3. إعداد المواد التدريبية وصياغتها بما يتناسب ومتطلبات مرحلة تحديد الإحتياجات؛
4. تحديد التتابع في عرض مواضع التدريب وترتيبها؛
5. إختيار أساليب التدريب المناسبة، حسب كل موضوع من مواضيع التدريب؛
6. إعداد فرق المدربين؛
7. إعداد التجهيزات ومستلزمات البرامج التدريبية، وتخصيص الميزانية اللازمة؛

¹: ساسي الطاهر أمحمد، دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية دراسة حالة شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية لليبيا، العدد 24، 2017، ص 80.

الفرع الأول: تحديد مواضع التدريب المطلوبة ودرجة شمول البرامج لها

1. تحديد مواضع التدريب المطلوبة: تعد مرحلة تحديد مواضع التدريب أهم مرحلة، حيث يتم من خلالها رسم التوجه والطريق الصحيح، نحو تلبية الحاجات التدريبية بكفاءة وفعالية، من خلال إعداد خارطة التنفيذ ورسم كافة المحاور الأساسية، التي يجب أن يشملها البرنامج التدريبي، كما تسمح عملية تحديد مواضع البرنامج التدريبي، بتوضيح غاية هذه العملية، بتعبير آخر، ما يجب أن يضيفه البرنامج إلى إمكانيات المتدرب، من مهارات ومعارف ومكاسب جديدة، داخل إطار الإحتياجات التدريبية، التي تم تحديدها مسبقاً.

تختلف مواضع التدريب حسب الأهداف المرجوة منه، التي تم بناؤها من خلال عملية تحديد الإحتياجات مسبقاً، بغرض تلافي عجز معين أو إيجاد حلول لمشاكل في الإنتاج، أو تطوير أو تجديد في سياسات الإنتاج، أو التنظيم داخل المنظمة. لذا، يمكن أن تتمحور معظم هذه المواضيع، حول ثلاث محاور أساسية:¹

1. مواضيع تهتم بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل، وظرف التنظيم والبيئة المحيطة للمنظمة؛

2. مواضيع تهتم بالأساليب والمهارات والطرق، التي يمكن إستخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة؛

3. مواضيع تهتم بأنماط السلوكيات اللازمة أثناء العمل؛

كما تتضمن مواضيع التدريب مجموعة من المكاسب، التي يفترض أن يوفرها البرنامج، والتي يجب على المتدرب أن يتحصل عليها من عملية التدريب، نذكر منها مايلي:²

• تنمية كافة مهارات المتدرب، من خلال تزويده بالجديد من العلوم والمعارف، المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛

¹: درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 321.

²: بويعلى نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية - بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2018، ص 131.

- إكسابه مهارات جديدة وتنمية قدراته، على إتقان كافة المهارت المتعلقة بالطرق الجديد للإنتاج؛
- التأثير على سلوكيات المتدرب، وتحويلها بما يتناسب مع القيم والإتجاهات الجديدة للمنظمة؛
- إمداد المتدرب بكل ما يحتاجه من مهارات ومعارف، لمساعدته على تأدية مهامه الحالية بكفاءة وفعالية؛
- تنمية مهاراته وإمكانياته، بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلية؛

2. تحديد درجة عمق وشمول البرنامج التدريبي: تختلف البرامج التدريبية، من برنامج إلى آخر حسب الموضوع، كما تختلف كذلك فيما بينها، حسب درجة شمولها لمواضيع التدريب وعمقها، ويقصد بالعمق: "المدى الذي يمكن أن يصل إليه البرنامج في تأصيل المواضيع، وعرض جذورها النظرية والفلسفية"، كما يقصد بالشمول: "درجة تغطية البرنامج، لكافة جوانب موضوعات التدريب والتنوع في وصف محاورها".¹

تختلف درجة شمول وعمق البرامج التدريبية، حسب عدة عوامل، مثلا، تحتاج مواضيع التدريب المتعلقة بالتنظيم والمعارف والمعلومات، إلى كثير من العمق والتأصيل، بغرض التمهيد لإيصال كافة المفاهيم المرتبطة بالموضوع، والتي عادة ما توجه لشريحة معينة من المتدربين في المنظمة، كإطارات الإدارة والتسيير، في نفس الوقت، قد لا تحتاج هذه المواضيع كثيرا من الشمول والتوسع في جوانبها، التي قد تكون محددة مسبقا وبشكل دقيق، كما قد يؤدي ذلك التوسع إلى الخروج عن الموضوع، كما هو الحال بالنسبة لبعض التخصصات التقنية، التي لا تستدعي التوجه نحو التوسع أو التنوع، بل هي في طبيعتها مواضيع تقنية محددة مسبقا في محتواها.

عكس ما قد يحتاجه موظفو الإستقبال مثلا، في عملية التدريب، من سطحية في عرض مواضيع التدريب، حيث لا تحتاج هذه الشريحة، إلى توغل كبير في المفاهيم الفلسفية والأدبية، حول محاور التدريب، بل تحتاج إلى الإيجاز والإختصار، بغرض الإحاطة بما هو مهم لأداء مهامهم فقط، وإتمام البرامج في أقصر وقت ممكن، بصفة فعالة وبأقل تكلفة.

¹: درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، مرجع سابق، ص 321.

تزداد هذه الدرجة بصفة عامة، كلما إزداد المستوى الوظيفي أو ازدادت درجة التخصص الوظيفي، والعكس صحيح، وكذلك بالنسبة إلى إحتياجاتهم من التدريب، لذا، يمكن القول أن درجة شمول وعمق مواضيع التدريب، ترتبط بعدة عوامل تتعلق أساسا بالشريحة المستهدفة، من المتدربين، وكذا طبيعة إحتياجاتهم. و فيمايلي يمكن حصر أهم هذه العوامل، في النقاط الآتية:¹

- المستوى الوظيفي؛
- المستوى العلمي؛
- درجة التخصص الوظيفي؛
- متطلبات الوظيفة الحالية؛
- نوعية المشاكل التي يعاني منها الموظفون، أثناء تأدية مهامهم؛

الفرع الثاني: إعداد محتوى مواد البرنامج و تحديد تتابعها المنطقي

1. إعداد المواد التدريبية وصياغة محتواها: يقصد بالمادة التدريبية: "كل ما يستخدم في عملية التدريب، من مادة مكتوبة: كالكتب، المذكرات، المقالات، البحوث، المحاضرات، المطبوعات، التقارير، المستخلاصات، الحالات الدراسية وإختبارات القياس وغيرها من المواد المطبوعة، التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج"²، تعتبر المواد التدريبية ترجمة لمواضيع التدريب، من خلال إعتقاد محتوى يتناسب ويتوافق، مع كافة مواضيع التدريب، سواء من ناحية التنوع، التي تعكس درجة الشمول، أو من ناحية التأصيل، التي تعكس درجة العمق، والتي يتم تحديدهما مسبقا.

تعد عملية إعداد وصياغة المواد التدريبية، عملية تقنية، تتطلب خبرة ومهارات، قد تحتاج إلى مختصين في المجال البيداغوجي، لذا، قد لا يعهد إلى القائمين على عملية التدريب، بإعداد محتوى هذه المواد، بل يتم تفويضها إلى جهات مختصة في ذلك، بهدف التحكم في محتواها بصفة فعالة، مع الإشراف والمتابعة من قبل الجهة المكلفة بعملية التدريب، كما قد يشترط توفر بعض الجوانب الأساسية، في المواد التدريبية ككل، حتى يتم إعتقادها في برامج التدريب.

¹: السلمي علي، مرجع سابق، ص 368.

²: سي أحمد حاج عيسى، قياس إتجاهات مدراء ومسيري المراكز الإستشفائي الجامعية الجزائرية لطرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في الإرتقاء بأداء العاملين الإداريين، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2007، ص 06.

ومن بين أهم الشروط، التي تدخل ضمن متطلبات اعتماد البرامج التدريبية، نذكر منها مايلي:¹

- أن تحفز المتدرب على التعلم والمعرفة؛
- أن تؤدي الغرض منها بصفة فعالة، من خلال تحقيق توافق بين أهداف التدريب ومواضيع البرامج التدريبية؛
- أن تحتوى المواد التدريبية، على مواد علمية مقسمة إلى أهداف إجرائية، حسب المهارات والسلوكات والمعارف المطلوبة، ليتمكن المتدرب من استيعابها بطريقة سهلة؛
- استخدام أساليب بسيطة في تقديم مكونات المواد؛
- يجب أن ترتبط كافة محتويات المواد التدريبية، بالإحتياجات التدريبية وأهداف برامج التدريب، وكذا، نوعية الأفراد المستهدفين ومستواهم؛

2. تحديد التتابع المنطقي لعرض مواد التدريب: يعتبر تنظيم في كيفية تقديم مكونات المواد التدريبية، إحدى العمليات المهمة في عملية التدريب، حيث تسمح بإيصال كافة المعارف والمعلومات إلى المتدرب بصفة سهلة، كما تساعد المتدرب على الإستيعاب وترسيخ المعلومات في ذهنه، ويعتمد معظم المتخصصين في إعداد مواد التدريب، على ترتيب عرض مكونات المواد التدريبية ومحتواها بصفة متدرجة، من السهل والبسيط، إلى الصعب والمعقد، بالتالي، تفضي في النهاية إلى عرض كافة مواد برامج التدريب، بصفة فعالة وتنتهي بنتائج مرضية.

الفرع الثالث: إختيار أساليب التدريب والمدرسين، تخصيص ميزانية التدريب

1. إختيار أساليب التدريب: تعرّف الأساليب التدريبية، على أنها: "مجموعة من الوسائل والطرق، التي تستخدم من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات، للمشاركين في الدورات والبرامج التدريبية، وفق منهج علمي سليم".²

¹: لعراب عبد الحليم، التدريب أداء استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 02 الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017، ص 127.

²: زروخي فيروز، إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2016، ص 59.

كما تعرّف الأساليب التدريبية كذلك، على أنها: "مجموعة من الطرق المعتمدة في عملية التدريب، والتي تتضمن وسائل مختلفة للإتصال بين المدرب والمتدربين"¹. وتتعدد أساليب التدريب وتختلف حسب منهاجها ووسائلها، وكذا، أهدافها، حيث نجد منها من يعتمد على أسلوب علمي منهجي، كما نجد بعضها الآخر يعتمد على مجموعة من الوسائل المادية التقنية وغيرها، ويحدث هذا الإختلاف والتنوع في أساليب التدريب، نتيجة لتنوع أهداف التدريب وموضوعه، والفئات المستهدف تدريبها (شرائح المتدربين)، مما يتطلب التعامل مع كل هذه المتغيرات، حسب إحتياجاتها، فنجد مثلا: أن التدريب المتعلق بشريحة أفراد الإدارة العليا، يعتمد بكثرة على أسلوب مناقشة الحالات والندوات، عكس ما يكون عليه تدريب الموظفين التقنيين والفنيين، الذي يعتمد غالبا على أسلوب تمثيل الأدوار وأسلوب تدريب الحساسية والورشات الدراسية. لذا، تكون عملية إختيار النوع المناسب من أساليب التدريب، أمرا مهما، تنعكس أهميته على فعالية البرنامج، في تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه، فإن إختيار أسلوب التدريب المناسب يرتبط بعدة عوامل، نذكر منها مايلي:²

1. فئة المتدربين المستهدفة: تختلف أساليب التدريب المستخدمة، حسب كل فئة من فئات وشرائح المتدربين المشاركين في البرنامج، حيث تتطلب فئة الإدارة العليا مثلا، أساليب التدريب، التي تسمح بمشاركة المتدربين في الحوار والمناقشة، كونهم على دراية مسبقة، ببعض المحاور الأساسية، والتي يمكن للمناقشة أن تثري رصيدهم، كما تتيح لبعضهم تقديم بعض المعارف والمفاهيم، التي قد يستفيد من زملائهم المتدربين، عكس ما قد تحتاجه بعض فئات الإدارة الوسطى، التي يعتمد في تدريبها على أسلوب المحاضرات والملتقيات وغيرها، بإعتبارهم فئة تحتاج إلى تلقي التوجيهات والتعليمات، كما تتمتع بإدراكها لبعض المفاهيم الأساسية، التي قد يتم التوسع فيها بأسلوب المحاضرات.

2. موضوع التدريب: يتم إختيار أساليب التدريب حسب موضوع التدريب، حيث تعتمد بعض مواضيع التدريب المتعلقة بإثراء الجانب المعرفي والعلمي للمتدرب، على

¹: خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2021، ص 115.

²: السلمي علي، مرجع سابق، ص ص 370-371.

إستخدام أسلوب المحاضرات والملتقيات، كما تحتاج بعض مواضيع التدريب، المتعلقة بالجانب التقني وتحسين الكفاءة، على أساليب تمثيل الأدوار وتدريب الحساسية، كما قد يتم إستخدام بعض الأساليب، التي تعتمد على بعض الوسائل التقنية المستخدمة في الإنتاج (كالتدريب على إستخدام بعض الآلات الإنتاج).¹

3. مدى العمق والشمول الذي يتطلبه عرض المواضيع: تتلائم أساليب المحاضرات والملتقيات، مع مواضيع التدريب التي تتطلب عمقا وشمولا أكبر، في عرض محتوياتها، حيث تتطلب هذه المواضيع درجة كبيرة من التوغل، في وصف وسرد المعلومات وتفسير بعض الظواهر، الأمر الذي يتيح أسلوب العصف الذهني والمحاضرات وأسلوب الملتقيات، عكس مواضيع التدريب التي لا تحتاج درجة كبيرة من العمق والشمول، حيث يتناسب معها، أساليب دراسة حالة أو العرض التوضيحي.

4. فترة التدريب: يتحكم طول وقصر فترة التدريب، في إختيار الأسلوب الملائم، حيث يعتمد غالبا في فترات التدريب الطويلة، أساليب التدريب المتعلقة المشاركة: كأسلوب المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار وغيرها، كما تعتمد أساليب المحاضرات والملتقيات والندوات، لمعالجة دروات التدريب قصيرة المدى.

2. إختيار المدربين: تتم عملية إختيار المدربين حسب مرحلتين: مرحلة الترشيحات ومرحلة الإنتقاء، ويعد إختيار المدربين عملية مهمة، كونه الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل رسالة وأهداف التدريب،¹ كما تعتمد عملية التدريب بالدرجة الأولى على الإتصال، لذا، من الضروري الحرص على إختيار مدربين متمكنين في عملية الإتصال، قادرين على إحداث أثر إيجابي في سلوكيات ومهارات المتدرب.

هناك بعض المواصفات، التي يجب أن تتوفر في المدرب، حتى يتم ترشيحه للقيام بهذه العملية، كما تجدر الإشارة، إلى أنه يجب التفرقة بين القائمين على عملية التدريب وبين المدربين، حيث أنه ليس من الضروري، أن يكون المدربون من بين الأفراد القائمين على إدارة وتسيير عملية التدريب، بل يجب أن توكل هذه المهام (مهام التدريب)، إلى من هو أجدر وأكفء بذلك.

¹: لعراب عبد الحليم، مرجع سابق، ص 130.

2. 1/ ترشيح المدربين: يتم ترشيح المدربين لتولي هذه المهام، على أساس توفر مجموعة من الصفات،

حيث تعتبر هذه الصفات كشرط لقبول الترشيح، وفيمايلي أهم هذه الشروط والصفات:¹

- يجب أن يكون المترشح مقتنعا بأهمية التدريب، وحريصا على تنمية المهارات المطلوبة والمستهدفة من عملية التدريب؛
- يجب أن يكون المترشح متحمسا مسبقا ومهتما بالتدريب وموضوعه؛
- يجب أن يكون المترشح محيطا بمعظم محاور المادة العلمية، التي سيعرضها خاصة و أن الإلمام التام بموضوع التدريب، يسهم في نجاح وكفاءة عملية العرض، كما يمكن المتدرب، من إستيعاب كافة جوانب الموضوع، لذا، تعتبر من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب، الإلمام التام بموضوع التدريب؛
- يجب أن تتوفر لدى المترشح الخبرة العملية الكافية، والممارسة الطويلة، بجانب المعرفة العلمية؛
- يجب أن يكون المترشح متمكنا من أساليب الإتصال، قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين، والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات، بالإضافة إلى قدرته التامة، على التعبير عن الأفكار والمفاهيم بشكل واضح ومقنع؛
- يجب أن يكون للمترشح، القدرة على المبادرة في النقاش والاجابة عن كافة الأسئلة المفاجئة بحنكة؛
- يجب أن يكون المترشح ذو تفكير منظم، وعقل بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الإبتكار لدى المتدربين؛
- يجب أن يكون للمترشح الرغبة في متابعة التطورات العلمية، من أبحاث ودراسات بصفة مستمرة، خاصة تلك التي تتعلق بمجال تخصصه ومواضيع التدريب، بغرض التجديد المستمر لمعلوماته وأفكاره ومواكبة التطور؛
- يجب أن يكون المترشح ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم سلوك المتدربين، وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم ومشكلاتهم

¹: لعراب عبد الحليم، نفس مرجع، ص ص 130-131.

ودوافعهم، مما يسمح له بتحليل المواقف وتشخيصها وتحديد السلوكيات، التي يجب

التأثير عليها وتوجيهها، والتي يجب إدراجها في إجمالي سلوكيات المتدرب؛

• يجب أن يتصف المترشح بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن يكون بعيداً عن التحيز والمحسوبية؛

• يجب أن يكون المترشح على دراية بأهمية الوقت والإستفادة منه بكفاءة، مع التمكن من التخطيط الجيد والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة؛

2. /2 إنتقاء المدربين: تتم عملية إنتقاء المدربين، بعد تحديد قائمة لكافة الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الترشح، من ثم يتم تحديد عدة معايير للإختيار، حسب ما يتطلبه موضوع وأهداف التدريب، ويتم إختيار مجموعة من المدربين المعتمدين، مع إعداد قائمة أخرى للإحتياط.

3. تخصيص ميزانية التدريب: يجب التمييز بين ميزانية التدريب، المعتمدة لدى المؤسسات المتخصصة في التدريب، والتي يعتبر نشاطها الرئيسي تدريب الموارد البشرية، وبين الميزانية المخصصة للتدريب داخل المنظمات، التي تسعى إلى تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم. حيث تعتمد المؤسسات المتخصصة في التدريب، كمراكز التدريب، ميزانية عامة لتغطية نفقاتها، المتعلقة بكافة أنشطتها، سواء تلك التي ترتبط مباشرة بعملية التدريب أو ما يتعلق بمختلف الأنشطة الثانوية أو الداعمة كالإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة، التمويل وغيرها، لكن بصفة عامة، تهدف هذه المؤسسات من خلال إعداد تخصيص ميزانياتها، إلى التكفل بكافة متطلبات عمليات التدريب المباشرة وغير المباشرة، من توفير مختلف المعدات والوسائل المادية والتقنية للتدريب، ودفع رواتب وأجور المستخدمين التقنيين والإداريين والمدربين، التكفل بكافة المصاريف الثابتة (كهرباء، هاتف، كراء،...الخ).

يختلف الأمر بالنسبة للمنظمات غير المتخصصة في عملية التدريب، والتي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية، حيث تعتمد هذه الأخيرة، توجهين: إعداد ميزانية مستقلة خاصة بالتدريب، أو تسخير جزءاً من ميزانياتها العامة لهذا الغرض، سواء كانت تسعى إلى التدريب الخارجي، من خلال الإعتماد على المؤسسات المتخصصة في عملية التدريب أو إلى إعتماد طريقة التدريب الداخلي، عبر إنجاز كافة عمليات ومراحل التدريب، داخل المنظمة وبوسائلها الخاصة، لكن يتوجب على إدارة المنظمة أن تهتم بالتوفيق، بين كافة أهدافها وما يمكن للميزانية تحمله من نفقات، لذا، تعتبر عملية إعداد ميزانية التدريب، عملية دقيقة ومتخصصة، حيث يتوجب على مسؤولوا الميزانية، التحديد الدقيق لكافة النفقات، التي

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

ستوجه إلى عملية التدريب، مع الأخذ بعين الإعتبار لمجمل الإيرادات والعوائد المتوقعة من العملية، ثم قياس نسبة تأثيرها على باقي نفقات المنظمة وإيراداتها، للخروج بتوليفة، تسهم في التوازن بين إيرادات المنظمة ونفقاتها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

الفرع الأول: تنفيذ البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، عملية تقنية تهتم بتجسيد ما تم التخطيط له في المراحل السابقة، حيث تسعى المنظمة في هذه المرحلة، إلى التدريب الفعلي للموظفين، من خلال إستخدام كافة الموارد والتجهيزات والإمكانات، التي تم تخصيصها لهذه العملية، وكذا، إتباع الإجراءات والتعليمات والتوصيات، التي تم تحديدها مسبقاً، لذا، تتقيد هذه المرحلة بجدول زمني وتقني محدد، حيث يعتبر نجاح العملية بأكملها، مرتبطاً بمدى إلتزامها بما جاء في مكونات البرنامج وموضوعاته، وكذا، الكيفيات والأساليب التدريبية، التي سيتم إستخدامها حسب ما تم تحديده في مرحلة التصميم.

عموماً، تتم هذه العملية وفق مجموعة من الفعاليات والتضيرات، حيث يمكن تصنيفها إلى

03 مجموعات كما يلي:¹

1. ما قبل إنطلاق التدريب: يسعى مسؤولو التنفيذ، إلى التأكد من مجموعة من النقاط، والمتمثلة فيمايلي:

- التأكد من إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي، من خلال مقارنة متطلبات البرنامج مع إمكانيات المنظمة المتاحة؛
- التأكد من كافة الموارد والتجهيزات والمعدات وجاهزيتها للعمل؛
- التأكد من قائمة المشاركين في البرنامج وتأكيد حضورهم؛
- التأكد من جاهزية المدربين والمشرفين، والحصول على كافة التراخيص الإدارية اللازمة، المتعلقة بميادين التدريب والتطبيق الميداني؛

2. أثناء التدريب: تتضمن:

- إستقبال المشاركين؛
- إفتتاح فعاليات البرنامج وعرض مجرياته على المشاركين؛
- العمل على إقامة التعرف بين المشاركين فيما بينهم، و بين المشاركين والمدربين؛
- متابعة الحضور وتسجيله؛

¹: بويعلی نصيرة، مرجع سابق، ص ص 147-148.

- توزيع الإستثمارات والمطبوعات الخاصة بموضوعات التدريب؛
- توزيع إستثمارات التقييم؛
- إعداد الشهادات والتهنئات، وتوزيعها على المشاركين في آخر أيام البرنامج؛

3. ما بعد التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة:

- تصحيح دفاتر الإمتحان النهائي وإعداد قوائم المترشحين، حسب ترتيب النجاح؛
- إجراء التسويات المالية اللازمة الخاصة بفعاليات البرنامج وختمها؛
- إعداد التقارير النهائية للبرنامج؛
- حفظ كافة الوثائق والبيانات الخاصة بالبرنامج؛

الفرع الثاني: تقييم البرامج التدريبية

تعرف عملية تقييم البرامج التدريبية على أنها: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، وكما تقاس كذلك كفاءة المدربين في نفس الوقت".¹ لذا، تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية، عملية قياس مدى كفاءة وفعالية كافة مكونات البرنامج، من مواضيع ومحتويات مواده، إلى كفاءة المدربين في تلقين وطرح محتويات البرنامج، وكذا، مدى استيعاب المتدربين لمحتواه وأثره على مهاراتهم أثناء تأدية المهام، بعد إتمام مجريات برنامج التدريب، وعليه، تتم عملية تقييم البرامج التدريبية، وفق عدة فلسفات مختلفة، حيث نجد من يقوم بعملية التقييم، في نهاية البرنامج، كما يعتمد البعض الآخر، على التقييم أثناء القيام الفعلي بعملية التدريب، وهناك من يعتبر أن عملية التقييم، عملية مستمرة تتم من بداية أول مرحلة تمر بها عملية التدريب، إلى آخر مجريات مرحلة التنفيذ.

كما تعرف عملية تقييم البرامج التدريبية كذلك، على أنها: "عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب

¹: إيرين إيمان، مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص 208.

المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها".¹ حيث يتم من خلالها، تزويد المشرفين على عملية التدريب، بكافة المعلومات اللازمة عن سير العملية، وبصفة موازية، حتى يتمكنوا من تحديد العجز وتلافي الخطأ في أوانه، وهذا ما يسمى بالتغذية العكسية. لذا، تهدف عموماً عملية تقييم برامج التدريب، إلى تحديد نقاط القوة في البرنامج وتنميتها، وكذا، تحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، كما تهدف إلى قياس أثر التدريب، على أداء المتدربين، في محاولة لمعرفة الخلل إن وجد والعمل على تجاوزه.

غالباً تتم عملية تقييم البرامج التدريبية، باستخدام عدة أساليب، تهتم كلها بطريقة جمع البيانات اللازمة، لكن تختلف حسب الفترة التي تتم خلالها عملية التقييم، حيث يمكن أن نميز نوعان من الأساليب: أسلوب التقييم أثناء التدريب وأسلوب التقييم بعد الإلتحاق بمكان العمل، ويعتمد هذين الأسلوبين على عدة مقايير للقياس، يتم استخدامها بهدف تحديد البيانات التي سيتم جمعها، حيث تناول العديد من الباحثين أربعة معايير أساسية، يمكن أن تستخدم كوسيلة لتقييم فعالية البرامج التدريبية، والتي تتمثل فيمايلي:²

1. **مقياس ردود الفعل:** تعني ما يعتبره المتدرب جوانب قد إستفاد منها، من خلال البرنامج التدريبي، حيث يتم قياس رد فعل المتدرب، من خلال إستبيانات؛
2. **مقياس مستوى التعلم:** حيث يتم التركيز على القياس المباشر لما حصله المتدرب، من معرفة ومعلومات ومهارات؛
3. **مقياس السلوك:** يتم التركيز على التغيير في سلوك المتدرب، بعد التدريب بفترة؛
4. **مقياس النتائج:** يتم التقييم حسب هذا المقياس، على أساس العائد المكتسب من قبل المتدرب، بعد تلقيه برنامج التدريب، وتسعى المنظمة من خلال إعتماد هذا المقياس، إلى قياس مستوى تأثير التدريب على فاعلية المنظمة؛

¹: عليا تميم أحمد، تنشي محمد سعد الدين، مطر علاء الدين، تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الإنتاجية على ضوء متطلبات الموصفة iso 10015/1999 - دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ-، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، المجلد 37، العدد 06، 2015، ص 2014.

²: قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتورة قسنطينة الجزائر، 2005، ص ص 88-90.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية

عموماً، يمكن إعتقاد معيار أو أكثر في عملية تقييم نجاعة برامج التدريب، لكن يجب يتم إختيار المعيار المناسب، حسب ما تسعى إليه المنظمة من أهداف، حيث يمكن للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية من خلال التدريب، إستخدام معيار النتائج (العائد)، الذي يسمح لها بتقييم مدى تأثير البرنامج، على تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما يعتبر معيار ردود الفعل ومعيار مستوى التعلم، مناسبين للمنظمات التي تسعى إلى قياس إمكانياتها من الموارد البشرية، والتي قد تعد في معظم الأحيان، ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات الخدمائية.

خلاصة

تهدف إدارة الموارد البشرية، من خلال ممارسة وظائفها داخل المؤسسة، إلى الإستغلال الأمثل لهذا المورد، بحيث تعمل بشكل مستمر على المساهمة، في تحقيق أهداف المنظمة، عبر الإستثمار في أهم عناصر النجاح داخلها (العنصر البشرية)، ذلك من خلال المتابعة المستمرة لهذا المورد، بداية من التحديد الدقيق لإحتياجاتها وإختيار أكفء العناصر، مروراً بتنميتها و تدريبها، وتسيير مسارها المهني والوظيفي، وصولاً إلى نهاية علاقتها مع المنظمة (تقاعد، إستقالة...)، لذا، تعتبر كافة وظائف إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة، في دعم تحقيق أهداف المنظمة، لكن ينفرد التدريب في كونه وظيفة ذات طابع وأهمية خاصة، حيث لا تنحصر أهميته بالنسبة للمنظمة فقط، بل تتعدى إلى المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد داخلها، من خلال ما يقدمه من مزايا وتأهيل لمستواهم العلمي والمهني والوظيفي، بالإضافة إلى تنمية ما لديهم من قدرات وإمكانيات ومهارات شخصية، بالتالي، يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في التسيير والإستغلال الأمثل للمورد البشرية، من خلال ممارسة وظائفها بكفاءة، كما يعد التدريب من بين أهم هذه الوظائف، التي تعمل على تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمات، ناهيك عن ما يمكن أن تسهم به هذه الوظيفة من تنمية في المجتمع، حيث يعمل التدريب على إعداد جيل من الأفراد، متمكنين، مؤهل ومتخصص، ما يشكل النواة الأساسية في نهضة وتقدم الأمم.

الفصل الثاني

الكفاءة في إطار الأداء

ونموذج قياسها

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

تمهيد

ركزت معظم الأبحاث والدراسات المعاصرة المتعلقة بالتنمية، على تناول موضوع الموارد البشرية، لما له من أهمية بين كافة الهيئات والمنظمات، حيث تسعى هذه الأخيرة، إلى الإستثمار في هذا المورد (الموارد البشرية)، الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاحها وإستمرارها، وقد تناولت هذه الأبحاث والدراسات موضوع الموارد البشرية من مختلف جوانبه، حيث إهتم علماء الإدارة بوضع مختلف المبادئ والأسس، الرامية إلى الإستفادة من كل فرد داخل المنظمة، من خلال تنمية وتحسين إمكانياتهم وتحقيق مستوى عال من الأداء.

ويرتبط مفهوم أداء الموارد البشرية بالكفاءة، التي تعكس قدرة هذا الأخير، على الإستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة داخل المنظمات، لذا، تسعى معظم إدارات الموارد البشرية، إلى المراقبة والمتابعة المستمرة لكفاءة هذا المورد، والعمل على التحديد المسبق لمواطن الخلل، من أجل تصحيح مسارها، مستعينة في ذلك بالعديدة من الأساليب والطرق المستخدمة في القياس والتقييم، كطريقة: مراكز التقييم، طريقة حلقة الرجوع العكسية 360°، طريقة مقابلة التقييم، الطرق الكمية والإحصائية كأسلوب تحليل مغلف البيانات وغيرها.

لذا، سيتم في هذا الفصل، إيضاح مختلف المفاهيم والتعاريف المرتبطة بالأداء والكفاءة، بغرض فهم ماهية كفاءة الموارد البشرية وأدائها، كما يتم التطرق لكافة أساليب قياس الأداء والكفاءة وأهميتها في عمليات التقييم، والعمل على إيضاح فرضية أن الكفاءة جزء من الأداء ويمكن قياسها.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المبحث الأول: ماهية الأداء

أدى إهتمام الباحثين بمفهوم الأداء، إلى توضيح مدى أهميته في كافة المنظمات، خاصة من حيث إرتباطه بالموارد البشرية، ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها، بالتالي، يعكس الأداء بدوره عدة مفاهيم متباينة، لذا، سيتم من خلال هذا المبحث، التطرق لأهم تعاريف الأداء والعمل على إيضاح ماهيته من مختلف وجهات النظر.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء أحيانا بمدى تحقيق الأهداف، كما يعكس أيضا مستوى إستخدام الموارد، وقد يعتبر أن حالات تخفيض إستهلاك الموارد المتاحة، مستوى عال من الأداء، كما يستخدم كذلك مفهوم الأداء في العديد من الأحيان للتعبير عن مدى إنجاز المهام، ومن منطلق إرتباط مفهوم الأداء بتحقيق الأهداف وإنجاز المهام، فإنه يختلف مفهوم أداء الأفراد عن مفهوم أداء المنظمات، كما يختلف مفهومه المتعلق بالجانب الكلي للمنظمة في حد ذاتها، عن مدلوله المتعلق بالجانب الجزئي أو الوظيفي داخلها.

الفرع الأول: تعريف الأداء

1. الأداء لغة: يعرف الأداء لغويا على أنه: تعريب للكلمة اللاتينية "Performare"، التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أشتقت منها كلمة "Performance" في اللغة الإنجليزية، وتعني: "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي تناوله وحدده قاموس Petit Larousse¹.

2. الأداء اصطلاحا: يعرف مصطلح الأداء بأنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات، التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"، كما يعرف كذلك، بأنه: "مصطلح يشير

¹: عيد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 01، 2001، ص 86.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

3. بعض التعاريف المتناولة للأداء

يقصد بالأداء: "مجموعة النتائج المحددة للسلوك، بمعنى أن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، في المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك".²

الأداء هو: "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته المرتبطة بوظيفته، التي يكلف بها من طرف المنظمة أو الجهة التي ينتمي إليها، وهو ما يعكس النتائج التي يحققها العامل للمنظمة".

ويقصد بالأداء أيضا: "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، التي تتضمن: جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التواصل، التفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، مع السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص".³

كما يعد الأداء: "هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى استيعابه لوظيفته وإختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، وكذا، مدى إتباعه لأسلوب وطريقة أداء العمل المطلوب، الذي يتم تحديده مسبقا من طرف الإدارة ويوجه عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر للموظف".

ويعرّف الأداء أيضا على أنه: "مجموعة المخرجات والأهداف، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات".⁴

¹: بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 263.

²: ياسر عبد طه الشرفا، محمد حازم أبو السعود، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) فلسطين، المجلد 21، العدد 01، 2017، ص 435.

³: ياسر عبد طه الشرفا، محمد حازم أبو السعود، نفس المرجع، ص 433.

⁴: غازي حسن عودة الحلايبي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2013، ص 23.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

ويمكن تعريف الأداء على انه: "مجموعة السلوكيات والأنشطة والمهام، التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة في إطار وظائفهم، وما ينتج عنها من نتائج ومخرجات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك وفق معايير محددة تتعلق بالجودة والكفاءة والالتزام والفعالية".

الفرع الثاني: عناصر الأداء

يتكون الأداء من عدة عناصر رئيسية تعد المكونات الأساسية له، حيث تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى هذا الأخير، لذا، تعتمد معظم عمليات تقييم الأداء، على تحديد المكونات الأساسية ثم مطابقتها للمستوى المعياري المعمول به، أو بمستوى الأداء المتوقع أو المطلوب، وفيما يلي يتم عرض أهم هذه العناصر:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل كافة المعارف العامة، المهارات الفنية، المهارات المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛¹
2. **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يؤديه، وما يمتلكه من رغبة، مهارات، براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، دون الوقوع في الأخطاء؛²
3. **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه، في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة إنجاز هذا العمل؛³
4. **المثابرة:** تتمثل في الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في إطارها الزمني المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين؛⁴

¹: غازي حسن عودة الحلايية، مرجع سابق، ص 24.

²: ياسر عبد طه الشرفا، محمد حازم أبو السعود، مرجع سابق، ص 436.

³: ياسر عبد طه الشرفا، محمد حازم أبو السعود، نفس المرجع، ص 436.

⁴: غازي حسن عودة الحلايية، نفس المرجع، ص 25.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المطلب الثاني: الأداء من منظور الكفاءة

الفرع الأول: أهم وجهات النظر المتداولة للأداء

تناول العديد من الباحثين مفاهيم ووجهات نظر متباينة للأداء، انطلاقاً من أداء المؤسسات الذي قد يرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها، فالمؤسسات الاقتصادية قد يتحدد أداؤها بمركزها التنافسي بين نظيراتها، كما يتحدد مستوى أداء المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي بمدى نجاحها في التماشي مع متطلبات محيطها الاجتماعي، وبطبيعة الحال يختلف الأداء الجماعي عن الأداء الفردي كذلك، لذا، لا يمكن النظر إلى مفهوم الأداء من وجهة نظر واحدة، بل هناك عدة آراء مختلفة لمفهوم الأداء، سيتم التطرق إلى أهمها فيما يلي:

تناول كل من "جون شيلدس **john shields**" وزملائه في كتابهم تحت عنوان « **managing employee performance and reward** » سنة 2007 بجامعة كامبردج بريطانيا، الأداء على أنه: "ظاهرة فردية مرتبطة بنظام العمل، حيث يتصورون أن الأداء عبارة عن نظام يتكون من ثلاث عناصر رئيسية مرتبة في تسلسل خطي":

- **المدخلات (inputs):** التي تعبر عن مهارات الفرد، المعرفة، كفاءته و قدراته؛
- **العمليات (prosece):** التي تتضمن كافة الأنشطة، التي تمكن من تحويل المدخلات إلى تدفقات، بما في ذلك العمل وكافة السلوكيات المرتبطة بالإنتاج؛
- **النتائج (outcomes):** تتضمن كافة المخرجات عن العمليات التحويلية (الإنتاجية)؛

حسب هذا التوجه، يقوم الفرد بتوفير المدخلات المتمثل في إمكانياته ومعرفته وكفاءته، ومن خلال العمليات التحويلية للعمل، يتم إنتاج كمية محددة من المنتجات والخدمات بجودة معينة، وفي فترة زمنية محددة، كم تجدر الإشارة، إلى أن المدخلات المتعلقة ب(المعرفة، الإمكانيات والقدرات) لا يقتصر مفهوم الأداء عليها فقط، بل يتعدى ذلك إلى كافة الأبعاد السالفة الذكر.

كما عرف "بيار فالزون **Pierre Falzon**" وزملائه الأداء في كتبهم تحت عنوان: « **Qualité réglée Qualité gérée** » سنة 2013، على أنه: "مصطلح يستخدم للدلالة على التقدم الإيجابي". كما توجد معاني مماثلة يمكن أن يستخدم هذا المصطلح للدلالة عليها كالإستغلال

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

والإنجاز، وقدم الكتاب مثالا عن إستخدامات مصطلح الأداء في الشركة، بحيث يعكس أداء الشركة، التقدم الايجابي والمرضي نحو تحقيق أهدافها، التي يفترض أن تكون واضحة وممكنة القياس.¹

الفرع الثاني: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية والنجاح

يرتبط مفهوم الأداء بالمنظور الذي ينظر منه إليه، حيث يختلف مفهومه باختلاف هذا الأخير، فيختلف مفهوم الأداء من منظور إرتباطه بالفعالية والكفاءة، عن مفهومه من منظور النجاح، كما يمكن أن يحمل الأداء مفهوما آخر، مختلف عن المفاهيم السابقة من منظور الإنتاجية.

1. الأداء من منظور النجاح المحقق: كثير من الباحثين من يعتبر أن الأداء، عبارة عن مفهوم مرادف لمفهوم النجاح، حيث تعكس نسبة النجاح في عمل أو مهمة ما، المستوى الكلي لأداء المعني بهذا العمل، لذا، يمكن التعبير عن الأداء على أنه: "النجاح المرتبط بتنفيذ إجراءات معينة، بحيث يتم ذلك من خلال إتباع عدة خطوات"،² وقد تمكن كل من "لواك دانيال loic Daniel"، "جاك كاستانلو Jacques Castelnau" و"بروان ميتلينغ Bruno Mettling"، من إيضاحها هذه الفكرة في كتابهم بعنوان « **Le pilotage stratégique** » سنة 1999، حيث يعتقدون أن مستوى أداء الشركة يتوقف قبل كل شيء، على مدى تحقيق طموحتها المحددة في أهدافها الإستراتيجية، ثم التأكد من ذلك، من خلال وضعيتها في أسواقها.

ويعتمد أصحاب هذا التوجه، على مفهوم الأداء في المؤسسات أو المنظمة ككل، حيث يرتبط مستوى أداء المؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، وكيفية وصولها إلى هذه الأهداف، لكن، يغفل هذا التعريف عن مفهوم الأداء الفردي، الذي يعد من بين أهم المؤشرات التي يجب الإعتماد عليها وقياسها بإستمرار، لذلك، يمكن إسقاط هذا التعريف على أداء الأفراد أيضا، من خلال ربط أداء الفرد بما حققه من أهداف، والتي تكون عادة في شكل مهام موكلة إليه، داخل المنظمة.

¹: Hakam Hamadmad, **Définition D'une Expression Temporelle De La Performance Des Entreprises Manufacturières**, Thèse De Doctorat Spécialité: STIC – Traitement de l'Information, la Communauté Université Grenoble Alpes, France, 2017, p 12.

²: Hakam Hamadmad, **référence précédente**, p 16.

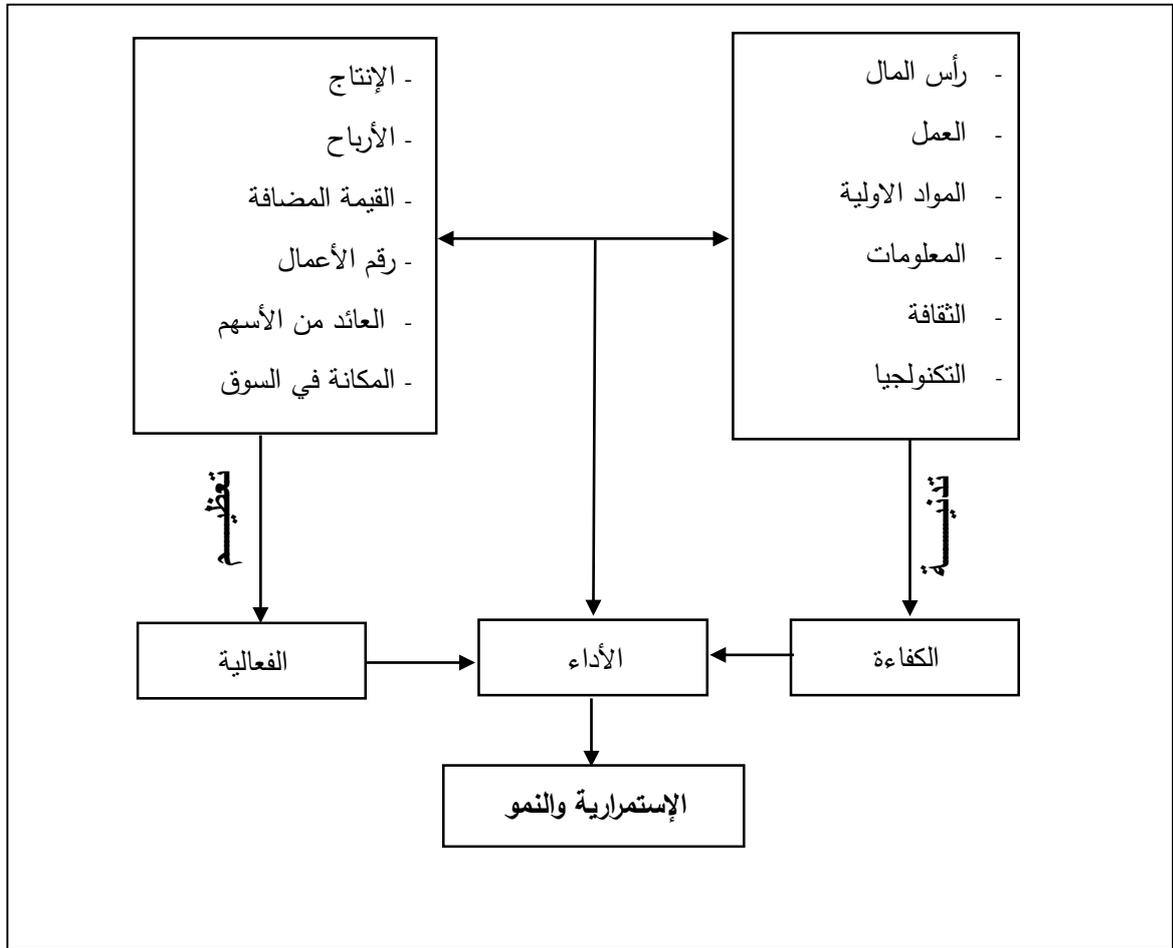
الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

2. الأداء من منظور الكفاءة والفعالية: يعرف الأداء لدى الكثير من الباحثين، على أنه نتيجة دمج بين الكفاءة (efficiency) والفعالية (effectiveness)، حيث يصف بالأداء العالي، كل عمل تمكن من تحقيق الكفاءة في إستغلال الموارد والفعالية في الإنتاج.

وفي نفس السياق، يعتقد "بيتر دراكر Peter Drucke" أنه لا توجد كفاءة دون فعالية، وأن الفعالية شرط ضروري لتحقيق الكفاءة، حيث أنه لا يمكن إنجاز عمل بشكل جيد (بفعالية)، ما لم تكن هناك ضرورة وأهمية لإنجازه بكفاءة،¹ ويوضح الشكل التالي، الأداء بين مفهوم الكفاءة والفعالية.

شكل رقم: 1-2

"الأداء من منظور الكفاءة والفعالية"



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 01، 2001، ص 88.

¹: Diana Marieta Mihaiu, Marian Pompiliu Cristescu, Alin Opreana, **Efficiency Effectiveness And Performance Of The Public Sector**, Romanian Journal Of Economic Forecasting, Romanian, 2010, P 136.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

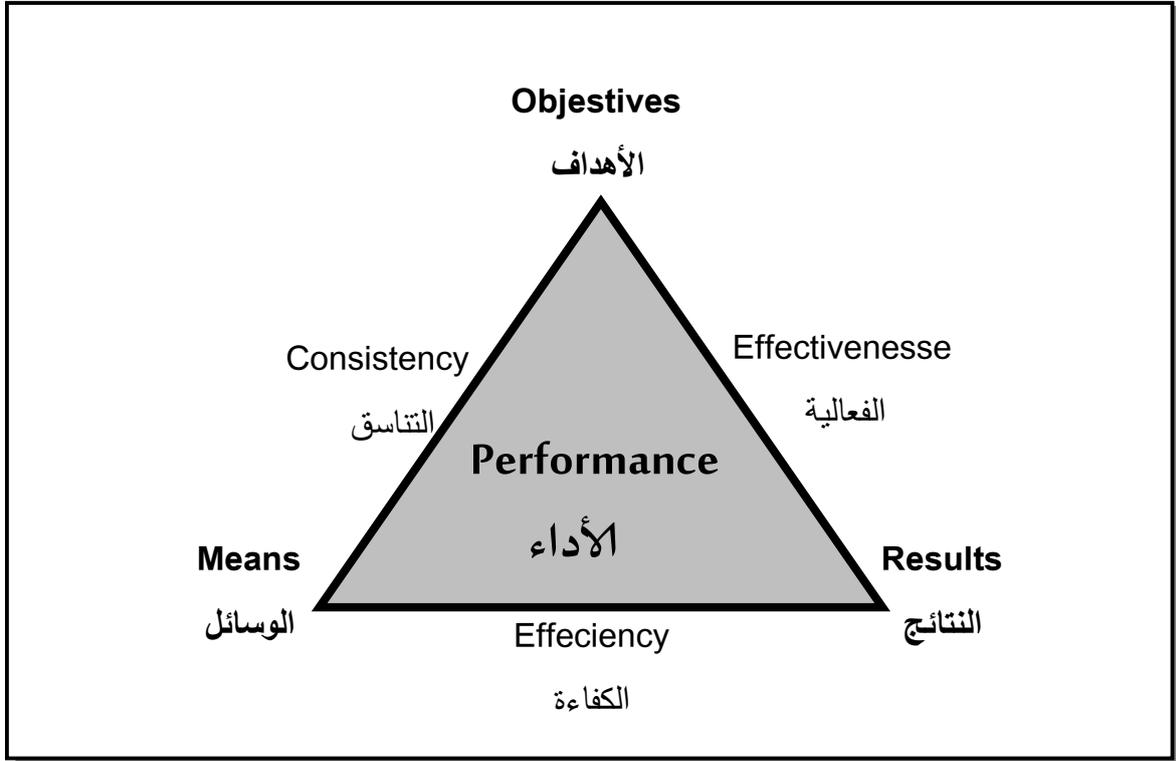
من خلال الشكل السابق، يتضح أن المؤسسة تتمكن من تحقيق أداء عالي، إذا تمكنت من تحقيق الكفاءة في استهلاك العناصر المتعلقة بالموارد (رأس المال، العمل، الموارد الأولية... الخ)، بمعنى تخفيض أو تدنية استهلاك هذه الموارد (Minimisation)، كما تتمكن في نفس الوقت، من تحقيق الفعالية في (الإنتاج، زيادة الأرباح، خلق قيمة مضافة، مضاعفة رقم الأعمال... الخ)، من خلال تعظيم هذه العناصر.

هناك من يضيف بعد ثالثاً لمفهوم الأداء، يدعى (الإتساق أو التناسق، Consistency)، حيث: تعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات من إمكانيات متاحة أو الوسائل (means) والنتائج المنجزة (results)، كما تترجم الفعالية العلاقة بين الأهداف المسطرة (objectives) والنتائج المنجزة (results)، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وإنجاز الأهداف المسطرة بفعالية، مع توفر التناسق (Consistency) بين هذه الأهداف والنتائج، نتمكن من الوصول إلى مستوى أداء عالي. حسب مثلث Gilbert للأداء¹، لذا، تعد العناصر الثلاثة (كفاءة، فعالية، تناسق)، المحددات الرئيسية لمستوى الأداء حسب هذا المنظور.

¹: Nicolas Maranzana, Emmanuel Caillaud, Sébastien Dubois, **Proposal of a system of indicators to measure performance of problem solving process in design**, International Design Conference, Dubrovnik Croatia, 2008, p 02.

شكل رقم: 2-2

"مثث الأداء Gilbert 1980"



Source : Nicolas Maranzana, **Amélioration De La Performance En Conception Par L'apprentissage En Réseau De La Conception Innovante**, Thèse De Doctorat En Discipline: Mécanique, École Doctorale Mathématiques, Université De Strasbourg France, 2009, P 56.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المبحث الثاني: الكفاءة

تناول العديد من الباحثين مفهوم الكفاءة من وجهات نظر مختلفة، كما يرتبط مفهومها ويتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، لذا، سيتم من خلال هذا المبحث، التطرق لمختلف هذه المفاهيم والعمل على تحديد أبعاد الكفاءة لإيضاح مفهومها من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفاهيم الكفاءة وأبعادها

الفرع الأول: أصل مصطلح الكفاءة والتعريف الإصطلاحي لها

1. أصل مصطلح الكفاءة: يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث أستخدم سنة 1920 في مضامين تربوية،¹ لكن، لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي، وإنما تعدى إلى كافة المجالات المعرفية والإستراتيجية، وقد ظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقولة والتكوين وغيرها من المجالات أخرى، لذا، فالتطرق لموضوع الكفاءة أخذ أشكالاً متعددة.

يعد أستاذ اللغويات "أفار نوم شومسكي **Avram Noam Chomsky**" بمعهد مساتشوستس للتكنولوجيا في الولايات المتحدة، من الأوائل الذين تطرقوا إلى مفهوم الكفاءة، في نظريته اللغوية "النظرية التحويلية التوليدية، **Transformational Generative Theory Of Chomsky**"، التي شدد بها على ضرورة التمييز بين الكفاءة اللغوية والأداء الكلامي، فالكفاءة اللغوية، تعني نظام اللغة الكلي في الأذهان، أما الأداء الكلامي يعني طريقة الفرد في استخدام وتنفيذ اللغة التي في ذهنه،² بمعنى آخر أن الأداء الكلامي هو: "كيفية أو طريقة الفرد في استخدام كفاءته اللغوية"، لذا، تعتبر الكفاءة تجسيد كامل لنظام اللغة.

¹: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسات دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان الجزائر، 2011، ص 53.

²: خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019، ص 09.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

وقد عرف "شومسكي Chomsky" الكفاءة اللغوية على أنها: "المعرفة اللغوية التي تعد بدورها نظام مجردا ضمن الأداء (جزءا منه)، يتكون من قوانين تسمح بتحديد الشكل والمعنى الأصلي لعدد غير محدود من الجمل الممكنة".¹

2. تعريف الكفاءة اصطلاحا: هي ترجمة واحدة لكلمتان لاتينيتان مختلفتان (efficiency) و (competence)، وتعرف الكفاءة في المعجم العربي على أنها: "النظير والند أو المساوي"، لكنها ترتبط بمجال إستخدامها، حيث تعرف في المجال الاقتصادي بأنها: الإستخدام الأمثل للموارد وهي ما يعنيه مصطلح (efficiency)، كما يرتبط تعريفها في مجال علم النفس بالجانب السيكولوجي للفرد، لكل ما يمتلك من مؤهلات وقدرات ومهارات، وهذا ما يعنيه مصطلح (competence) أو الكفاءة المهنية .

وكما هو موضح أيضا في قاموس Le Robert، أن كلمة الكفاءة تعني معرفة معمقة معترف بها، والتي تعطي الحق في الحكم والقرار في بعض الأمور، والشخصية الكفوة، هي الكفاءة في الأمر والموضوع.

ويعرف مصطلح الكفاءة على أنه: "مصطلح يستخدم للدلالة على فاعلية وقوة المؤسسة في تحقق أهدافها بأقل تكلفة، كما يشير أيضا إلى المقدرة والقوى على فعل شيء معين، وبذل أقصى الإمكانيات لتحقيق الأهداف".² وهي كذلك قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية، دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة.

كما تعتبر الكفاءة في نظر القانون، على أنها: "الإستعداد أو الأهلية المحددة مسبقا، بموجب قانون يسمح بممارسة عمل أو فعل وفق شروط معينة، وبهذا المعنى يمكن إستخدام مصطلحات: كفاءة القاضي، كفاءة الشرطي، الكفاءة المهنية للمقاول أو سائقي الأجرة...."³ ويمكن تعريفها أيضا في نفس

¹: مختار درقاوي، نظرية تشومسكي التحويلية التوليدية الأسس والمفاهيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية الإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلى الشلف الجزائر، العدد 13، 2015، ص 9.

²: نادية عبد الجبار الشريدة، عمار عصام السامرائي، أثر تطبيق معايير المحاسبة الإسلامية على كفاءة التكلفة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد العراق، المجلد 14، العدد 46، 2019، ص 143.

³: هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

السياق على أنها: "قدرة معترف بها قانونيا وشرعيا لسلطة عمومية، في إنجاز عمل ما أو التصرف في إطار محدد وتحت ظروف معينة.

الفرع الثاني: بعض التعاريف المتناولة للكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على فعل شيء ما، أو إنتاج شيء دون إهدار المواد أو الوقت أو الطاقة"، كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على إنتاج الحاجات المرغوبة".¹

1. تعريف غاي لوبوترف: عرفها البروفسور الفرنسي "غاي لوبوترف **Guy Le Boterf**" بجامعة شيربوك كندا، في كتابه: "**construire les compétences individuel et collectif**"، على أنها عملية بناء تتم من طرف الأفراد في حد ذاتهم، من خلال التعبئة والدمج بين مصدرين رئيسين: مصادر مشتقة (المعرفة know-how ، الدراية، الصفات الشخصية، الخبرة، وما إلى ذلك)، ومصادر من البيئة الخارجية المحيط (البيئة المهنية، المصادر الوثائقية، بنوك المعلومات)، عبر سلسلة من الإجراءات التي تنتهي ببناء كفاءة ذات معارف متعددة ومتراطة.²

2. تعريف بريلمان وهيرارد: يرى الكاتبان "جون بريلمان **Jean Brilman**" و "هيرارد جاك **Jacques Herarde**" أن للكفاءة عدة مفاهيم مختلفة، قد يرتبط كل منها بأحد أهداف إدارة الموارد البشرية الأساسية: كنظام الأجور، التقييم السنوي وتطوير المهارات، لذا، يمكن النظر إلى الكفاءة من: زاوية المعرفة، زاوية السلوك المهني الذي سيتم اعتماده، أو زاوية الخبرة التي سيتم إعادة إستخدامها أو حتى عملية حل المشاكل التي ستتم مواجهتها أثناء العمل.³

كما يضيف الكاتبان أن وجود الكفاءات في المؤسسة، دليل على فعالية الإدارة وأساليبها المبتكرة في التسيير، عكس التوجه القائم على تسيير الوظائف أو ما يسمى بالوظيفة القياسية، خاصة في حالة المؤسسات التي تسعى إلى تغيير نظام عملها بشكل كلي،⁴ فهي تحتاج إلى كفاءات حقيقة وليس إلى

¹: Magnus Wilson, **A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling**, e- Informatica Software Engineering Journal, Volume 12, Issue 1, USA, 2018, p 267.

²: بو يحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 11.

³: Jean Brilman, Jacques Herarde, **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris, 2006, p 476.

⁴: Jean Brilman, Jacques Herarde, **Référence précédente**, p 268.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

هيكل تنظيمي فقط، لذا، معظم إدارات الموارد البشرية حالياً، تهتم بتسيير الكفاءات من خلال الفهم الجيد للأنشطة والمهارات، التي يجب أن تتوفر في شاغليها، وهذا دون الإعتماد فقط على إدارة المناصب والوظائف أو المهن القياسية.

3. تعريف مهدي حسين زوليف: عرف الكفاءة على أنها: "نسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات"، كما عرفها الكاتب أيضا على أنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج والنتائج من هذه العملية"¹.

4. تعريف غراي هامل وبراهالاد: تطرق الباحثان "غراي هامل Gary Hamel" الرئيس المؤسس لشركة Strategos و"كومباتور كريشناو براهالاد Coimbatore Krishnao Prahalad" باحث متخصص في المناجمنت والاقتصاد، إلى تعرف الكفاءة من منظور: المقارنة المرجعية والفرق بين الكفاءة العادية والكفاءة القادرة على صناعة الفرق في حقل المنافسة، تدعى بالكفاءات المحورية **core competencies**، والتي تعني: "قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية، تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو الأعمال المنتظمة المتنوعة، بالتالي، فإنها تسند قدراتها المتميزة بغرض تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة محل نشاطها"²، أما من منظور كفاءات الأفراد، فيربطها الكاتبان بمجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات، التي تدعم أداء الأفراد، والتي يمكن أن يتحصل عليها، من خلال الممارسات الوظيفية أو من خلال عمليات التكون وتحسين المستوى.

الفرع الثالث: أبعاد الكفاءة

يستند الباحثين في موضوع الكفاءة، إلى تحديد ثلاث أبعاد للكفاءة، حسب الكاتب "غاي لوبوترف G.LE BOTERF"³:

1. البعد الأول: المعارف (THE KNOWLEDGE)

وهي كل ما يكتسبه الفرد من معلومات في مجال تخصصه، تساعد على التأقلم مع متطلبات العمل وهي بدورها تتكون من ثلاث عناصر أساسية:

¹: بوخنان سليمة، التكوين المهنية والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب CPK نموذجا، رسالة ماجستير تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية، جامعة 20 أوت سكيكدة الجزائر، 2008، ص 14.

²: خذري توفيق، مرجع سابق، ص 10.

³: هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 69-74.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

- **معارف عامة:** التي تكتسب عن طريق التعليم وتسمح بالاندماج الأولي مع متطلبات العمل؛
- **معارف مهنية:** تكتسب من خلال الإحتكاك المباشر مع البيئة محل العمل، والتي تسمح بإكتساب معارف تدعى الخبرة؛
- **معارف إجرائية:** هي مجمل الإجراءات والعمليات، التي توجه العامل إلى الطريقة المطلوبة لإنجاز المهام؛

2. البعد الثاني: المهارات (KNOW-HOW)

هي القدرة على تطبيق ما تم إكتسابه من معارف، من أجل إنجاز المهام والأعمال الموكلة، التي قد تتمثل في تمكن العامل من إستخدام بعض المعدات والأدوات، التي ترتبط بمهامه مثلا، وتدخل ضمن هذه المهارات كل من: المهارات العملية، مهارات ذهنية، مهارات في التواصل .

3. البعد الثالث: حسن التصرف (KNOW-BEING)

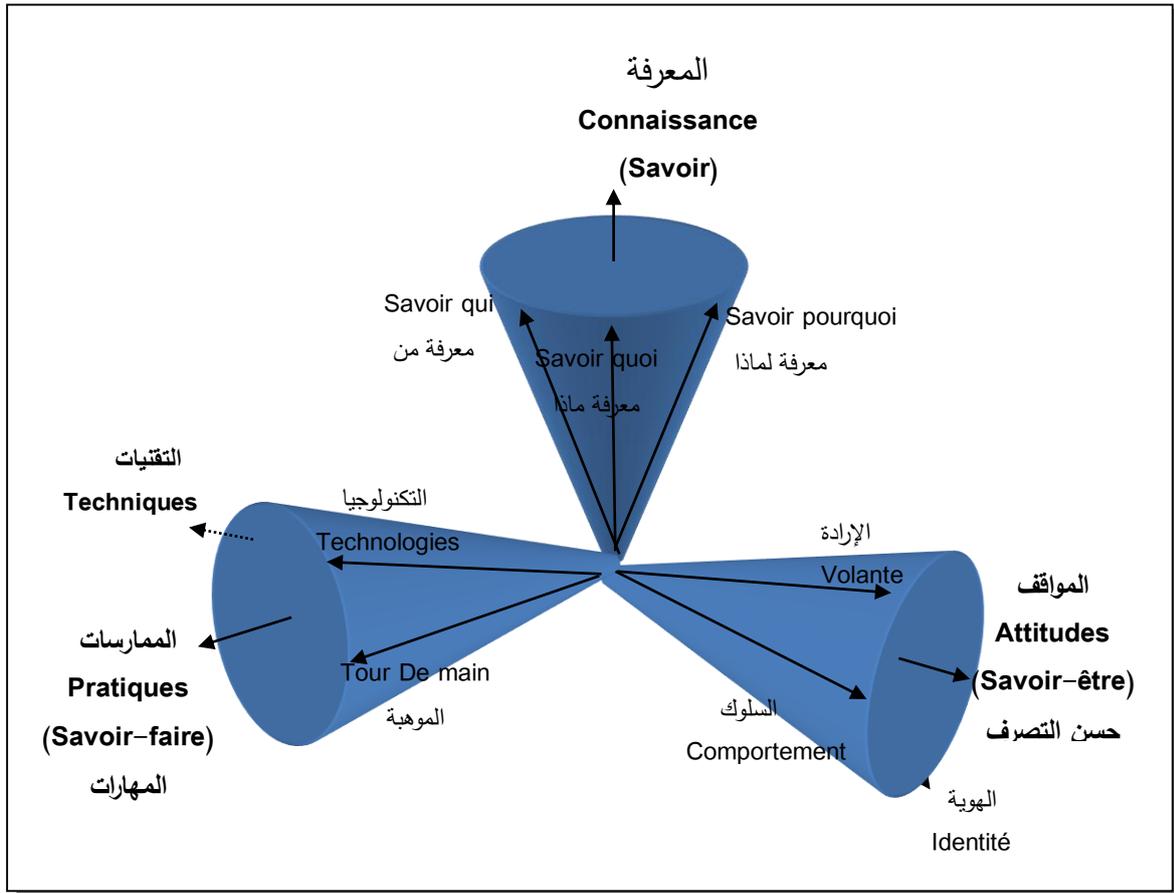
هي كل السلوكيات المتعلقة بسمات شخصية الفرد، التي تسمح له بالاندماج مع بيئة العمل، وقد تتمثل في: الصرامة، الفعالية، التحكم والسيطرة النفسية وغيرها من السمات التي تمكن الفرد من إثبات التصرف أو التوجه السديد أثناء أداء العمل .

يمكن أن تتلخص مفاهيم الأبعاد الثلاثة للكفاءة، في الشكل التالي، الذي يشرح الإرتباط فيما بينها، حيث أن لكل بعد، أبعاد فرعية أخرى، كما يعتمد بعضها على بعض في بناء الكفاءة الكلية.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

شكل رقم: 2-3

"الأبعاد الثلاثة للكفاءة"



Source: Thomas Durand, *L'alchimie de la compétence*, Revue française de gestion, n° 127, France, 2000, p 281.

يوضح الشكل السابق، مدى تفاعل الأبعاد فيما بينها، كما يبين المكونات الفرعية أو الأبعاد الفرعية المكونة للأبعاد الرئيسية الثلاثة، حيث يتكون البعد الرئيسي (**le savoir** المعارف) من ثلاثة أبعاد فرعية: (معرفة لماذا **savoir-pourquoi**، معرفة ماذا **savoir-quoi**، معرفة من **qui-savoir**) التي يميزها البروفسور "رون سانشاز **ron sanchez**" بجامعة وسترن أستراليا، على أنها شكل من أشكال المعرفة، التي تتوافق بين: الحالة، العملية والغرض من النظام الذي ترتبط به، وحسب "سانشاز Sanchez" فإن البعد الفرعي (معرفة لماذا **savoir-pourquoi**) يقصد به: "معرفة سبب عمل أجزاء

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

النظام معًا، والذي يعني أيضا المعرفة النظرية اللازمة لفهم كيفية تكوين أجزاء النظام لإنتاج بعض الوظائف الشاملة"¹،

أما البعد الفرعي الثاني (معرفة ماذا savoir-quoi)، يرتبط بمعرفة الخبراء بالعمليات، بقدر ما يرتبط بالإستراتيجية، وهو قريب جزئياً من التجربة المعرفية مع الحدس، كما يعني البعد الفرعي الثالث (معرفة من savoir-qui)، معرفة كافة أصحاب المصالح: العملاء، الشركاء الموثوق بهم، الموردون الجيدون والمنافسون في المجال، كما يتأثر أيضا هذا البعد ويتفاعل مع البعد الرئيسي: (المهارات savoir-faire)².

يتكون البعد الرئيسي: (المهارات le savoir-faire) من عدة أبعاد فرعية، تتفاعل فيما بينها، حيث نجد: أن (الموهبة tour de main)، تتفاعل مع التكنولوجيات المتوفرة، فنتمكن من خلق تقنيات لدعم المهارات الكلية، كما تسهم الموهبة أيضا، في التأثير على البعد الرئيسي الثالث: (حسن التصرف le savoir-être)، من خلال التفاعل مع مكونات (الهوية identité)، الذي بدوره يعد أحد مكونات أو الأبعاد الفرعية للبعد الرئيسي الثالث، حسن التصرف.

ونميز أيضا، أن البعد الثالث المتعلق (بحسن التصرف le savoir-être)، يتكون من تفاعل كل من: (الإرادة volonté) والمحفزات القوية مع (السلوك comportement)، لتسهم بدورها في تكوين الهوية ودعم البعد الرئيسي الكلي، (حسن التصرف le savoir-être).

¹: Ron Sanchez, **Knowledge Management and Organizational Competence in: Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective**, Fran Van Den Bosch, Raymond Van Wijk, Oxpord University Press, UK, 1997, p 281.

²: Thomas Durand, **referance precident**, p 281.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المطلب الثاني: تصنيفات الكفاءة

الفرع الأول: الكفاءة المهنية professional competence

يمكن تعريف الكفاءة المهنية على أنها: "محصلة المعارف، الخبرات، السلوكات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين، من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفعالية"، والكفاءة المهنية مرتبطة أيضا بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية)، كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.¹

عرفها "فيليب زاريفيان Philippe Zarifian" 1995 على أنها: "الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية في المواقف المهنية، في توجهاتهم وكذا في آرائهم"، مضيفا أنها موقف اجتماعي والتزام يأتي من الفرد، كما يصفها أيضا بأنها: "ذلك الذكاء الفردي أو الجماعي، أثناء أو خلال عمليات الإنتاج، متمثلا في كل تعقيداتها".²

وقد عُرِفَت أيضا على أنها: "القدرة على عمل معين أو مهنة معينة، كفاية مقدره أو تدريب على عمل، وفي الجانب القانون الحالي يكون فيها المرء شرعا أهلا للاختيار، بالتالي، مسؤولا أمام القانون على تصرفاته، فالشخص عديم الأهلية هو القاصر أو المجنون أو الشخص المريض عقليا، وفي علم النفس القضائي، تعد حالة عقلية يوصف بها الشخص بحيث يكون مسؤولا عن أفعاله".³

من خلال التعاريف السابق، يمكن أن نستنتج أن الكفاءة المهنية تتكون من مجموعة من العناصر الجد هامة في بنيتها، والتي تدعم من مصدرين رئيسيين:

1. مكونات الكفاءة المهنية: تتكون الكفاءة من ثلاث عناصر أساسية:

- **المعارف:** وهي مجموع المعلومات والمعطيات المكتسبة من خلال الأنشطة العقلية؛

¹: الموسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة-، أطروحة دكتوراه علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، 2016، ص 56.

²: Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 2eme edition, Dunod, Paris, 2007, p 146.

³: دسوقي كمال، ذخيرة تعريفات مصطلحات أعلام علوم النفس -المجلد الأول-، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة -مصر-، 1988، ص 274.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

- **الإستعدادات:** ويسمى بالقدرات الكامنة وهي مجموعة من الخصائص الشخصية للفرد والقدرات العقلية المجندة، في وضعية مهنية محددة لتحقيق نتائج منتظرة، التي يمكن لها أن تتحول إلى قدرات بالممارسة المنتظمة والتكوين؛
- **الممارسات المهنية:** هي تلك الممارسات المرتبطة بالمحيط المهني، الذي أنتجت أو أكتسبت فيه هذه العناصر المكونة للكفاءة، لذا، يمكن تحويلها إلى مناصب عمل قريبة من المنصب الأصلي للعامل؛

2. **مصادر الكفاءة المهنية:** هناك مصدران رئيسيان للكفاءة حسب الكاتبة "إليزابيث لوكور Elisabeth Lecoer" والتي تعمل على تنمية مكونات الكفاءة:¹

- **الدوافع أو الدافعية المهنية:** هي السيورة التي تحرك وتنشط وتوجه، وتعمل على تثبيت إتجاه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف؛
- **النسق/ المحيط المهني:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل، التي لها تأثير مباشر على الكفاءة من حيث اكتسابها، صيانتها وممارستها والتي تتمثل في: طريقة تنظيم العمل، الإجراءات، الوظائف، المناخ التنظيمي، نوع العلاقات المهنية؛

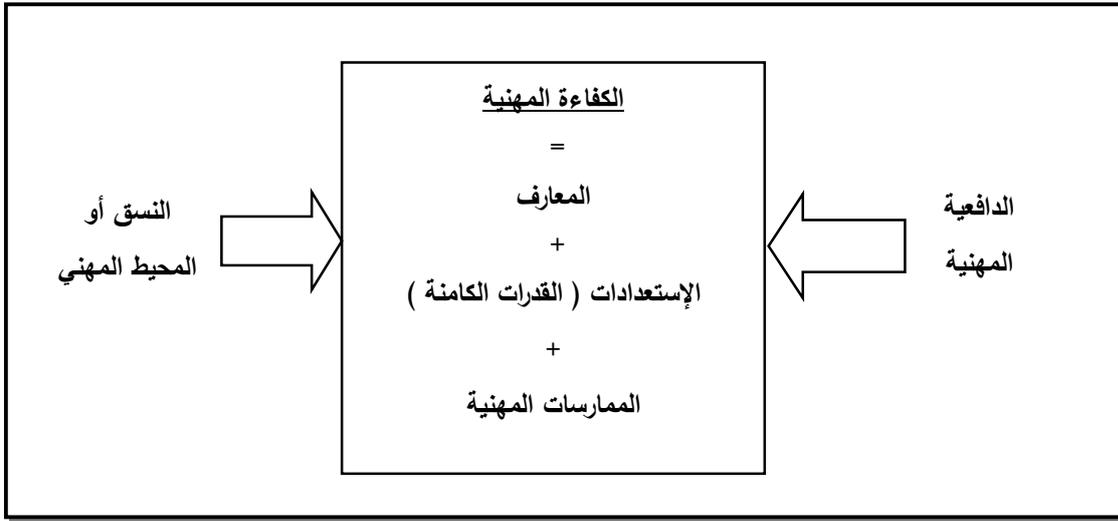
ومن خلال الشكل الآتي، يتم توضيح كافة المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية، من حيث مكوناتها والمصادر التي تساهم في تنميتها.

¹: Elisabeth Lecoer, **Gestion des compétences: Guide pratique Le management en pratique**, De Boeck Supérieur, France, 2008, p 14

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

شكل رقم: 2-4

"مكونات ومصادر الكفاءة المهنية"



المصدر: المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة-، أطروحة دكتوراه علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، 2016، ص 56.

الفرع الثاني: الكفاءة الإنتاجية production efficiency

تتعدد تعريف الكفاءة الإنتاجية نظرا لتعدد توجهات الإنتاج العالمي، حيث تختلف تعريفها حسب المنظور أو التوجه الذي ينظر إليها من خلاله، فيختلف تعريفها لدى رواد التوجه الرأسمالي، نتيجة لإختلاف النظام الاقتصادي الكلي للدول التي تتبنى هذا التوجه، كما يختلف تعريفها عند كتاب ورواد الفكر الإشتراكي كذلك.

إن التوجه الرأسمالي نظام اقتصادي يتم فيه إمتلاك وسائل الإنتاج والتجارة والصناعة من قبل الأفراد أو الشركات من أجل الربح، ويُعرف أيضا بإسم اقتصاد السوق الحر أو اقتصاد عدم التدخل، وفي ظل هذا النظام، هناك حد أدنى للتدخل الحكومي في الشؤون المالية، لذا، تخضع عملية الإنتاج لعدة عوامل لها تأثير مباشر على هذه الأخيرة، التي يمكن حصرها في: الملكية الخاصة، تراكم رأس المال، دافع الربح والسوق التنافسية،¹ بذلك تأخذ عملية الإنتاج منحى خاص ومختلف عن ماهي عليه في التوجه الإشتراكي، الذي يقتضي بإلغاء الملكية الفردية لعوامل الإنتاج، بمعنى أنه لا يمكن للفرد أن

¹: محرم هاجر، الفرق بين النظام الرأسمالي والإشتراكي، تم الإطلاع عليه بتاريخ 08-03-2022، على الموقع

<https://www.almsal.com>

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

يمتلك أرضاً أو منجماً أو أي ثروة تحتاج في إستغلالها إلى عامل أو مجموعة من العمال، والغرض من الاشتراكية هو إيجاد نمط اقتصادي، لا يخلو من الحرية لكن في ظل تساوي الفرص بين كافة شرائح المجتمع، لذا، ينظر للإنتاجية في هذا التوجه على أنها، محصورة بين عاملين رئيسيين: المساواة بين كافة شرائح المجتمع وعدم الملكية الفردية لعوامل الإنتاج.¹

من أجل الإحاطة بكافة المفاهيم المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، سيتم التطرق إلى هذه التعاريف من كلى الجانبين، الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الفكر الرأسمالي والكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الفكر الإشتراكي.

1. مفهوم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الرأسمالي: تعرف الكفاءة الإنتاجية حسب التوجه الرأسمالي، على أنها: "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، ويعكس هذا التعريف إرتباط الكفاءة الإنتاجية بالمفهوم الكلي لعناصر الإنتاج أو المفهوم الجزئي له كذلك، فيمكن أن نميز بين نوعين مختلفين للكفاءة الإنتاجية في ظل هذا التوجه:²

1.1 الكفاءة الإنتاجية المرتبطة بالمفهوم الجزئي لعناصر الإنتاج: وهي التي تبنى على أساس علاقة الإنتاج بكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة، حيث نجد:

- **الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل:** وهي التي ترتبط بها مخرجات الإنتاج بعنصر العمل، بغض النظر عن باقي العناصر؛
- **الكفاءة الإنتاجية لعنصر رأس المال:** وهي التي ترتبط فيها مخرجات الإنتاج بعنصر رأس المال، بغض النظر عن باقي العناصر الأخرى للإنتاج؛
- **الكفاءة الإنتاجية لعنصر المواد الأولية:** التي ترتبط فيها أيضا مخرجات الإنتاج بعنصر المواد الأولية المستخدمة في هذه العملية، بغض النظر عن باقي العناصر الأخرى؛

¹: سلامة موسى، الإشتراكية، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة القاهرة مصر، سنة 2012، ص 18 .
²: غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة- حالة مؤسسة الزجاج " NOVER " العمومية و الأجر " CCB " الخاصة خلال الفترة 2002-2006، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف الجزائر، 2008، ص 23.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

1. الكفاءة الإنتاجية المرتبطة بالمفهوم الكلي لعناصر الإنتاج: وتعنى علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه، والتي تدعى "الكفاءة الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج"، وهي العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة، وجميع العناصر التي أستخدمت في الحصول عليه، كما يمكن أيضا أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{الموارد الأولية}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج}$$

2. الكفاءة الإنتاجية في الفكر الإشتراكي: إن معظم كتاب الفكر الإشتراكي أو الاقتصاد الإشتراكي، يتفقون بأن الكفاءة الإنتاجية تعنى الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالعمل، سواء أضيف إليها أم لم يضاف إليها عناصر أخرى، وهي بذلك تعبر عن فعالية العمل والقدرة على الإنتاج في وحدة من الزمن،¹ لذا، يرتبط مفهوم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الإشتراكي بالعمل الفردي والعمل الجماعي، حيث نميز بين مفهومين مختلفين للكفاءة.

2. 1/ الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي (الإنساني): تعكس مدى تأثير عنصر العمل الحي **living labor**، الذي يقصد به كل الجهود المبذولة من طرف الإنسان في إطار عملية الإنتاج، على كمية الإنتاج ومدى ارتباطهما، حيث يمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل الحي}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي}$$

2. 2/ الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي (الكلي): يعكس هذا المفهوم مدى تأثير العمل الاجتماعي (الكلي) ويقصد به: "إجمالي العمل الحي (living labor)، الذي يمثل الجهد الإنسان في عملية الإنتاج والعمل الميتم (Embodied labor)، الذي يجسد عمل الآلات والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج، على كمية الإنتاج ومدى ارتباطها به"²، كما يتطابق هذا المفهوم مع مفهوم الكفاءة الكلية في الفكر الرأسمالي، لذا، يمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

¹: حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية- طولقة -، رسالة ماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010، ص 82.
²: غربي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{العمل الكلي الاجتماعي المبذول}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي (الكلي)}$$

3. الفرق بين الكفاءة المهنية والكفاءة الإنتاجية أو الاقتصادية: تعرف الكفاءة المهنية (competence) حسب المجموعة المهنية الفرنسية على أنها: تركيب من: المعارف، المهارات، الخبرات والسلوكيات، التي تمارس في إطار محدد وتلاحظ من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول (validity)، من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها، قبولها وتطويرها¹، ويستخدم هذا التعريف كمرجع لإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال اعتماد المهارات والمعارف المهنية، في وصف وتوصيف الوظائف، ومن ثم، تحديد إطارها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يختلف تعريف الكفاءة المهنية (Competence) عن الكفاءة الاقتصادية أو الإنتاجية (Efficiency) في أن التعريف الأول يستند إلى توفر: مهارات، معارف وسلوكيات معينة في الفرد، حسب معايير معينة ترجح لأداء مهامه المسندة إليه بصفة تامة، أي أن هذا التعريف يركز على إمكانيات الفرد، فيما يستند تعريف الكفاءة الاقتصادية إلى مدى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بمعنى، أنها تعتمد على المخرجات الفعلية لعملية الإنتاج، ومدى تغطيتها للموارد أو المدخلات المستخدمة.

لكن فعليا، لا يمكن إنجاز عملية الإنتاج بكفاءة، ما لم تتوفر في الشخص المعني أو العامل، المهارات الكافية والفنيات والمعارف اللازمة، التي تمكنه من الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بغرض الوصول إلى المخرجات أو النتائج المثلى، لذا، فالكفاءة الاقتصادية هي نتيجة إستخدام العامل لكفاءته المهنية في التعامل مع الموارد المتاحة، من أجل تحقيق إنتاج ومخرجات مثلى، بالتالي، يمكن القول أن الكفاءة الأولى (الكفاءة المهنية Competence) ضرورية لنجاح الثانية (الكفاءة الاقتصادية Efficiency).

¹: رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 07، 2005، ص ص 188-189.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

الفرع الثالث: الكفاءة الفنية أو التقنية والكفاءة التخصصية (**technical and allocative efficiency**)

بغض النظر عن التعاريف السابقة للكفاءة الإنتاجية، يمكن أن تعرف الكفاءة الإنتاجية حسب مكوناتها، حيث تنقسم الكفاءة الإنتاجية أو الاقتصادية كما يسميها البعض، إلى قسمين رئيسيين: الأول بمعنى الكفاءة الفنية أو التقنية (technical efficiency)، والثاني بمعنى الكفاءة التخصصية (allocative efficiency).

1. الكفاءة الفنية (technical efficiency): تعد الكفاءة الفنية أو التقنية أو كما يسميها البعض بالكفاءة الكلية أيضا (global efficiency)، أنها جزء من الكفاءة الاقتصادية (الإنتاجية)، وهي تعبر عن قدرة وحدة إتخاذ القرار في التحكم بالمدخلات وتخفيضها، للوصول إلى إنتاج مستوى معين من المخرجات أو القدرة على زيادة مستوى المخرجات، بإستخدام نفس المستوى من المدخلات المتاحة.¹

تم تحديد أول تعريف للكفاءة الفنية من قبل الإيرلاندي "كوبمان تجالين شارل Tjalling Koopmans Charles" متخصص في الاقتصاد الرياضي، في مداخلة له بملتقى في لندن سنة 1951، تحت عنوان "An Analysis Of Production As An Efficient Combinations Of Activites"، حيث حددها في المفهوم التالي: "يكون شعاع المدخلات / المخرجات كفاء، إذا فقط إذا كانت، أي زيادة لوحدة من المخرجات أو خفض أي وحدة من المدخلات ممكنا فقط، من خلال خفض وحدة مخرجات أخرى أو زيادة وحدة مدخلات أخرى"،² بتعبير آخر، يعرف "كوبمان Koopmans" كيان ما، بأنه كفؤ فنيا، إذا إرتبطت المدخلات والمخرجات معا إرتباطا كليا، حيث لا يمكن أن تنخفض المدخلات دون أن تقابلها زيادة في المخرجات، ولا يمكن زيادة المخرجات دون أن يقابلها إنخفاض في المدخلات، كما ترتبط أيضا فيما بينها، حيث يجب أن تقابل كل وحدة مخرجات تم زيادتها، وحدة مخرجات من نوع آخر يتم خفضها، باعتبار أن المخرجات متعددة، ونفس الأمر فيما يخص المدخلات.

¹: Filzah Mohamed Othman, Nor Aiza Mohd-Zamil, Siti Zaleha Abdul Rasid, Amin Vakilbashi, Mozhddeh Mokhber, **Data Envelopment Analysis: A Tool of Measuring Efficiency in Banking Sector**, International Journal of Economics and Financial Issues, USA, 2016, p 912.

²: بومعروف إلياس، خلفاوي عمر، قياس الكفاءة الفنية للبنوك الجزائرية بإستخدام طريقة (D.E.A) دراسة مقارنة بين البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) بنك البركة (Banque D'el-Baraka) والشركة الوطنية (Société Générale)، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 01، 2014، ص 44.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

ولقد تناول عالم الاقتصاد "شارل ألبرت نوكس لوفال Charles Albert Knox Lovell" بجامعة كوينزلاند بأستراليا، الكفاءة الفنية من ناحية المنتجين، حيث يعتقد في مفهومه أنه: "يكون مُنتَج ما كفوًا، إذا كانت زيادة وحدة واحدة في منتج معين من منتجاته، تتطلب على الأقل تخفيض وحدة واحدة من منتج آخر"، وبتعبير آخر، تكون زيادة ما مقداره وحدة واحدة من مخرج معين، ممكنة فقط، إلا من خلال تخفيض وحدة واحدة من مخرج آخر، من بين كافة مخرجاته أو من خلال زيادة ما مقداره وحدة واحدة من مدخلاته، وفي نفس السياق بالنسبة للمدخلات، حيث يكون المُنتَج كفوًا، إذا تتطلب تخفيض وحدة واحدة من إحدى مدخلاته، زيادة مقدارها على الأقل، وحدة واحدة تقابلها من مدخل آخر، أو من خلال تخفيض وحدة واحدة على الأقل من إحدى المخرجات. لذلك، يكون المُنتَج غير كفوًا فنياً، إذا توفرت هناك امكانية إنتاج نفس الحجم من المخرجات، من خلال استخدام كمية مدخلات أكبر على الأقل، بمقدار وحدة واحدة، أو استخدام نفس الحجم من المدخلات، لإنتاج حجم إنتاج منخفض على الأقل بمقدار وحدة واحدة.¹

كما تعرف الكفاءة الفنية أيضا على أنها: "مقدرة المنشأة على توليد المستوى الأعظم من المخرجات من مجموعة مُعطاة من المدخلات"، بكلمات أخرى فإن المنشأة تعتبر كفوّة فنيا في حالة تمكنها من الحصول على كمية منتجات من مجموعة معطاة من المدخلات (الكفاءة الفنية الموجهة بالمدخلات Input-Oriented Technical Efficiency)، كما تكون المنشأة كفوّة كذلك، من خلال استخدام الكميات الدنيا من المدخلات، لإنتاج مستوى معين من المخرجات (الكفاءة الفنية الموجهة بالمخرجات Output-Oriented Technical Efficiency).² ومن منطلق هذا المفهوم، تعبر المخرجات عن مستوى إنتاج المنشأة من نوع معين من المنتجات، بحيث يمكن أن تتعدد المخرجات بتعدد منتجات المنشأة، نفس الأمر بالنسبة إلى المدخلات التي تعبر عن الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة، كالمواد الأولية، رأس المال، الموارد البشرية...إلخ.

¹: صالح سعيد، قياس الكفاءة الفنية للمؤسسة الإنتاجية باستخدام دالة كوب - دوغلاس، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 03 الجزائر، العدد 28 المجلد 04، 2013، ص 26.

²: علي زين العابدين القاسم، أحمد رجب عبد المجيد، قياس الكفاءة الفنية لمزارع التمور الصغيرة بالوحدات البحرية باستخدام تحليل مغلف البيانات، المؤتمر الخامس والعشرون للإقتصاديين الزراعيين "مستقبل الغذاء في مصر الواقع و المأمول"، الجمعية المصرية للإقتصاد الزراعي مصر، 1 و 2 نوفمبر 2017، ص 4.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

وتمكن الباحثان "داريرو Debreu" 1951 و "فاريل M.J.Farrell" 1957، من تقديم مقياس للكفاءة الفنية، حيث يتمثل هذا المقياس، في قيمة العدد واحد (01)، مطروحا منه القيمة القصوى للتخفيض المتكافئ، المتعلق بكافة المدخلات التي لا تزال في حالة إنتاج مستمر، للمنتجات التي تمثل المخرجات، كما تشير قيمة العدد واحد (01 التام)، إلى الكفاءة الفنية في حالة عدم وجود إمكانية تخفيض متكافئ للمدخلات، وكلما إقتربت هذه القيمة من الصفر (0)، كلما أشارت إلى مستوى حالة عدم الكفاءة، وكلما إقتربت هذه القيمة أيضا من العدد (01)، كلما إرتفع مستوى الكفاءة الفنية.¹

2. الكفاءة التخصّصية: هي الجزء الثاني من الكفاءة الاقتصادية تم ذكره سابقا، أن الكفاءة الاقتصادية تتكون من كفاءة فنية وكفاءة تخصّصية، وتسمى أيضا، بالكفاءة التوظيفية أو الكفاءة السعرية كما يسميها الباحث البريطاني "فاريل M.J.Farrell"، وتعرف على أنها: "القدرة على إستخدام التوليفة المثلى للمدخلات حسب سعرها، بغرض تخفيض التكلفة"²، أو "إختيار التوليفة المثلى من المخرجات حسب هامش ربحها و التي تسمح بتعظيم الأرباح"³، ويشرح الشكل الموالي، كيفية قياس الكفاءة فنية والكفاءة التخصّصية حسب "فاريل M.J.Farrell".

كما يعرفها "لوفيل K. Lovell" أيضا على أنها: "أحد مكونات الكفاءة الإنتاجية، الذي يعكس القدرة على الدمج الأمثل بين المدخلات والمخرجات في ظل الأسعار السائدة"⁴، بتعبير آخر، يعرفها الكاتب على أنها التوليفة الأمثل للمدخلات والمخرجات (التي تعني الكفاءة التقنية)، لأن الكفاءة التقنية شرط أساسي لتحقيق الكفاءة التخصّصية، مع الأخذ بعين الإعتبار، لأثر الأسعار السائدة على الكفاءة، سواء بالنسبة لأسعار المدخلات، التي تعبر عن أسعار إقتناء المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، أو أسعار المخرجات، التي تعبر عن سعر بيع الإنتاج، لذا، تكون الوحدة ذات كفاءة تخصّصية، إذا تمكنت من إنتاج أكبر قدر من المخرجات، التي لها سعر بيع مرتفع، مع استخدام أقل كمية من

¹: K. Lovell, **production frontiers and productive efficiency**, chapter in a book: H. Fried, K. Lovell and S. Schmidt (Eds), the measurement of productive efficiency: techniques end applications, Oxford university press, UK, 1992, p 12.

²: Oleg Baudnenko, Andreas Stephan, Michael Fritsch, **Allocative Efficiency Measurement Revisited: Do We Really Need Input Prices**, journal of Economic Modelling, USA, 2008, p 02.

³: منصورى عبد الكريم، قياس الكفاءة النسبية و محداتها للأنظمة الصحية بإستخدام تحليل مغلف البيانات DEA للبلدان المتوسطة والمرتفعة الدخل - نمذجة قياسية -، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2014، ص 82.

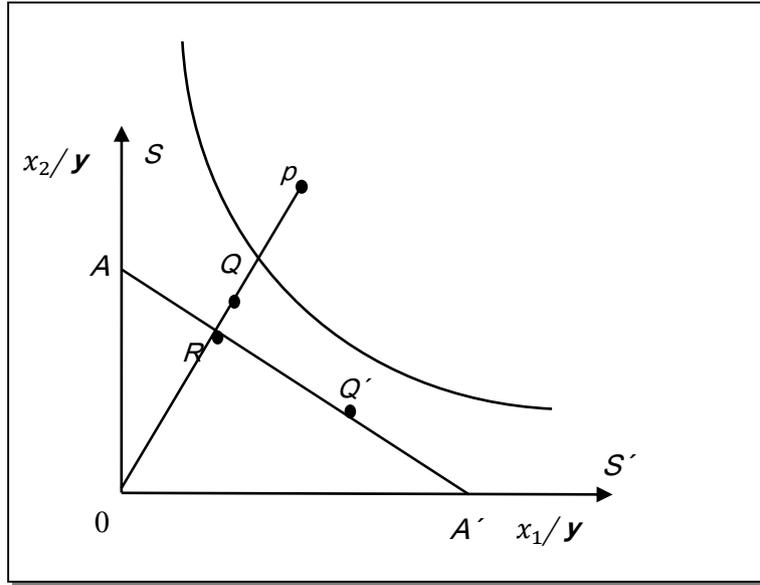
⁴ : K. Lovell, **OP-Cit**, p 12

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المدخلات، التي لها أقل سعر إقتناء (ذات تكلفة شراء أقل). وتجدر الإشارة، إلى أن استخدام مصطلح الكفاءة التخصّصية، مرتبط في كثير من الأحيان بوحدة اتخاذ القرار، ذات التوجه الإنتاجي المادي، الذي يسمح بالتقدير السعري للمدخلات والمخرجات.

شكل رقم: 5-2

"الكفاءة التقنية والكفاءة التخصّصية"



Source: M. J. Farrell, **the Measurement of Productive Efficiency**, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol 120, No 3, USA, 1957, p254.

يتلخص مفهوم الكفاءة الإنتاجية في المعادلة $y = f(x_1, x_2)$ ¹، حيث يتم استخدام x_1 و x_2 كمدخلين من أجل الحصول على المخرج y ، بإفتراض أن عوائد الحجم ثابتة (constant returns to scale) وباستخدام المساواة $f(x_1/y, x_2/y) = 1$ ، يمثل المنحنى (SS') منحنى الكفاءة التقنية.

بإفتراض أن النقطة P تمثل الكميات المستخدمة من المدخلين x_1^* و x_2^* للحصول على الكميات المنتجة من المخرج y^* ، من قبل وحدة إتخاذ القرار (DMU1)، لذا، تمثل النقطة Q الوحدة (DMU2) الكفؤ، التي تمكنت من إنتاج نفس الكمية من المخرجات ولكن باستخدام النسبة $0Q/0P$

¹: María Manuela González, Lourdes Trujillo, **Efficiency Measurement in the Port Industry: A Survey of the Empirical Evidence**, Journal of Transport Economics and Policy, USA, 2009, p 162.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

من المدخلات، وتعد هذه النسبة، الكمية اللازمة من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من المخرجات y^* المنتجة من قبل (DMU1)، كما تأخذ قيمة بين (0 و 1) وتمثل هذه النسبة قيمة الكفاءة التقنية لهذه الوحدة، الممثلة بالنقطة P في الشكل السابق.

بما أن المنحني (SS') يمثل منحني الكفاءة التقنية، فإن النقطة Q'، تمثل الوحدة (DMU3) التي حققت أيضا الكفاءة التقنية التامة، ولكن بإفترض أن المستقيم (AA')، يحدد مستوى تكلفة المدخلات أو سعر المدخلات، تكون النقطة Q' فقط، من تمكنت من إستخدام مدخلات ذات أقل سعر أو أخفض تكلفة، وبإعتبار أن مستوى تكلفة المدخلات في النقطة Q'، هو نفسه في النقطة R، فإن النسبة OR/OQ تمثل قيمة الكفاءة التخصّصية أو السعرية، التي حققتها الوحدة (DMU2) ممثلتا بالنقطة Q في الشكل السابق، كما تأخذ أيضا قيمة بين (0 و 1)، بحيث أن الوحدات التي حققت الكفاءة التخصّصية التامة، كالوحدة (DMU3) تساوي قيمة كفاءتها التخصّصية 1.

الفرع الرابع: الكفاءة في المجال الإداري

لمفهوم الكفاءة العديد من الدلالات في مجال الإدارة، حيث يمكن التمييز بينها من خلال بعدين، الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن دراسة الكفاءات البشرية (فردية وجماعية)، أما البعد الثاني، يرتبط بالإدارة الإستراتيجية¹، أين تكون الكفاءات التنظيمية محل اهتمام، حيث يتضح في هذا البعد، مفهوم الكفاءة التنظيمية أو الكفاءة المؤسسية.

1. الكفاءة الفردية individual efficiency: هي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل معينة، عن طريق ربط أفعال للمعارف، المهارات وحسن التصرف²، لذا، يرتبط مفهوم الكفاءة الفردية بمفهوم الكفاءة الفنية، حيث يعكس مفهوم الكفاءة الفردية قدرة الشخص في استخدام إمكانياته الفنية، من أجل خلق قيمة مضافة في الكيان الذي ينشط فيه، هذه الإمكانيات الفنية التي تتمثل في (المعارف، الإستعدادات والممارسات المهنية)، التي تم تحديدها مسبقا في مفهوم الكفاءة الفنية، كما

¹: كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 02 الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص 304.

²: هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 73.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

يرتبط مفهوم الكفاءة الفردي، بمصطلح ملف المهارات الفردية، الذي يقصد به كافة مكونات الكفاءة الفردي المكتسبة والموجودة سابقا بصفة عامة.

1.1 / ملف المهارات الفنية: يقصد بملف المهارات الفنية أو الفردية، مجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد، ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة فقط، بل في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية أيضا، والذي يعني بدوره، أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاصة به.¹

ولكن، يجب التفرقة بين المهارات البشرية والمهارات الفنية، حيث تعبر المهارات البشرية عن القدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم، بشكل فردي أو في مجموعات، لذا، يمكن للمدراء ذوي المهارات البشرية الجيدة، أن يخلقوا بيئة عمل تسمح برفع كفاءة العاملين بها، من خلال خلق نوع من الحرية في العمل وإبداء الرأي، ذلك عن طريق التواصل الجيد بينهم وبين الإدارة، التي تمكنت من تحقيق هذه الوضعية بفضل بعض المهارات البشرية، التي يتمتع بها المدير، على غرار المهارات الفنية والمعروفة أيضًا بالمهارات الصعبة، التي تعني صفات يتم إكتسابها بإستخدام وإكتساب الخبرة في أداء المهام المادية داخل المجتمع المهني وخارجه أيضا.

هناك أنواع مختلفة من المهارات الفنية، حيث تعتمد العديد من الشركات المصنعة على الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات في الرياضيات، علوم الكمبيوتر، الميكانيك، تكنولوجيا المعلومات والعديد من المهارات التقنية الأخرى، مع ذلك تعتمد العديد من القطاعات الأخرى على مهارات مختلفة عن تلك التي يُعتمد عليها في قطاع الصناعة، فمؤسسات التعليم مثلا، تعتمد على أشخاص لديهم مهارات في مجال البرامج التعليمية والإتصال مع التلاميذ وكيفية تقييمهم ومتابعتهم.

2. الكفاءة الجماعية: يشير هذا النوع من الكفاءة، إلى المهارات الجماعية التي تعتمد بشكل وثيق على المهارات الفردية، التي تمارس في نشاط المجموعة، وتفترض الكفاءة الجماعية وجود شعور بالثقة والانتماء داخل المجموعة (القيم المشتركة)، كما تتطلب التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، لذا، لا تعد

¹: هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 75.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

الكفاءة الجماعية مجرد إضافة بسيطة للمهارات الفردية لأعضاء المجموعة.¹ بل هي القاعدة الأساسية لها، ومن خلال الجدول التالي، يتم توضيح بعض التعاريف المتناولة لكفاءة المجموعة.

جدول رقم: 1-2

"تعاريف كفاءة الجماعة"

صاحب التعريف	محتوى التعريف
De Montmollin (1984)	يمكننا إفتراض وجود كفاءة جماعية، عندما يتم داخل فريق أو جماعة العمل، تبادل للمعلومات وتوحيد التفسيرات والإفصاح عن المهارات، والتفكير في إعداد الإستراتيجيات بصفة جماعية.
Wittorski (1997)	هي منهجية جماعية وتعاونية تهتم بحل المشاكل، من خلال التحليل الناقد للعمل.
Dejoux (1998)	هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة، بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التآزر ودينامية هذا الأخير.
Guilhonet et Tépo (2000)	هي المعارف والمهارات الضمنية والصريحة، التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد، ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة.
Michaux (2003)	هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة)، وكذلك عمليات تبادل غير رسمية، يتم تدعيمها بطريقة تضامنية، التي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها، وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.

المصدر: كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 02 الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص 307.

كما يشير البعض إلى أن الكفاءة الجماعية، لا تكون بالضرورة ما بين الأفراد الذين يزاولون مهنة واحدة، بل يمكن أن تنشأ الكفاءة الجماعية ما بين أفراد أو مجموعات، تزاول أنشطة مختلفة، حسب ما جاء في تعريف "Trépo" و"غيلونات Guilhonet" المذكور في الجدول أعلاه،² غير أن

¹: Ibrahim Azzedine Kerkoub, Hemza Guernoub, L'approche Compétence Dans Le Systeme Grh De L'entreprise: Analyse Et Conditions De Mise En Œuvre, Revue des Sciences Commerciales, Volume 15, Numéro 1, France, 2016, p 48.

²: كشاط أنيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص 309.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

الكفاءة الجماعية التي تنشأ في البيئة المشتركة بين أعضاء المجموعة نفسها، تكون أسهل من التي تنشأ بين مجموعة لا تشترك في نفس بيئة العمل، ذلك ما يعكسه هذا النوع من الكفاءات، من دعم وتوحيد الأهداف والمصالح بين أعضاء المجموعة وإستغلال المعايير المشتركة، وكذا، إستخدام قنوات الإتصال المشتركة ولغة الإتصال من مصطلحات تقنية خاصة ومشفرة بالمجموعة.

غير أن خلق هذه الكفاءة الجماعية، هو أسهل في الحالة الأولى منه في الحالة الثانية، أين تكون الكفاءة الجماعية مشتركة بين جماعات أو مصالح أو حتى أقسام، لأنه من بين أهم خصائص رموز هذا النوع من الكفاءات، تقاسم الإتجاهات والمعايير المشتركة وكذلك إستعمال خطاب ومصطلحات فنية خاصة أو مشفرة، ومختصرات لا يفهما إلا أعضاء الجماعة الواحدة.

كما ينتج عن الكفاءة الجماعية مجموعة من القيم، تسهم في السير الحسن لمصالح المجموعة ككل، منها:

- **تكامل ذو كفاءة عالية بين أفراد المجموعة:** يسمح هذا التكامل بأداء المهام على أكمل وجه وبأقل التكاليف، كما يؤدي إلى تقسيم العمل بفعالية ويسهم في تسهيل عملية الإتصال داخل المجموعة، الأمر الذي يسمح بمناقشة كافة المشاكل وإيجاد الحلول، بالتالي، الإستغلال الأمثل لكافة قدرات أفراد المجموعة؛
- **الإتصال الفعال:** ينتج أيضا عن الكفاءة الجماعية، قنوات إتصال فعالة تسمح بتمرير المهام والمشاركة الجيدة لكافة الآراء والمعلومات، من خلال الإندماج الكفؤ بين أفراد المجموعة؛
- **القابلية للتعلم والتكوين:** تسمح الكفاءة الجماعية بتبادل الخبرات بين أعضاء المجموعة، من خلال الإحتكاك المباشر، كما تخلق الجو المناسب للتكوين والتدريب وتحسين مهارات الأفراد، عبر المشاركة الجماعية والتحفيز البيئي؛
- **الأداء الفعال في العمل:** أثبتت كافة الدراسات في العلوم الاجتماعية والإدارية، أن العمل الجماعي أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالأداء الفردي، حيث يسمح العمل الجماعي بالمراقبة الجيدة، التي تلغي وتقلل من نسبة الخطأ، كما يتم العمل الجماعي في وقت أقل وتكلفة منخفضة؛

3. **الكفاءة التنظيمية أو المؤسسية:** يشمل هذا النوع من الكفاءة مستوى المؤسسة ككل، وتعرف الكفاءة التنظيمية على أنها: "ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته، مقارنة بما تعيشه من أوضاع"،

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

كما تعرّف أيضا من جهة أخرى على أنها: " تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية،¹ بالتالي، فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تمتيتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة ككل.

تصنف الكفاءة الفردية والجماعية في إهتمامات إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، على عكس الكفاءة التنظيمية، فهي تدخل في إهتمامات الإدارة العليا أو الإدارة الاستراتيجية، حيث ترتبط مباشرة بحقل المنافسة لما لها من أثر مباشر، على الميزة التنافسية للمنظمة ككل، وكما جاء في إسهامات الباحث في علوم الاقتصادية "مايكل بورتر **Michael, E, Porter** بجامعة Harvard Business School في كتابه تحت عنوان: « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors »، التي تضع الأسس الأولى للتحليل الإستراتيجي لوضعية المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية،² حيث تعتبر الكفاءة التنظيمية أحد أهم نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، التي تساهم بشكل كبير في خلق الميزة التنافسية لها، لذا، فقد ركزت العديد من الدراسات، على بناء إستراتيجيات تنافسية على أسس مفاهيم الكفاءة التنظيمية، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والأشكال المختلفة للمعرفة، المتولدة من الكفاءة المؤسساتية، لتحسين الوضعية الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في القطاع.

¹: كشاط أنيس، برياش توفيق، مرجع سابق، ص 309.

²: Thomas Durand, **Référence précédente**, p 263.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المبحث الثالث : أساليب وطرق قياس الكفاءة

للكفاءة العديد من الطرق والأساليب لقياسها، تتمحول أهمها حول مجموعة من الأساليب الكمية، والتي تنقسم إلى قسمين رئيسيين: الأساليب المعلمية والأساليب اللامعلمية، وسيتم في هذه المبحث، التركيز على أسلوب تحليل مغلف البيانات كأهم الأساليب اللامعلمية لقياس الكفاءة، كما يتم التطرق لبعض الأساليب المعلمية المعتمدة والتي أثبتت نجاحها في قياس الكفاءة.

المطلب الأول: ماهية أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA

الفرع الأول : مفهوم أسلوب تحليل مغلف البيانات

يعد مصطلح تحليل مغلف البيانات، ترجمة لكلمة " **Data Envelopment Analysis** " من الإنجليزية إلى العربية، كما أن هناك من يستخدم مصطلح التحليل التطوقي للبيانات وهناك أيضا من يستخدم مصطلح التطريف للدلالة على تعريب كلمة " **Envelopment** "، ويعود سبب تسميته بهذا الإسم، لكون أن الوحدات (وحدات إتخاذ القرار) محل الدراسة، التي حققت الكفاءة التامة أو المثلى، دائما ما تكون في المقدمة وتغلف الوحدات غير الكفؤة، لتحديد إمكانيات تحسينها من أجل تحقيق الكفاءة المثلى، بالتالي، تصبح بالنسبة لهذه الوحدات الغير كفؤة وحدة مرجعية لها،¹ ويرتبط تعريف أسلوب DEA بمفاهيم الكفاءة التامة أو المثلى أو كما تسمى بأمثليته العالم الإيطالي "فيلفريدو باريتو **Vilfredo Pareto**" أو كفاءة "باريتو"، لذا، قبل التطرق لتعرف أسلوب DEA، يجب تحديد مفهوم الكفاءة المثلى ومختلف المفاهيم، التي بني عليها هذا الأسلوب.

1. المفاهيم المرتبطة بأسلوب DEA:

▪ **وحدات إتخاذ القرار**: هي ترجمة لمصطلح إنجليزي "**Decision Making Units (DMU)**"، يقصد به الكيانات المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات في إطار عام، والتي ميزت بقياس كفاءتها أثناء قيامها بهذه العملية، وقد تكون هذه الكيانات عبارة عن مجموعة من البنوك أو المؤسسات التجارية أو الصناعية، مدارس، جامعات، كما قد تكون عبارة عن مجموعة من

¹: حيدوشي عاشور، وعيل ميلود، إستخدام تقنية تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة أداء الوكالات البنكية، مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي تيبازة الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2018، ص 139.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

المصالح أو الأقسام في شركة واحدة أو عدة فروع، كما يمكن أن تتمثل في مجموعة من الأفراد أو الموظفين،¹

- **كفاءة باريتو:** تعتبر كفاءة باريتو واحدة من أهم المعايير، المستخدمة للتمييز بين الوحدات الكفوة والوحدات الغير كفوة في مجموعة من وحدات إتخاذ القرار، ويعود الفضل في إستحداث هذا المفهوم، لعالم الاقتصاد الإيطالي "فيلفريدو باريتو **Vilfredo Pareto**" (1923-1848)، حيث أصبح يعرف هذا المفهوم لاحقا بأمثلية باريتو، وحسب باريتو : " تتمكن وحدة إتخاذ القرار من تحقيق الكفاءة التامة (100%) إذا وفقط، إذا لم تكن هناك إمكانية تحسين المدخلات أو المخرجات دون جعل بعض المدخلات أو المخرجات الأخرى أسوء".²
- **الكفاءة الفنية:** تعد الكفاءة الفنية أو التقنية أو كما يسميها البعض بالكفاءة الكلية (global efficiency)، جزء من الكفاءة الاقتصادية، وهي تعبر عن قدرة وحدة إتخاذ القرار في التحكم بالمدخلات وتخفيضها، للوصول إلى إنتاج مستوى معين من المخرجات، أو القدرة على زيادة مستوى المخرجات، بإستخدام نفس المستوى من المدخلات المتاحة.³
- **الكفاءة التخصصية:** هي الجزء الثاني من الكفاءة الاقتصادية كما ذكره سابقا، أن الكفاءة الاقتصادية تتكون من كفاءة فنية وكفاءة تخصصية، وتسمى أيضا بالكفاءة التوظيفية أو الكفاءة السعرية، كما يسميها الباحث البريطاني "فاريل **M.J.FARRELL**"، وتُعرف على أنها: "القدرة على إستخدام التوليفة المثلى للمدخلات حسب سعرها، بغرض تخفيض التكلفة، أو إختيار التوليفة المثلى من المخرجات حسب هامش ربحها، والتي تسمح بتعظيم الأرباح".⁴

2. **تعريف أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA:** يعرف "زو **Zhu**" و "شارمان **Sherman**" أسلوب تحليل مغلف البيانات على أنه: "تقنية كمية تستخدم البرمجة الخطية وتستعمل أساسا لإيجاد مجموعة من وحدات إتخاذ القرار (DMU)، التي حققت أفضل ممارسة أو أداء في مفهوم الكفاءة الإنتاجية،

¹: عشي عادل، تحسين كفاءة المؤسسات الصحية بإستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات وعملية التحليل الهرمي -دراسة ميدانية بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01-الجزائر-، 2017، ص 37.

²: William W. Cooper, Lawrence M. Seiford, Joe Zhu, **Data Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations**, Part of the International Series in Operations Research & Management Science book series, USA, 2011, p 4.

³: Filzah Mohamed Othman, & all, **OP-Cit**, p 912.

⁴ : منصورى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 82.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

وتحديد الوحدات غير الكفؤ مقارنة بالوحدات التي حققت أفضل أداء"، وبناء على ذلك تساعد متخذي القرار بشكل واضح وموضوعي، في التعرف على الوحدات التي تحتاج إلى تحسين كفاءتها، وتحديد مقدار الموارد الواجب اقتصادها وتخفيضها لإنتاج نفس المستوى من المخرجات، أو تحديد مقدار المخرجات الواجب إنتاجه وتحقيقه باستعمال مستوى الموارد الحالية، كي تصبح ضمن الوحدات التي حققت أفضل مستوى من الكفاءة الإنتاجية.¹

الفرع الثاني: القاعدة الأساسية لنشأة أسلوب DEA

ترجع نشأة أسلوب تحليل مغلف البيانات، إلى أعمال باحث الاقتصاد في جامعة كامبردج البريطانية، " فاريل M.J.FARREL " 1957، بمقال له نشر في مجلة royal statistical society في محاولة لإيجاد نموذج أو طريقة لتقييم الكفاءة الإنتاجية،² من خلال التخلص من مشكلة تعدد المدخلات والمخرجات، التي لا تسمح بقياسها في ظل المزج بين كل هذه المتغيرات.

وقد كانت بدايته عبر إنشاء نموذج، يعتمد على مدخل واحد ومخرج واحد في قياس الكفاءة، باستخدام رسم بياني يتم فيه، تحديد قيمة كفاءة وحدة إتخاذ القرار (DMU) محل التقييم، من خلال موقعها في المجال البياني للكفاءة، حيث كل وحدة إتخاذ القرار (DMU)، يكون موقعها حسب إستخداماتها لمدخلاتها ومخرجاتها، مرتبطا بحدود المجال البياني للكفاءة، تكون قد حققت الكفاءة التامة 100%، أما الوحدات التي لم تحقق الكفاءة التامة، تحسب قيمة كفاءتها من خلال المسافة الفاصلة بين موقعها البياني وحدود الكفاءة التامة في الرسم البياني.³

وسيتم من خلال الشكل التالي، توضيح كيفية قياس الكفاءة الحدودية في حالتها البسيطة، أي باستخدام مدخل واحد ومخرج واحد، حسب ما جاء به "فاريل FARRELL" في الرسم البياني التالي:

¹: عشي عادل، مرجع سابق، ص 35.

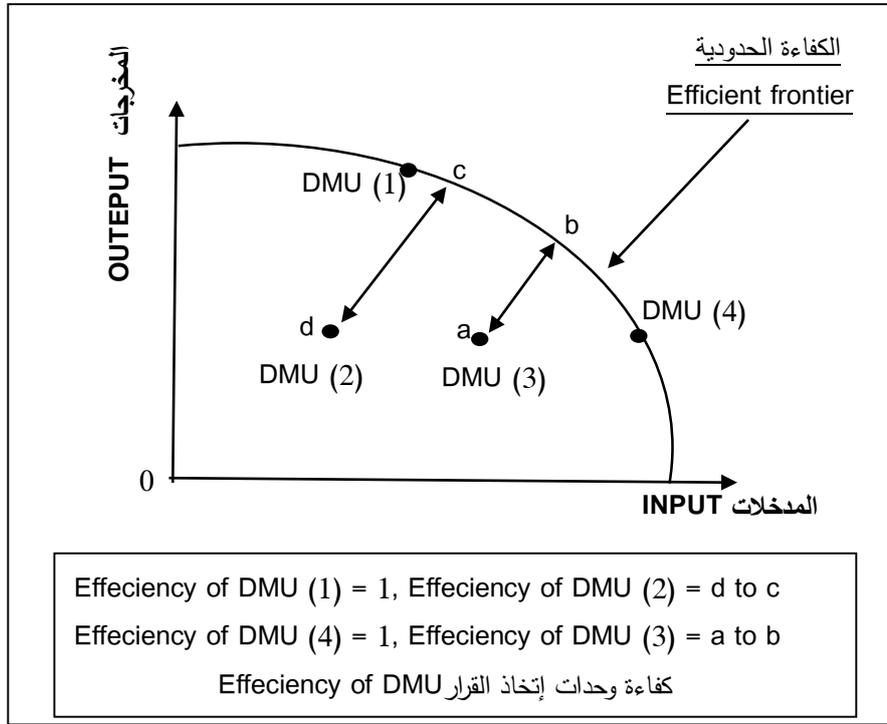
²: William W. Cooper, Lawrence M. Seiford, Joe Zhu, **OP-Cit**, p 04.

³: Ali Emrouznejad, Mohsen Afsharian, Heinz Ahn, **Data Envelopment Analysis and its Applications**, Proceedings of the 13th International Conference of DEA, Braunschweig, Germany, 2015, p 02.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

شكل رقم: 2-6

"مبدأ الكفاءة الحدودية"



Source: Mohamad Amin Kaviani, Mehdi Abbasi, **Analyzing the Operations Strategies of Manufacturing Firms Using a Hybrid Grey DEA Approach – A Case of Fars Cement Companies in Iran**, International Journal of Supply and Operations Management, Karaj Iran, 2014, p 376.

عبر تطور الأساليب الكمية للقياس، تمكنت مجموعة من الباحثين في العلوم الاقتصادية، من تطوير أسلوب تحليل مغلف البيانات، للتمكن من قياس الكفاءة في ظل تعدد المدخلات والمخرجات، من خلال إستخدام البرمجة الخطية، للوصول إلى تحديد التوليفة المناسبة من المدخلات، لتحقيق أكبر قدر من المخرجات، حيث تم نشر مقال سنة 1978 في مجلة European Journal of Operational Research من طرف ثلاث باحثين: "كوبر W. COOPER"، "شارن A. CHARNES"، "رودس E. RHODES"، متخصصين في العلوم الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية، يطرح حل لمشكلة قياس كفاءة وحدات إتخاذ القرار (DMU)، ذات المدخلات والمخرجات المتعددة، من خلال النموذج الذي طور لهذا الغرض، الذي سمي نسبة إليهم (نموذج CCR).¹

¹ : حيدوشي عاشور، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص 140.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

يعد نموذج (CCR) ثمرة جهود طالب الدكتوراه "إدوارد رودس EDWARD RHODES"، الذي كان يعمل على برنامج تعليمي في أمريكا، لمقارنة أداء مجموعة من طلاب الأقليات (السود والإسبان)، المتعثرين دراسياً في مناطق تعليمية المتماثلة، وكان التحدي الذي واجهه الباحث، يتمثل في تقدير الكفاءة الفنية للمدارس، التي تشمل مجموعة من المدخلات ومجموعة من المخرجات، بدون توفر معلومات عن أسعارها، وللتغلب على هذه المشكلة قام الباحث و مشرفيه: "كوبر COOPER" و"شارن CHARNES" بصياغة هذا نموذج.¹

استمرت التعديلات والتحسينات على أسلوب تحليل مغلف البيانات، على يد العديد من الباحثين، فهناك محطة أخرى بارزة، نتج عنها تطوير نموذج آخر لأسلوب تحليل مغلف البيانات، يتميز عن النموذج السابق (CCR) في الفرضيات التي بني عليها، حيث أن النموذج الأول (CCR) بني على أساس فرضية أن غلة الحجم ثابتة (constant returns to scale CRS)، بمعنى أن معدل زيادة المخرجات الناتج عن زيادة المدخلات، هو نسبة ثابتة،² على عكس نموذج (BCC) الذي سمي أيضاً نسبة لمطوريه "كوبر W. COOPER"، "شارن A. CHARNES" و"بانكر RD. BANKER"، سنة 1984، الذي بني على أساس فرضية أن غلة الحجم متغيرة (variable returns to scale VRS)، أي أن العمليات التشغيلية لوحدات إتخاذ القرار (DMU)، يمكن أن تكون عند مستوى غلة حجم متزايدة أو ثابتة أو متناقصة.³

أما حديثاً، حاول الباحثون في أسلوب تحليل مغلف البيانات، التطرق لنقطة مهمة في جانب نوعية البيانات المستخدمة في أسلوب DEA، حيث أن النماذج القديمة تعتمد على البيانات الكمية (Quantitative data)، في التعبير عن المدخلات والمخرجات، أي أن كل مدخل أو مخرج يعبر عنه بعدد يعكس قيمته الفعلية، إستناداً إلى وحدات قياس معينة، لكن قد يتعذر أحياناً إستخدام البيانات الكمية، حيث يمكن أن تكون البيانات التي تعبر عن المدخلات والمخرجات محل الدراسة، عبارة عن بيانات نوعية (Qualitative data)، غير رقمية كالملاحظات والأحكام والترتيبات.... الخ، خاصة في

¹: عبد الكريم منصور، مرجع سابق، ص 82.

²: حيواني كلثوم عبد القادر، إستخدام تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للمستشفيات الحكومية في محافظة دهوك بالعراق، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، العدد 03، 2017، ص 125.

³: حيدوشي عاشور، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص 142.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

ما يتجسد عند بعض المؤسسات، التي تجد نفسها أمام دراسة بحثية حول جدوى أو عدم جدوى مشروع معين، قد تكون معظم معايير التقييم المستخدمة فيها، متمثلة في بيانات نوعية.¹

لذا، تعتبر دراسة "واد كوك Wade D. Cook" و"جو زو Joe Zhu" سنة 2006، من بين أهم الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع البيانات النوعية في أسلوب DEA، والتي إقترحت إطارا عاما لمعالجة البيانات النوعية، من خلال إستعراض دراسة أجريت على حالتين: الحالة الأولى متعلقة بمشروع بحث وتطوير، يستخدم 03 مدخلات و 03 مخرجات ببيانات نوعية (ترتيبية حسب سلم ليكرات الخماسي)، والثانية تدرس حالة 33 مكتب كوري للخدمات الهاتفية، حيث يستخدم كل مكتب 03 مدخلات كمية (عددية) و 05 مخرجات منها: 03 كمية (عددية) و 02 نوعية (ترتيبية).²

الفرع الثالث: النموذج الرياضي لأسلوب تحليل مغلف البيانات DEA

يركز كلى النموذجين (CCR) و(BCC)، على مبدأ أن الكفاءة هي نسبة تغطية المخرجات للمدخلات، ويتم تحديد أوزان لكل منهما، حيث تمثل هذه الأوزان أهمية كل عنصر، ويكمن جوهر النموذج في إيجاد التوليفة المثالية لهذه الأوزان، التي تمكن من تحديد الوحدات التي حققت الكفاءة التامة، ومقارنة بمثيلاتها من أجل تحديد نسبة العجز لديها (نسبة عدم الكفاءة)، وتصاغ الكفاءة رياضيا في المتراحة التالية:

$$\frac{\text{مجموع اوزان المدخلات}}{\text{مجموع اوزان المخرجات}} = \text{الكفاءة}$$

يتم إيجاد القيم المثلى لهذه الأوزان، من خلال إستخدام طريقة البرمجة الخطية، التي تعتمد على تحديد النموذج الرياضي المتكون من دالة الهدف والقيود، بحيث تمثل حدود هذه الدالة.³

1. دالة الهدف : تتمثل دالة الهدف في تعظيم كفاءة وحدة اتخاذ القرار محل التقييم (DMU_o)، من خلال إيجاد الأوزان المثلى للمدخلات المستهلكة والمخرجات المنتجة، عن طريق المعادلة التالية:

¹ : Wade D. Cook, Joe Zhu, **Rank order data in DEA: A general framework**, European Journal of Operational Research, N° 174, Poznan-Poland, 2006, p 1022.

²: عشي عادل، بومجان عادل، تحليل مغلف البيانات: دراسة مقاربات البيانات النوعية و غير الدقيقة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 24، 2018، ص 278.

³: عشي عادل، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$MAX \theta_o = \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo}} \dots \dots \dots (01)$$

2. القيود: وتعتبر عن الحدود، التي تفرضها الوحدات حسب إستهلاكها للمدخلات وإنتاجها للمخرجات، بإستخدام الأوزان الأولية ويكون عددها (القيود) بعدد وحدات اتخاذ القرار، أي لكل وحدة قيد.

$$DMU 1 = \frac{u_1 y_{11} + u_2 y_{21} + \dots + u_s y_{s1}}{v_1 x_{11} + v_2 x_{21} + \dots + v_m x_{m1}} \leq 1 \dots \dots \dots (02)$$

.....

$$DMU 2 = \frac{u_1 y_{12} + u_2 y_{22} + \dots + u_s y_{s2}}{v_1 x_{12} + v_2 x_{22} + \dots + v_m x_{m2}} \leq 1 \dots \dots \dots (03)$$

.....

.....

$$DMU n = \frac{u_1 y_{1n} + u_2 y_{2n} + \dots + u_s y_{sn}}{v_1 x_{1n} + v_2 x_{2n} + \dots + v_m x_{mn}} \leq 1 \dots \dots \dots (04)$$

وتمثل كل من الرموز التالية :

- θ : كفاءة وحدة اتخاذ القرار؛
- k : ترتيب وحدة اتخاذ القرار (DMU) المراد تقييمها؛
- v : تمثل أوزان المدخلات؛
- u : تمثل أوزان المخرجات؛
- x_{mo} : تمثل كمية المدخلات من المدخل m الخاصة بوحدة اتخاذ القرار رقم o ؛
- y_{so} : تمثل كمية المخرجات من المخرج s الخاصة بوحدة اتخاذ القرار o ؛
- j : تمثل عدد الوحدات (DMU) / ($j = 1, 2, 3 \dots n$)؛
- r : تمثل عدد المخرجات / ($r = 1, 2, 3 \dots s$)؛
- i : تمثل عدد المدخلات / ($i = 1, 2, 3 \dots m$)؛

بعد حل النموذج، نتمكن من الحصول على قيمة الأوزان المثلى (v^* و u^*)، بالتالي، نتمكن من تحديد وحدة إتخاذ القرار الكفاء θ_k^* ، والتي تمثل الوحدة المرجعية لكافة الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، من ثم تأتي مرحلة التحسينات، التي يتم بها تحديد الكميات من المدخلات الواجب تخفيضها، لتحقيق الكفاءة التامة، وهذا ما يسمى بالتوجه المدخلي، أو كمية المخرجات اللازم إنتاجها

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

لتحقيق الكفاءة التامة، والذي يدعى أيضا بالتوجه المخرجي، لذا، نميز في هذه المرحلة (مرحلة التحسينات) توجهين رئيسيين: التوجه المدخلي input orientation، والتوجه المخرجي output orientation.

المطلب الثاني: نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA

يعتمد أسلوب تحليل مغلف البيانات على أربعة نماذج أساسية:

- نموذج (CCR)، نسبة إلى مطوريه "كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "رودس RHODES" سنة 1978؛
- نموذج (BCC)، نسبة إلى مطوريه "كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "بانكر BANKER" سنة 1984؛
- النموذج المضاعف (Multiplicative model)؛
- النموذج التجميعي (Additive model)؛

الفرع الأول: نموذج (CCR) "كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "رودس RHODES"

يفترض هذا النموذج، أن عوائد الحجم الثابتة (CRS)، كما يهدف هذا النموذج إلى: تحديد الوحدات (DMU)، التي تمكنت من إنتاج أكبر قدر من المخرجات، بإستخدام أقل كمية من المدخلات،¹ ويعتمد هذا النموذج على الصيغة الرياضية الأساسية السابقة، كما يمكن إستخدام الصيغة المختصرة التالية، في تحديد قيمة الكفاءة النسبية:

$$MAX \theta_o = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}}$$

Subject to:

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1;$$

¹: Dugelova Monikaa, Strenitzerova Mariana, **The Using of Data Envelopment Analysis in Human Resource Controlling**, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance, N° 26, USA, 2015, p 470.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

$$u_r, v_t \geq 0;$$

بعد تحديد الوحدات التي حققت الكفاءة التامة، يتم تحديد الوحدة المرجعية للوحدات التي لم تحقق الكفاءة التامة، ويتم إعتناء مجموعة من التحسينات كما تم ذكره سابقاً، حسب التوجهين المخرجي والمدخلي، بغرض تمكين هذه الوحدات من تحقيق الكفاءة التامة مستقبلاً، كما تعتبر هذه التحسينات، من بين أهم المؤشرات، التي تسهم في توجيه متخذي القرار.

1. التوجه المدخلي لنموذج (CCR): يتم تحول الصيغة الرياضية الأساسية الكسرية رقم (01)، إلى النموذج الخطي التالية:

$$MAX\theta_o = u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so};$$

Subject to:

$$v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo} = 1;$$

$$u_1 y_{1j} + u_2 y_{2j} + \dots + u_s y_{sj} \leq v_1 x_{1j} + v_2 x_{2j} + \dots + v_m x_{mj};$$

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

$$u_r, v_i \geq 0;$$

2. التوجه المخرجي لنموذج (CCR): يتم أيضاً تحول الصيغة الرياضية الأساسية الكسرية، إلى النموذج الخطي التالية:

$$MIN\theta_o = v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo};$$

Subject to:

$$u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so} = 1;$$

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$u_1 y_{1j} + u_2 y_{2j} + \dots + u_s y_{sj} \leq v_1 x_{1j} + v_2 x_{2j} + \dots + v_m x_{mj};$$

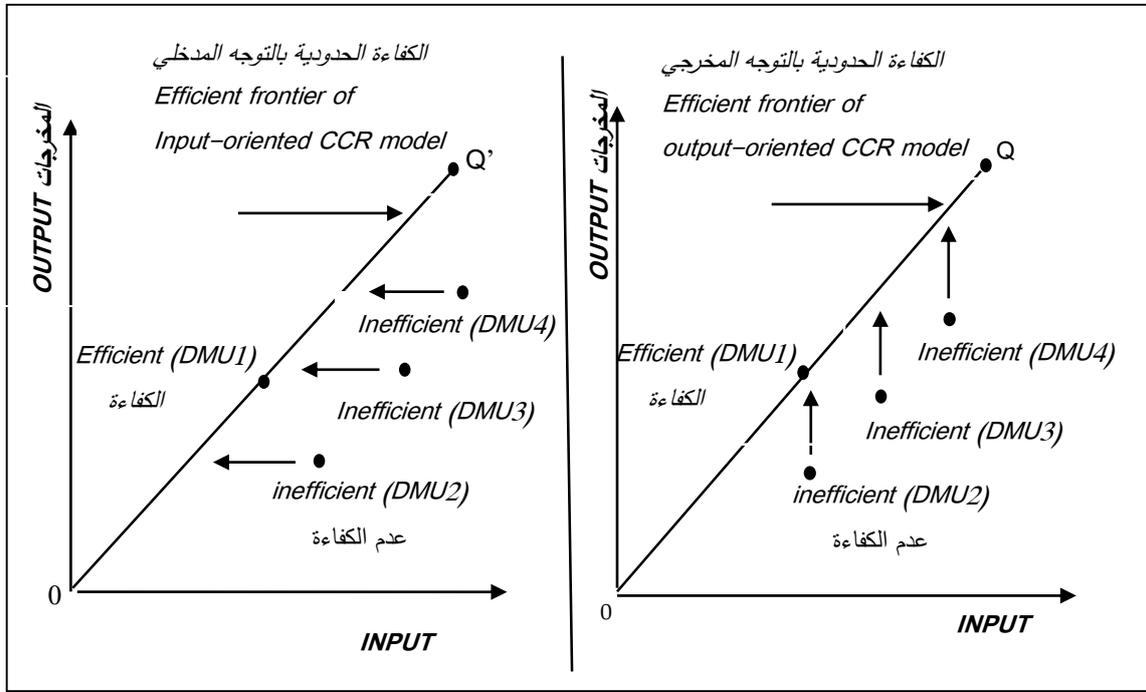
$$(j=1.2.3\dots n), (r=1.2.3\dots s), (i=1.2.3\dots m);$$

$$u_r, v_i \geq 0;$$

ومن خلال الشكل التالي، نحاول يشرح طريقة إعتمااد التحسينات اللازمة، حسب التوجيهين (المدخلي و المخرجي) في نموذج (CCR)، بإفتراض أن عوائد الحجم ثابتة.

شكل رقم: 7-2

القاعدة الأساسية للتحسينات الضرورية حسب التوجيهين المدخلي والمخرجي في نموذج (CCR)



Source: Abraham Leung, Matthew Burke, Barbara. T. H. Yen, Jianqiang Cui, *Oil vulnerability of Australian capital cities: A pilot study using Data Envelopment Analysis (DEA) for vulnerability benchmarking*, Conference Paper of Australasian Transport Research Forum, Auckland New Zealand, 2016, p 9.

يعبر الشكل السابق، عن التحسينات اللازمة للوحدات، التي لم تحقق الكفاءة التامة حسب نموذج (CCR)، في التوجيهين المدخلي والمخرجي، حيث تمثل الوحدة (DMU1)، التي حققت الكفاءة التامة حسب موقعها على منحنى حدود الكفاءة (0, Q) في التوجه المخرجي، وحدة مرجعية لباقي الوحدات: (DMU2)، (DMU3)، (DMU4)، التي لم تحقق الكفاءة التامة، وتكون التحسينات المطلوبة لبلوغ الكفاءة

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

التامة، عبارة عن زيادة في كمية مخرجات هذه الوحدات الغير كفؤ، بقيمة المسافة الفاصلة بينها وبين حدود الكفاءة $(0, Q)$ ، حسب إتجاه السهم في الشكل، كما ينطبق نفس المبدأ على التوجه المدخلي، حيث تكون التحسينات عبارة عن تخفيض كمية مدخلات الوحدات غير الكفؤ، بقيمة المسافة الفاصلة بينها وبين حدود الكفاءة $(0, Q')$ ، حسب إتجاه السهم في الشكل السابق، حتى تتصل بحدود الكفاءة كوضعية الوحدة (DMU1) .

الفرع الثاني: نموذج (BCC) كوبر COOPER"، "شارن CHARNES"، "بانكر BANKER"

يعتمد هذا النموذج بالأساس، على فرضية تغير غلة الحجم (VRS)، كما نميز في هذا النموذج نوعين من الكفاءة: (الكفاءة الفنية والكفاءة الحجمية)، يعتمد في تحديد قيم هذه الكفاءة على نماذج رياضية حسب كل مدخل.

1. التوجه المدخلي لنموذج (BCC): يمكن إستخدام الصيغة الرياضية المختصرة، للنموذج الخطي التالية:

$$MAX \theta_o = \sum_{r=1}^s u_r y_{ro} + u_o ;$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1;$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} + u_o \leq \sum_{i=1}^m v_i x_{ij};$$

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

$$u_r, v_i \geq 0;$$

$$u_o \text{ Free in sign};$$

2. التوجه المخرجي لنموذج (BCC): يمكن أيضا إستخدام الصيغة الرياضية المختصرة، للنموذج الخطي التالية:

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$MIN \theta_o = \sum_{i=1}^m v_i x_{io} + v_o ;$$

Subject to:

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{ro} = 1 ;$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} + v_o \leq \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} ;$$

(j=1.2.3.....n), (r=1.2.3.....s), (i=1.2.3.....m);

$$u_r, v_i \geq 0 ;$$

v_o Free in sign;

الفرع الثالث: النموذج التجميعي Additive Model

1. مفهوم ونشأة النموذج التجميعي

يعد النموذج التجميعي، أحد نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات لقياس الكفاءة، الذي ينسب إلى كل من الباحثين المتخصصين في العلوم الاقتصادية: "سيفورد Seiford"، "شارن Charnes"، "كوبر Cooper"، "غولني Golny"، بجامعة Austin بتكساس الولايات المتحدة الأمريكية، والباحث في الإدارة "ستوتز Stutz"، بجامعة Coral Gables بميامي الولايات المتحدة، في مقال لهم تحت عنوان: « Foundations Of Data Envelopment Analysis For Pareto-Koopmans Efficient Empirical Production Functions »، نشر بمجلة Journal Of Econometrics سنة 1985، الذي يفسر نتائج الكفاءة في إطار النظرية الاقتصادية المتعلقة بالكفاءة، التي تعرف بأمثليته "باريتو"¹، التي تم التطرق إليها سابقاً، أين قام هؤلاء الباحثون بوضع النموذج الرياضي الخاص به، والذي سنعرضه لاحقاً.

¹: باهرمز أسماء بنت محمد، تحليل مغلف البيانات: استخدام البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 02، 1996، ص 324.

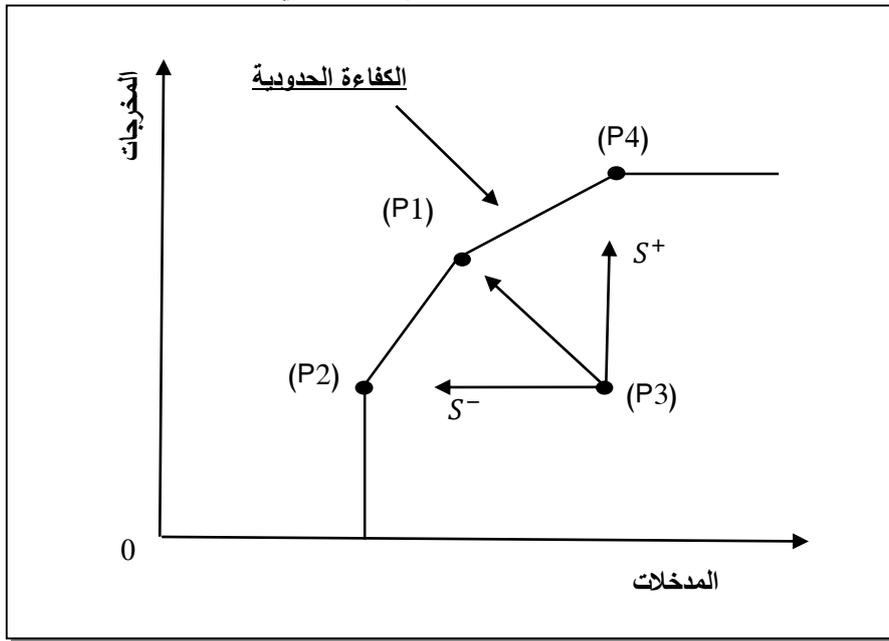
الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

على غرار النودجين السابقين CCR و BCC، الذي تكون فيه الوحدة كفاءة، إذا تمكنت من تقليص مدخلاتها، مع الحفاظ على نفس المستوى من المخرجات حسب التوجه المدخلي، أو من خلال زيادة مخرجاتها، مع نفس المستوى من المدخلات حسب التوجه المخرجي، بينما في النموذج التجميعي فإن وحدات إتخاذ القرار غير الكفاءة، تصبح كفاءة إذا قامت بتقليص المدخلات وزيادة المخرجات في نفس الوقت،¹ لذا، يعتمد النموذج التجميعي على التوجيه المدخلي والمخرجي في نفس الوقت لعملية التحسين، وهذا ما يميزه عن النودجين السابقين، سواء كانت غلة الحجم ثابتة، متغيرة أو متزايدة.

كما يمكن توضيح مبدأ عمل النموذج التجميعي من خلال الشكل التالي، الذي يعطي مثالا عن الكفاءة الحدودية للنموذج CCR بالتوجه المدخلي، ومن خلال إسقاط التحسينات اللازمة حسب النموذج التجميعي على الرسم البياني، يتضح الفرق بينهما.

شكل رقم: 2-8

"مبدأ عمل النموذج التجميعي"



المصدر: عشي عادل، تحسين كفاءة المؤسسات الصحية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات وعملية التحليل الهرمي -دراسة ميدانية بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01-الجزائر-، 2017، ص 59.

¹: مجدي عبد الإله محمد عباس، أشرف إدريس سعيد محمد، إبراهيم محمد إبراهيم سيد أحمد، استخدام تحليل مغلف البيانات لقياس الكفاءة النسبية لكليات جامعة شندي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية العراق، المجلد 02، العدد 05، 2021، ص 602.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

يفترض هذا الشكل، أن كل من الوحدات (p1)، (p2) و (p4) تمكنت من تحقيق الكفاءة التامة، عكس الوحدة (p3) التي لم تتمكن من تحقيقها وفقا لنموذج CCR، وكما تم شرحه سابقا، يمكن أن تتمكن هذه الوحدة من تحقيق الكفاءة، إذا تمكنت من التحرك نحو حدود الكفاءة في أحد الإتجاهين، فالتوجه المدخلاتي يمكنها من التوجه نحو النقطة (p2)، التي تمثل أحد الوحدات التي حققت الكفاءة، من خلال التخلي أو تخفيض المدخلات الراكدة (S^-)، والعكس بالنسبة للتوجه المدخلاتي، لكن فيما يخص النموذج التجميعي **Additive Model**، تتمكن الوحدة (p3) من تحقيق الكفاءة إذا و فقط، إذا تمكنت من التحرك إلى أقرب نقطة لها من حدود الكفاءة، التي تتمثل في إحداثيات الوحدة الكفوءة (p1)، ولا يكون ذلك إلا من خلال إعتقاد التوجهين في آن واحد، بتعبير آخر تتمكن من تحقيق الكفاءة من خلال: التخلي عن المدخلات الراكدة (S^-) وزيادة المخرجات غير المستغلة (S^+) في آن واحد، وينسب تتوافق وحركتها نحو النقطة (p1)، التي تتمثل أقرب نقطة في حدود الكفاءة.

2. الصيغة الرياضية للنموذج التجميعي

تمكن "شارن Charnes" وزملائه سنة 1985، من وضع الصيغة الرياضية للنموذج

التجميعي، التي تتمثل في النموذج التالي:¹

$$\text{Maximize } = 1 S^- + 1 S^+;$$

Subject to:

$$\sum_{j=1}^n x_j \lambda_j + S^- = x_o ;$$

$$\sum_{j=1}^n y_j \lambda_j - S^+ = y_o ;$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1;$$

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

$$\lambda_j, S^-, S^+ \geq 0;$$

¹: M. Khodabakhshi, Y. Gholami, H. Kheirollahi, **An additive model approach for estimating returns to scale in imprecise data envelopment analysis**, journal of Applied Mathematical Modelling, N° 34, Amsterdam Netherlands, 2010, p 1248.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

حسب هذا النموذج، تتمكن الوحدات من تحقيق الكفاءة إذا تحقق الشرط الأساسي، المتمثل

في: إذا فقط إذا كانت المتغيرات الراكدة معدومة أي $S^+ = 0$ و $S^- = 0$.

أما فيما يتعلق بالتحسينات اللازمة حسب النموذج التجميعي، فيمكن حسابها بالصيغة الرياضية

التالية:

$$\hat{x}_{io} = x_{io} - S_i^{-*};$$

$$\hat{y}_{ro} = y_{ro} + S_r^{+*};$$

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

يعتمد هذا النموذج بالدرجة الأولى على المتغيرات الراكدة، حيث يعد الشرط الأساسي لتحقيق

الكفاءة، هو إنعدام هذه المتغيرات، لذا، تناولت العديد من الدراسات تسمية هذا النموذج بإسم نموذج

المتغيرات الراكدة، ويتضح هذا جليا من عملية التحسين في الصيغة الرياضية السابقة، وإعتمادها على

مبدأ التخلص من المتغيرات الراكدة.

كما توجد أيضا صيغة رياضية لهذا النموذج، تعتمد على إستخدام أوزان المدخلات والمخرجات

في قياس الكفاءة، كما هو موضح في الصيغة التالية:¹

$$\text{Min } Z = \sum_{i=1}^m V_{io} X_{io} - \sum_{r=1}^s U_{ro} Y_{ro} + \alpha_o;$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^m V_{io} X_{ij} - \sum_{r=1}^s U_{ro} Y_{rj} \geq 0;$$

$$V_{io} \geq 1;$$

$$U_{ro} \geq 1;$$

$$(j=1.2.3....n), (r=1.2.3....s), (i=1.2.3.....m);$$

¹: عشي عادل، مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

α_o Free in sign;

الفرع الرابع: النموذج المضاعف multiplicative model

وردت الكفاءة في نموذج عوائد الحجم الثابتة وعوائد الحجم المتغيرة، على أنها حاصل جمع المخرجات المرتبطة بأوزانها، مقسومة على حاصل جمع المدخلات المرتبطة بأوزانها، إلا أنه يوجد هناك نموذج آخر مبني على أساس عملية جداء الطرفين سالف الذكر، لذا، يبرز تعريف جديد للكفاءة على أنها تركيبة جداءات المخرجات الموزونة، على تركيبة جداءات المدخلات الموزونة، وتعكس الصيغة الرياضية التالية، مفهوم هذا النموذج، الذي يدعى بالنموذج المضاعف، كما يلي:¹

$$Max \frac{\sum_{r=1}^s y_{ro}^{ur}}{\sum_{j=1}^m x_{io}^{vj}}$$

Subject to:

$$\frac{\sum_{r=1}^s y_{ro}^{ur}}{\sum_{j=1}^m x_{io}^{vj}} \leq 1;$$

$$V_i \geq 1;$$

$$U_r \geq 1;$$

$$(j=1.2.3.....n), (r=1.2.3.....s), (i=1.2.3.....m);$$

بإدخال اللوغاريتم على دالة الهدف والقيود نحصل على الصيغة الرياضية التالي:

$$Min Z = \sum_{i=1}^m V_{io} \log x_{io} - \sum_{r=1}^s U_{ro} \log y_{ro};$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^m V_{io} \log x_{ij} - \sum_{r=1}^s U_{ro} \log y_{rj} \geq 0;$$

¹ : عشي عادل، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

$$V_{io} \geq 1;$$

$$U_{ro} \geq 1;$$

$$(j=1.2.3\dots n), (r=1.2.3\dots s), (i=1.2.3\dots m);$$

وباستخدام الإختصارات التالية للوغاريتم: $\log x_{ij} = \tilde{x}_{ij}$ و $\log y_{rj} = \tilde{y}_{rj}$ ، يصبح

الشكل المختصر للنموذج المضاعف كالتالي:

$$\text{Min } Z = \sum_{i=1}^m V_{io} \tilde{x}_{io} - \sum_{r=1}^s U_{ro} \tilde{y}_{ro};$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^m V_{io} \tilde{x}_{ij} - \sum_{r=1}^s U_{ro} \tilde{y}_{rj} \geq 0;$$

$$V_{io} \geq 1;$$

$$U_{ro} \geq 1;$$

$$(j=1.2.3\dots n), (r=1.2.3\dots s), (i=1.2.3\dots m);$$

أما فيما يخص الصيغة الرياضية الثنائية، فهي كالتالي:

$$\text{Max } Z = \sum_{i=1}^m S_i^- + \sum_{r=1}^s S_r^+;$$

Subject to:

$$\sum_{j=1}^n \tilde{x}_{ij} \lambda_j + S_i^- = \tilde{x}_{io};$$

$$\sum_{j=1}^n \tilde{y}_{rj} \lambda_j - S_r^+ = \tilde{y}_{ro};$$

$$(j=1.2.3\dots n), (r=1.2.3\dots s), (i=1.2.3\dots m);$$

$$\lambda_j, S_i^-, S_r^+ \geq 0;$$

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

وتحسب نتيجة الكفاءة حسب الصيغة التالية: $\theta^* = e \sum_{i=1}^m \bar{i}^* + \sum_{r=1}^s S_r^{+*}$

المطلب الثالث: الأساليب والطرق المعلمية لقياس الكفاءة Parametrics méthodes

الفرع الأول: ماهية الأساليب المعلمية

يعد أسلوب تحليل مغلف البيانات أحد أهم الأساليب الكمية، التي تعتمد على البرمجة الخطية في قياس الكفاءة، من خلال حل النموذج الرياضي الخاص بكفاءة العينة محل الدراسة، دون التطرق إلى نسبة الخطأ العشوائية أو أخذها بعين الاعتبار، ودون الإعتماد على الخصائص الإحصائية المتعلقة بالعينة، التي تسمى بالمعلمات (parametrics)، والتي من شأنها أن تساهم في التعرف الدقيق، على مميزات المجتمع الإحصائي والتقليل من نسبة الخطأ العشوائية، لذا، تسمى هذه الأساليب بالأساليب اللامعلمية (non parametrics)، لتخليها عن إستخدام هذه الخصائص الإحصائية أو ما يسمى بالمعلمات.

على عكس الأساليب اللامعلمية، هناك أساليب إحصائية تعتمد بالدرجة الأولى على هذه الخصائص الإحصائية (parametrics) في قياس الكفاءة، من خلال إستخدام أدوات الاقتصاد القياسي، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا، على نسبة الخطأ العشوائية في القياس،¹ التي في أغلب الأحيان يتم إعتبرها، على أنها تعكس نسبة عدم الكفاءة، ويتم ذلك من خلال تحديد دوال الإنتاج: كالدالة اللغارتمية المتسامية أو دالة cob-doglas، التي تعتمد على المدخلات والمخرجات كمتغيرات أساسية، وبشكل عام تفترض الأساليب المعلمية النقاط التالية:²

1. تحديد المتغير التابع، الذي يعبر عن المخرجات (الإنتاج)، ويرمز له عادة بالرمز

؛(y)

2. تحديد المتغيرات المستقلة، التي يكون لها التأثير المباشر على المتغير التابع، عادة

ما يرمز لها بالرمز ؛x

¹: أيهم محمود الحميد، قياس الكفاءة الفنية في المصارف التجارية الخاصة في سورية بإستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA، رسالة ماجستير تخصص تمويل و مصارف، كلية الإقتصاد، جامعة حماة سوريا، 2017، ص 45.

²: Nga Thu Nguyen, Loan Thi Vu, Linh Hong Dinh, **Measuring banking efficiency in Vietnam: parametric and nonparametric methods**, Journal Banks and Bank Systems, Volume 14, Issue 1, Pereiaslav Ukraine, 2019, p 58.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

3. تفسر قيمة الخطأ العشوائي على أنه: الفرق بين القيم المتوقعة للكفاءة، والقيم التي تم التوصل إليها (الحقيقية)، كما يفترض عادة، أنه ناتج عن أخطاء القياس أو نسبة عدم الكفاءة؛

ويمكن أيضاً، استخدام الصيغة الرياضية التالية، للتعبير عن الشكل العام لدالة الأساليب المعلمية، كما يلي:

$$y_i = \alpha + \beta x_i + \varepsilon_i$$

تمثل كل من الرموز التالية:

y_i : تمثل قيمة المتغير التابع، المخرجات أو الإنتاج؛

y_i : تمثل قيم المتغير المستقل، المدخلات؛

β : يمثل الميل الحدي للمتغير المستقل؛

α : تمثل قيم التكاليف الثابتة، مدخلات ثابتة؛

ε_i : تمثل نسبة الخطأ العشوائي، إنحرافات القيم المتوقعة عن القيم الحقيقية؛

الجدير بالذكر أن الأساليب المعلمية، تعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً وأكثرها استخداماً، كما يعتبرها البعض على أنها، الأدق والأكثر ثقة في اختبار الفرضيات الإحصائية، مقارنة بالأساليب اللامعلمية، كونها تعمل على إيجاد الفروق في البيانات الإحصائية محل الدراسة، مما يجعلها الأنسب في فهم العينة والمجتمعات الإحصائية، الأمر الذي يمكنها من القدرة على رفض الفرضية أو قبولها، لكن مع شرط تحقق مجموعة من النقاط الأساسية، التي تبني عليها كافة نماذج وطرق الأساليب المعلمية، أما في حالة عدم تحقق أحد هذه الشروط أو كلها، تستدعي الضرورة للجوء إلى الأساليب اللامعلمية.¹

¹: عيسى سندس علي محمد، مقارنة بين بعض الإختبارات المعلمية واللامعلمية في القطاعات العشوائية الكاملة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2018، ص 27.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

الفرع الثاني: طريقة التكلفة الحدية العشوائية لقياس الكفاءة Analysis Stochastic Frontier (SFA)

تعد التكلفة الحدودية العشوائية، أحد أشهر الطرق المعلمية لقياس الكفاءة، حيث تم إقتراحها من قبل كل من: "دينيس أينر **Dennis Aigner**"، "كنوكس لوفيل **Knox Lovell**" و "بيتر شمایدت **Peter Schmidt**"، متخصصون في العلوم الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية، في مقال لهم تحت عنوان: «Formation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models» ، نشر في مجلة *Journal of Econometrics* سنة 1977، والتي تدعى أيضا بنموذج الإنتاج الحدودي العشوائي، ومن بين المميزات الرئيسية لنموذج SFA المعلمي، أنه يدمج عناصر بنية الخطأ العشوائي المتكونة من: طرف ثنائي الجانب متناظر وطرف آخر أحادي الجانب، الذي يعد أهم عنصر يسمح بالتمييز بين عدم الكفاءة والتغيرات (الأخطاء) الخارجية، ويعكس الطرف أحادي الجانب عدم الكفاءة، في حين يلتقط الخطأ العشوائي من خلال الطرف ثنائي الجانب المتناظر، الذي يمثل باقي الأخطاء الخارجية، التي هي خارج سيطرة وحدة الإنتاج المعنية.¹

وقد تم تطبيق هذا النموذج على عدة مصارف وبنوك، من قبل "فيربي و لوفيل" سنة 1990،² هذا النموذج على تقنيات الإنحدار لتقدير دالة التكاليف الكلية، التي تتكون من متغير تابع لعدة متغيرات مستقلة أخرى، تمثل: مستويات المدخلات وتكلفتها، مستوى المخرجات وأسعارها، كما يتم إعتبار التكلفة الكلية المتوقعة، على أنها الحد الأفضل من ناحية التطبيق، وعليه، فإن المصرف الذي تكون تكلفته الحالية مساوية للتكلفة المتوقعة، يكون قد حقق الكفاءة،³ بتعبير آخر، يمثل أفضل تطبيق لدالة التكاليف الكلية، ويوضح الشكل التالي، إختلاف دالة التكاليف الحالية عن التكاليف المتوقعة.

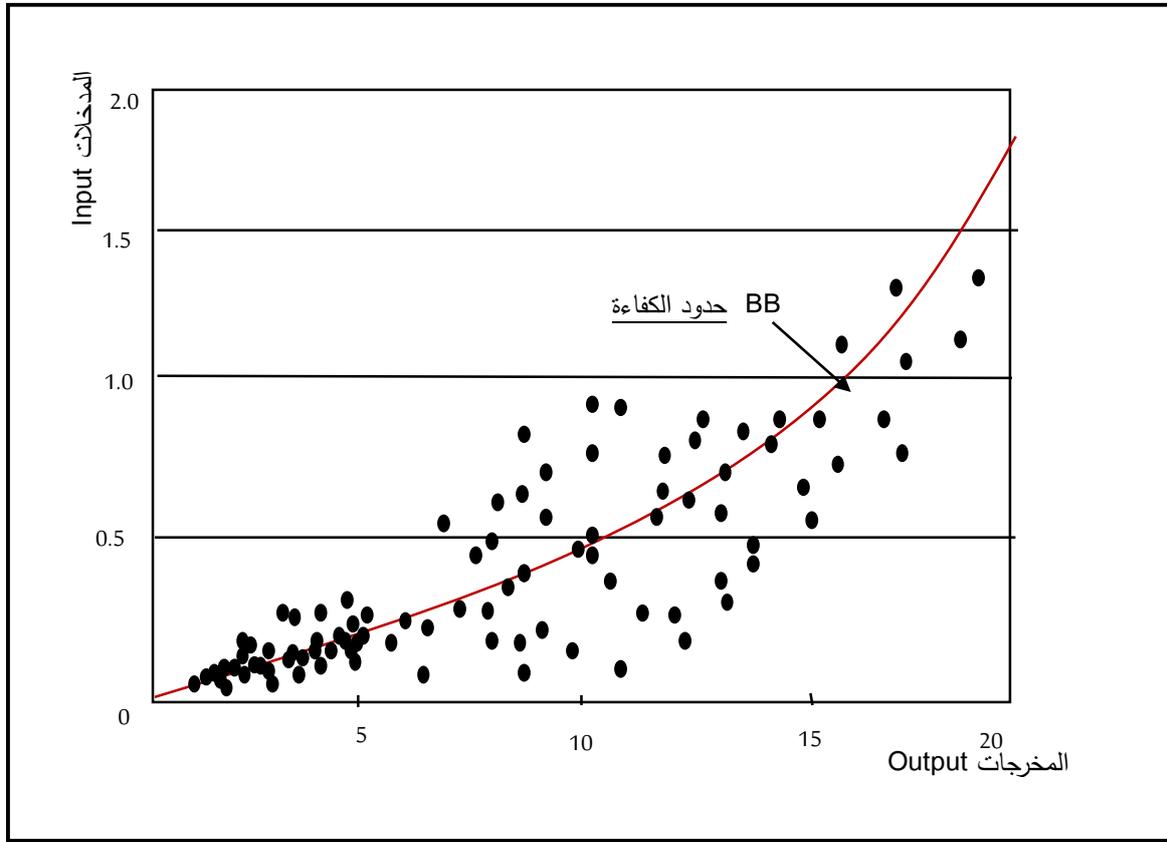
¹: Hayatullah Ahmadzai, **Crop Diversification and Technical Efficiency in Afghanistan: Stochastic Frontier Analysis**, CREDIT Research Paper, No 17/04, Nottingham U.K, 2017, p 7.

²: عطار رانيا، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية: دراسة تطبيقية لمصرف سوريا الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم المالية و المصرفية، كلية التجارة، جامعة حلب سوريا، 2013، ص 49.

³: ميموني بلقاسم، عبد القادر عبد الرحمان، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة الدراسات التسويقية و إدارة الأعمال، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 10.

شكل رقم: 2-9

" تحليل الاختلاف في الكفاءة باستخدام طريقة حد التكلفة العشوائية"



المصدر: عطار رانيا، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية: دراسة تطبيقية لمصرف سوريا الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم المالية و المصرفية، كلية التجارة، جامعة حلب سوريا، 2013، ص 49.

يمثل المنحنى BB حد التكلفة العشوائية أو حدود الكفاءة، بمعنى أنه يعكس دالة التكاليف الكلية المتوقع تحقيقها، بينما تمثل مجموعة النقاط المتناثر، التكلفة الحقيقية أو الحالية لمجموعة من المصارف، حيث يمكن ملاحظة تموقع بعض المصارف على منحنى حد التكلفة العشوائية، مما يعكس تمكنها من تحقيق تكلفة تتوافق مع ما تم توقعه، من التكاليف الإجمالية طبقاً لمستوى المخرجات، الذي تم الإشارة إليه سابقاً على أنه يمثل حدود الكفاءة، فالمصرف الذي تتساوى تكلفته المتوقعة مع تكلفته الحقيقية، يمثل أفضل تطبيق، بالتالي، يوصف المصرف بعدم الكفاءة، إذا كانت تكلفته الحالية أعلى من تلك المتوقعة،¹ في حين، أن الفرق بين التكلفة الحالية والمتوقعة، يسمى بحد الإضطراب العشوائي، ويشمل

¹: ميموني بلقاسم، عبد القادر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

عنصرين هما: الأخطاء الناتجة عن الكفاءة X وتكون موزعة توزيعاً نصف طبيعي، والأخطاء العشوائية للانحدار، التي تكون موزعة توزيعاً طبيعياً.¹

وفق هذا المنطلق، تكون عدم الكفاءة أحادية الجانب، ولا يمكن أن تكون سالبة، ويتم فصل عدم الكفاءة (الانحرافات النظامية) عن الخطأ العشوائي، وفقاً للمعادلة التالية:²

$$\ln y_i = f(x_i) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i = u_i + v_i$$

حيث تمثل كل من الرموز التالية:

Y_i : مقادير المخرجات؛

X_i : أسعار المدخلات؛

$U_i \geq 0$: حد عدم الكفاءة (توزيع نصف طبيعي)؛

V_i : حد خطأ عشوائي يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر و تباين σ_v^2 ؛

الفرع الثالث: طريقة التوزيع الحر لقياس الكفاءة (DFA) Distribution Free Analysis

أقترحت هذه الطريقة من طرف كل من الاقتصادي "بيتر شمایدت Peter Schmidt" بجامعة Michigan State University في الولايات المتحدة الأمريكية، وبروفيسور الاقتصاد "روبين سيكلز Robin Sickles" بجامعة Rice University، في مقال لهم تحت عنوان: « Production Journal of Business & Economic Frontiers and Panel Data » نشر في مجلة: « Statistics »، وتناول الكاتبان عرضاً لهذا النموذج، من خلال الإنطلاق من معادلة إنتاج ذات حد فردي،

¹ : عطار رانيا، مرجع سابق، ص 50.

² : قلاع الدم العربي، قياس الكفاءة النسبية للبنوك العمومية باستخدام نماذج متعددة المعايير دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية الجزائر، 2021، ص 41.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

بالتناوب مع التغيير في إشارة الخطأ أحادي الجانب، التي يمكن أن تعكس أيضا دالة التكلفة، وهذا من خلال تحليل النموذج التالي:¹

$$y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta + v_{it} + u_i$$

$$(i=1.2.3....N), (t=1.2.3....T);$$

كما طورت هذه الطريقة أيضا سنة 1993، من طرف البروفسور "ألان بيرغر Berger Allen" متخصص في المالية والبنوك بجامعة University of South Carolina، حيث تفترض وجود مستوى متوسط من الكفاءة لكل وحدة عبر الزمن،² بالتالي، السماح لدالة التوزيع الحر بالتغيير عبر الزمن، لذا، تطبق هذه الطريقة عندما تتوفر البيانات والمعطيات لأكثر من سنة.

تتجنب هذه الطريقة إفتراضات التوزيع نصف الطبيعي (أحادي الجانب)، أو غيرها من الإفتراضات حول عدم الكفاءة، وتستبدل بذلك بفرضية أن الخطأ العشوائي يتجه نحو معدل الصفر (يتعادل) عبر الزمن، ويبقى الإنحراف النظامي، الذي يمثل عدم الكفاءة بإعتباره مستقر عن عامل الزمن، مع توفر الأخطاء العشوائية خلال نفس الفترة، بالتالي، فإن متوسط الإضطرابات العشوائية لمجموعة من السنوات لوحدة ما، يعبر عن درجة عدم الكفاءة خلال تلك الفترة.³

كما يمكننا تقدير اللاكفاءة لكل وحدة، عن طريق قياس الفرق بين المتوسط المتبقي من تقدير دالة التكلفة وكفاءة حد التكلفة، مع ذلك، فإن فرضية إستمرار عدم الكفاءة على مر الزمن، فرضية قوية، خاصة في سياق التحول، حيث تعد وتيرة التغيير التنظيمي والتكنولوجي، أمرا مهماً، وهو ما يمثل أهم عيوب طريقة التوزيع الحر DFA.⁴

¹: Peter Schmidt, Robin C. Sickles, **Production Frontiers and Panel Data**, Journal of Business and Economic Statistics, Boston USA, 1984, p 368.

²: ميموني بلقاسم، عبد القادر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 11.

³: الكور عز الدين مصطفى، الفيومي نضال أحمد، أثر قوة السوق وهيكل الكفاءة على أداء البنوك التجارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الأردن، المجلد 03، العدد 03، 2007، ص 257.

⁴: عطار رانيا، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

الفرع الرابع: طريقة الحد السميك لقياس الكفاءة (TFA) Thick Frontier Analysis

طورت هذه الطريقة من طرف البروفسور "ألان بيرغر Allen Berger" والبروفسور المتخصص في المالية "دايفيد هامفري David Humphrey"، بجامعة Florida State University في الولايات المتحدة الأمريكية، في مقال لهما تحت عنوان « The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking » نشر في مجلة Journal of Monetary Economics سنة 1991، حيث تستمد عناصرها من الطريقتين السابقتين (SFA وDEA)، فهي تتبني فرضية أن إنحرافات التكلفة الكلية الحالية عن التكلفة التوقعة، مرتبطة بالأخطاء العشوائية، كما ترتبط أيضا بمفهوم الكفاءة-X¹.

تعتمد هذه الطريقة على مفهوم الكفاءة -X، الذي جاء به عالم الاقتصاد "هارفار ليبينشتاين Harvez Leibenstein" سنة 1966، الذي يوضح فيه أهمية العنصر البشري، في التأثير على كفاءة المنظمة ككل،² حيث يمكن أن يتسبب في إعاقة تعظيم الإنتاج أو تخفيض التكاليف، وهذا نتيجة لضعف الدافع لدي الموظفين، لتحقيق فوائد أكثر وقلة المبادرة لديهم، لذا، يفسر Leibenstein ذلك بأن: "المبلغ الذي سيكسبه الموظف من زيادة الكفاءة التخصيصية منخفض، في حين أن المبلغ الذي سيكسبه من حالة عدم الكفاءة-X أكبر منه، الأمر الذي سيدفع بالعمال للتخلي عن تكريس كفاءتهم الكلية لزيادة الإنتاجية"³، بالتالي، يرتبط مفهوم الكفاءة-X بأداء العنصر البشري ومدى إستعداداته لتكريس قدراته وإمكانياته وكفاءاته، من أجل خلق قيمة مضافة داخل المنظمة، فالتخلي عن هذه العناصر من طرف العنصر البشري داخل المنظمة، يعكس حالة عدم الكفاءة-X.

تفترض هذه الطريقة أن الوحدات (عينات الدراسة) محل التقييم، التي تمكنت نسبيا من الحصول على متوسط تكلفة منخفض، تشكل وحدة مرجعية لقياس الكفاءة التشغيلية، التي من خلالها يمكن قياس

¹: الهبيل نهاد ناهض فؤاد، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2013، ص 50.

²: جعدي شريفة، نمر محمد الخطيب، قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2008-2017)، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 270.

³: قلاع الدم العربي، مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

مدى كفاءة باقي الوحدات داخل العينة،¹ ذلك عبر تقسيم العينة إلى أربعة فئات، كل واحدة منها تمثل ربع (1/4)، على أساس معيار التكلفة الإجمالية لكل وحدة من الأصول، كما تعرف الوحدات ذات التكلفة المتوسطة المنخفضة، من خلال موقعها في الربع الأخير (الأدنى)، من حيث متوسط التكلفة ضمن المجموعة ككل،² لذا، تعد هذه الوحدات على أنها الأكثر كفاءة في المجموعة، على خلاف الوحدات التي تقع في الربع الأول (الأعلى)، ذات التكلفة المتوسطة المرتفعة، والتي تعتبر وحدات غير كفؤة.

¹: Robert Tannenwald, **Differences across First District banks in operational efficiency**, New England Economic Review, New England USA, 1995, p 45.

²: نهاد ناهض فؤاد الهبيل، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الثاني : الكفاءة في إطار الأداء ونمذجة قياسها

خلاصة

كخلاصة، يمكن إثبات صحة الفرضية التي تفترض أن الكفاءة جزء من الأداء، حيث تبين من كل ما سبق، أن الكفاءة تعد فعلا جزءا من الأداء، والذي يعبر بدوره عن مدى تمكن المنظمة أو الكيان من تحقيق أهدافه، بالتالي، فالكفاءة تمثل أحد أهم العوامل التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. لذا، أصبح من الضروري مراقبة مؤشرات الكفاءة بصفة مستمرة، من خلال قياسها دوريا والعمل على تحسينها باستمرار، سواء كانت مرتبطة بكفاءة المنظمة ككل أو بكفاءة أحد العناصر أو الموارد داخل المنظمة، كالعنصر البشري بصفة خاصة.

كما ثبتت كذلك، صحة فرضية وجود أساليب خاصة يمكن إستخدامها لقياس الكفاءة، فقد أثبتت الدراسات أن الأساليب الكمية، هي أفضل وأنجع الطرق وأدقها في قياس الكفاءة، حيث يمثل أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، قفزة نوعية في الأساليب الكمية المعتمدة لقياس الكفاءة، الذي شهد بدوره تطورا كبيرا منذ إبتكاره، خاصة في فترة السبعينيات، حيث جلب إهتمام الباحثين في هذا المجال، وتمكن العديد منهم من إضافة عدة خصائص له، وتطوير عدة نماذج جديدة، من شأنها توسيع دائرة إستخداماته، بحيث تتمكن كافة المنظمات من إعتاده كأحد أفضل المؤشرات لإدارة مصالحتها، ذلك لما يقدمه من قياسات حقيقية لقيمة الكفاءة، وما يقدمه كذلك من إمكانيات تطبيقه على كافة الكيانات، الريحة منها أو غير الريحية، وكذا، إمكانية إستخدام البيانات الكمية والنوعية، وقياس كفاءة الكيان ككل أو مجموعة من فروع أو عناصره، كما يُمكن الإدارة العليا من قياس كفاءة أهم مواردها (الموارد البشرية)، بالتالي، تحديد نقاط الضعف والخلل في أداء العاملين، والعمل على تحسين مستواها وتكونها في النقاط التي تستدعي ذلك.

الفصل

الثالث

مؤسسات الصناعة المالية

تمهيد

تختص الصناعة المالية الإسلامية بعقودها التمويلية وهندستها المالية المتميزة، حيث تعمل من خلال مؤسساتها على تعزيز التنمية الشاملة، كما يعد هذا النوع من الصناعة من أهم العوامل المسهمة في التعريف بالمجتمع المسلم، وأساليب معاملاته، خاصة على ضوء انتشارها عبر دول العالم وتبنيها من طرف البنوك والمنظمات الدولية والإقليمية، فقد أصبحت تشكل بديلا حقيقيا للصناعة المالية التقليدية، التي لا زال العالم يعاني من تبعياتها السلبية. ومن المعروف أن مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، مؤسسات حديثة النشأة، مقارنة بنظيرتها من الصناعة المالية التقليدية، كما تتميز عنها من خلال ما تقدمه من خدمات مالية تختلف في المبدأ عن تلك التقليدية. لذا، نحاول من خلال هذا الفصل، التطرق إلى مراحل نشأة هذه الصناعة الحديثة، وما أصبحت عليه من إنتشار وإنتفاح على مختلف دول العالم، كما نحاول التطرق لكافة تصنيفاتها وبنيتها التحتية الداعمة لها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم أساليب التمويل المعتمدة.

المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تعد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية كالمصارف الإسلامية ومؤسسات التأمين التكافلي مؤسسات حديثة النشأة، مرت بعدة مراحل ساهمت في بلورتها وتطوير منتجاتها وخدماتها، وقد أثبتت هذه المؤسسات مكانتها في النظام المالي العالمي، من خلال إنتشارها الواسع في مختلف دول العالم، ومنافستها لمختلف الخدمات والمنتجات التقليدية، وكل ذلك في فترة وجيزة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الفرع الأول: نشأة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يعتبر القرن الخامس عشر هجري، بداية ظهور ونشأة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث أنشئت العديد من البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، في أوساط اجتماعية واقتصادية مختلفة، حيث تختلف في مفهومها وطبيعة دورها عن المؤسسات المالية التقليدية، التي لها نزعة مادية للتجارة في النقود وتعظيم الثروة، مهما كانت خسائر الطرف الآخر من الفوائد الربوية، ما أدى إلى حدوث أزمات مالية، بلغ أثرها معظم بلدان العالم. لذا، فقد أنشئت مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، لتطهير العمل المصرفي من الفوائد الربوية والمخالفات الشرعية الأخرى.

تعد الصناعة المالية الإسلامية، صناعة ناشئة مقارنة مع نظيراتها التقليدية، التي كانت بداياتها قبل قرنين من الزمن،¹ وقد انتشرت مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية عالميا، حتى صارت واقعا فرض نفسه في ساحة الاقتصاد العالمي، بهدف تحقيق مصداقية الصيرفة الإسلامية وصناعة التمويل الخالي من عيوب الفوائد الربوية، في زمن زاد فيه محاولات الغرب، نشر عولمة النظام الرأسمالي وفرضه على الأنظمة المصرفية والمالية، التي تركز أساسا على سعر الفائدة والإعتقاد السائد، بأنه لا يمكن تطوير المؤسسات المالية أو خلق نظام مالي دون فوائد ربوية.

في ظل الأحداث المتسارعة، ظهرت مجموعة من رجال الاقتصاد المسلمين، يرون أن السبب وراء عدم الاستقرار الاقتصادي المحلي والدولي، راجع إلى سعر الفائدة المركبة المحرم شرعا، والذي أخل أيضا بالاستثمارات الإنتاجية والصناعية، بالتالي، الأمر الذي دعا إلى البحث عن حلول بديلة،

¹: مناد خديجة، تقييم تطبيق الصناعة المالية الإسلامية على مستوى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 112.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

كالانتقال إلى نظام المشاركة في العمليات الاستثمارية، والعمل على موازنة معدلات الأرباح بين الأطراف المتعاملة في حالات العجز وحالات الفائض، وانطلاقاً من هذا التوجه، بدأت تتجسد فكرة المؤسسات المالية الإسلامية كحل بديل، يعتمد في معاملاته على آلية خالية من أسعار الفائدة الربوية، ويحقق تكامل اجتماعي وتنمية اقتصادية متطورة.

كانت عدة محاولات لتجسيد فكرة إنشاء المؤسسات المالية غير الربوية (الإسلامية)، من بينها في مصر، حيث بادر الدكتور "أحمد النجار" بإنشاء بنوك الإدخار المحلية بالدهقراطية بمصر سنة 1963م¹، تهدف أساساً إلى تحفيز الأفراد على المساهمة في تكوين رأسمال وتوزيع العوائد على المساهمين، على أساس المشاركة في الربح والخسارة معاً، لتأتي بعدها تجربة إنشاء بنك ناصر الاجتماعي سنة 1971، على أساس عدم التعامل بالفوائد أخذاً وعطاءً.² ومع تنامي هذا النوع من المعاملات انتقلت هذه التجارب إلى قرارات اتخذتها حكومات الدول الإسلامية، تدعو إلى إنشاء مصارف تعمل وفق ضوابط الشريعة الإسلامية، وقد تم ذلك سنة 1975 بتوقيع اتفاقية تأسيس "البنك الإسلامي للتنمية"، التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي والذي يقر باتباع أحكام الشريعة الإسلامية في ميثاقه، الذي نص على أن هدف البنك الإسلامي هو دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء، والمجتمعات الإسلامية مجتمعة ومنفردة، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، كما تم كذلك إنشاء بنك دبي الإسلامي، الذي يعتبر أولى بدايات العمل المصرفي الإسلامي، حيث صدر مرسوم تأسيسه بتاريخ 12 مارس 1975م³، كما تبعت هذه الإنجازات عدة بنوك إسلامية أخرى، كبنك فيصل الإسلامي المصري، بنك فيصل السوداني، بيت التمويل الكويتي سنة 1977م، البنك الإسلامي سنة 1978م وبنك البحرين الإسلامي سنة 1979م.⁴

¹: سميرة حسيبة، الإصلاحات المالية المعاصرة ودور الصيرفة الإسلامية، أطروحة دكتوراه في البنوك الإسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2016، ص 287.

²: بقاش شهيرة، دور البنك الإسلامي للتنمية في دعم التنمية الاقتصادية في الدول الأعضاء حالة الجزائر 1990-2009، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2012، ص 60.

³: سميرة حسيبة، نفس مرجع، ص 287.

⁴: مطهري كمال، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية و البنوك التقليدية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة وبنك القرص الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران الجزائر، 2012، ص 18.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

أما عن نشأتها في الجزائر، كان أول ظهور ميداني لهذه التجربة في الجزائر سنة 1991، أي منذ الإصلاح المالي والنقدي ذاك الحين، الأمر الذي أتاح المجال للبنوك التجارية الخاصة المحلية منها والدولية، بالنشاط في السوق المالية الجزائرية، ويعود السبب الرئيسي لتأخر الجزائر عن إنشاء صناعة مالية إسلامية في جزائر، والتي كانت موجودة منذ حوالي قرن من الزمن، هو الإستعمار الفرنسي، الذي رفض بشدة إنشاء بنوك أو مصارف، تستمد مبادئها وأسسها من عقيدة المجتمع الجزائري (الإسلام)، كما ساهمت تداعيات فترة الإستعمار الفرنسي إلى ما بعد الإستقلال، حيث لم تكن الجزائر تملك الأرضية الملائمة لترقية الصناعة المالية الإسلامية.

كانت أولى أنشطة الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر عموماً، في شكلين رئيسيين: الصيرفة والتأمين، تمثلت في بنك البركة الجزائري الذي زاول نشاطه في الجزائر منذ سنة 1991، برأسمال مختلط، ثم تم إنشاء بنك السلام الجزائري سنة 2008، والذي أصوله من أحد البنوك الإماراتية، كما تم إفتاح أول نافذة إسلامية في الجزائر سنة 2009، من طرف بنك الخليج القطري، بالإضافة إلى شركة سلامة للتأمينات، التي تقدم خدمات تكافلية وهي امتداد لشركة البركة والأمان للتأمين وإعادة التأمين، والتي تم إعتقادها منذ سنة 2000.¹

أما مؤخراً، فقد تبنت الجزائر موضوع الصناعة المالية الإسلامية بجدية، حيث تعمل السلطات على تعميم فكر الاقتصاد الإسلامي، من خلال ما نراه من تخصصات في الجامعات، ودعم إعتقاد النوافذ الإسلامية، في شتى المؤسسات المالية التقليدية، كما أقدمت الحكومة الجزائرية، على أولى خطوات تقنين ووضع الإطار القانوني للصناعة المالية الإسلامية، من خلال سن قانون يحدد قواعد ممارسة العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، والمتمثل في النظام رقم: 20-02 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق لـ 15 مارس 2020، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها، من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

لكن، تبقى هذه الجهود المبذولة في سبيل تنمية الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر، محدودة بالنظر لهيكل هذا القطاع، الذي لا يتعدى مجموع مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية الناشطة به،

¹: شودار حمزة، الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية والمعوقات القانونية المحلية دراسة استقصائية لواقع وتطورات الصناعة المالية الإسلامية في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01 الجزائر، العدد 15، 2015، ص 350.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

وهو 03 مؤسسات من إجمالي 29 مؤسسة مالية في الجزائر، ويوضح الجدول التالي تعداد المؤسسات المالية و البنوك والمصارف المعتمدة في الجزائر.

جدل رقم: 1-3

"هيكل النظام المصرفي في الجزائر"

المجموع	مؤسسات إسلامية	مؤسسات خاصة	مؤسسات عامة	نوع المؤسسة
23	2	14	7	البنوك والمصارف
3	0	1	2	المؤسسات المالية
5	0	2	3	شركات التأجير
1	0	0	1	مؤسسات تعاضدية
32	2	17	13	المجموع

المصدر: بدروني عيسى، الصناعة المالية الإسلامية بالجزائر، الواقع والتحديات والآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 412.

يتضح من خلال الجدول، أن إجمالي المؤسسات المالية والبنك والمصارف في الجزائر، لا يتعدى 32 مؤسسة، الأمر الذي يجعل من القطاع المصرفي الجزائري، ضعيفا مقارنة بباقي الدول، خاصة المتقدمة في مجال الصيرفة والأسواق المالية، ويمكن القول أن هذا الضعف أو النقص، راجع إلى عدت أسباب، قد تكون بالدرجة أولى سياسية، حيث أنه إذا نظرنا إلى الدور الهام، الذي يلعبه التمويل الدولي في ازدهار الأنظمة المالية للدول، خاصة الدول الدامية منها، وبالمقارنة مع عدم الاستقرار السياسي والقانوني في الجزائر (نتيجة سن قوانين و إلغاء أخرى بصورة فجائية)، يجري ذلك عكس ما يجذب هذا النوع من التمويل، بالتالي، ينعكس ذلك سلبا على النظام المالي الداخلي للجزائر، كما يؤثر ذلك على الصناعة المالية الإسلامية مباشرة، حيث أن الجزائر لم تتمكن من زيادة عدد البنوك والمصارف الإسلامية منذ سنة 2008، منذ إنشاء بنك السلام، لكنها من جهة أخرى تعمل على تعميم الصناعة المالية الإسلامية، من خلال دعم فتح النوافذ الإسلامية، في مختلف المؤسسات المالية التقليدية.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الفرع الثاني: تطور وانتشار مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تظهر الصناعة المالية الإسلامية، من خلال الدراسات التي تناولت صناعة التمويل الإسلامي، حيث كشفت بعض التقارير الدولية، عن مدى تطورها وانتشارها، بشكل جعلها تنافس المؤسسات التقليدية في الأسواق المالية العالمية،¹ وقد بلغ عدد المؤسسات المالية الإسلامية، الناشطة في مختلف أنحاء العالم المسلم وغير المسلم، 2500 مؤسسة، سنة 2024.²

بلغ حجم التمويل الإسلامي أكثر من 3.9 تريليون دولار، موزعاً على أكثر من 80 دولة، لكن يتركز معظمه في عدد قليل من الأسواق، حيث تُظهر البيانات الإحصائية أن 10 دول فقط، تُمثل ما يقرب من 95% من الأصول المالية الإسلامية في العالم، وتتصدر المملكة العربية السعودية وإيران هذا القطاع بحصة سوقية تتراوح بين نسبيتي 25% و30% لكل منهما، تليها ماليزيا بنسبة 12%، والإمارات العربية المتحدة بنسبة 10%، الكويت وقطر بنسبة 5.5%، تركيا والبحرين بنسبة 3.5%، إندونيسيا وباكستان بنسبة 2%،³ أما باقي الدول لا يتجاوز حجم التمويل الإسلامي لديها، نسبة 05% مجتمعة، وقد أصبحت الصناعة المالية الإسلامية اليوم، منافسا قويا للصناعة المالية التقليدية، خاصة بالنظر إلى الانتشار والتطور الذي أصبحت عليه، وكذا، وتيرة التنمية التي تسير عليها، ويشرح الشكل والجدول التاليين، تطور ونمو هذه الصناعة وآفاقها الواعدة.

¹: البلتاجي محمد، الصناعة المالية الإسلامية الواقع والتحديات، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2020، ص 97.

²: مركز الهدى للمصارف والاقتصاد الإسلامي، حول المصارف والتمويل الإسلامي، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24-04-2025، على الموقع www.alhudacibe.com.

³: جلوبال فاينانس، التمويل الإسلامي للدول ذات الأغلبية المسلمة، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24-04-2025، على الموقع <https://gfmag.com/>.

جدول رقم: 2-3

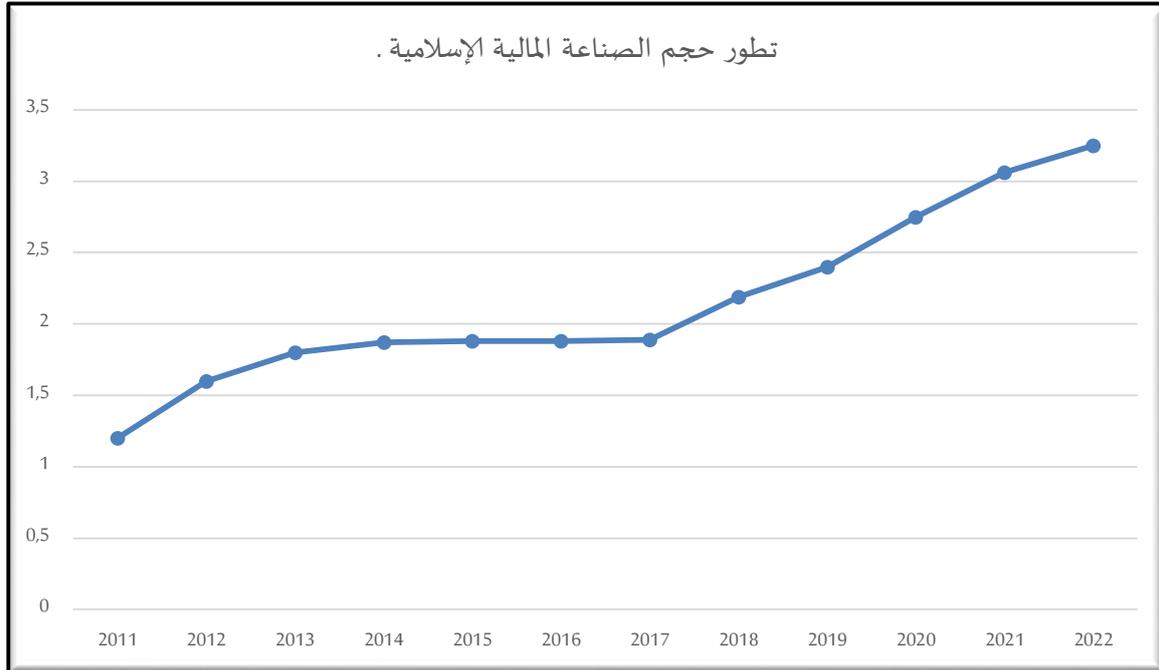
"تطور حجم الصناعة المالية الإسلامية ما بين 2011-2022"

2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
1.88	1.88	1.87	1.8	1.6	1.2	قيم حجم الصناعة (ترليون دولار)
2022	2021	2020	2019	2018	2017	السنوات
3.25	3.06	2.75	2.4	2.19	1.89	قيم حجم الصناعة (ترليون دولار)

المصدر: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، التقرير السنوي لاستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية 2023، تم الإطلاع عليه بتاريخ 10-04-2025، على الموقع www.ifsb.org، ص 07.
بوزيد رشيدة، حجاب عيسى، سعودي عبد الصمد، تطور الصناعة المالية الإسلامية العالمية في ظل التمويل التقليدي للفترة 2010-2021، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الواد الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 899.

شكل رقم: 1-3

"منحنى تطور حجم الصناعة المالية الإسلامية ما بين 2011-2022"



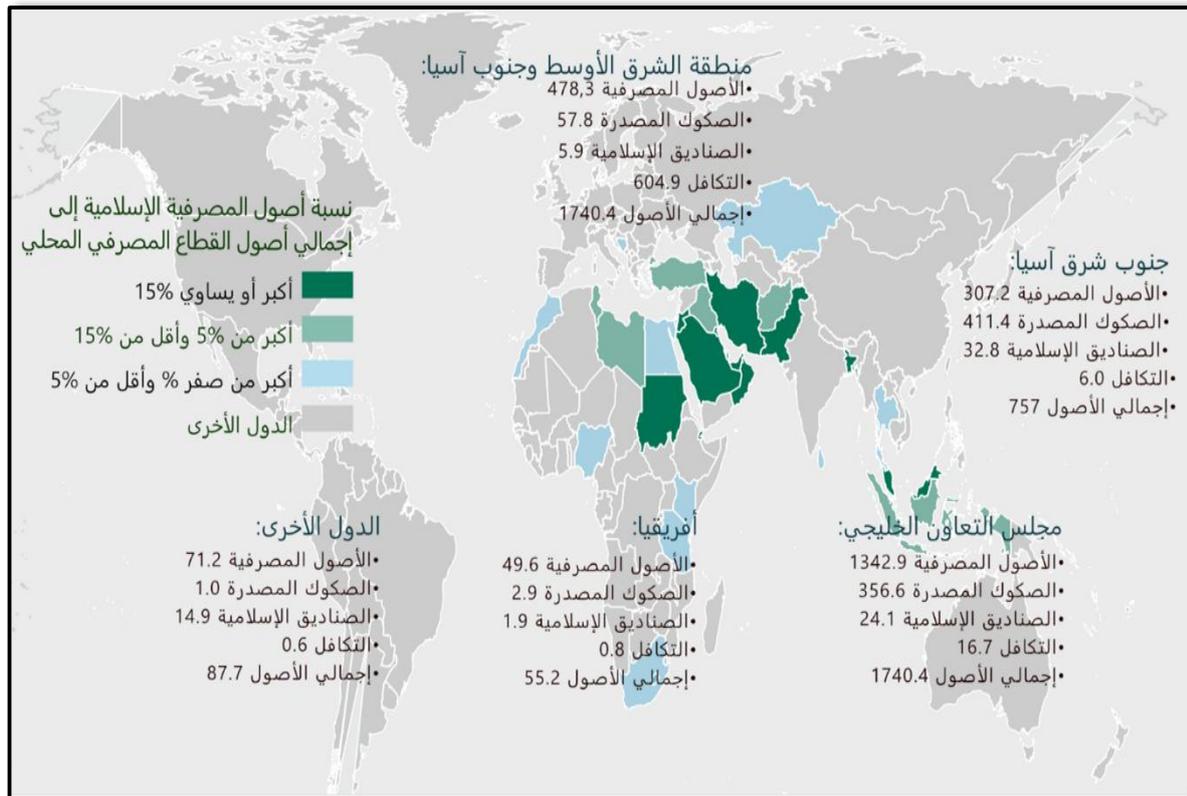
المصدر: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، التقرير السنوي لاستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية 2023، تم الإطلاع عليه بتاريخ 10-04-2025، على الموقع www.ifsb.org، ص 07.
بوزيد رشيدة، حجاب عيسى، سعودي عبد الصمد، تطور الصناعة المالية الإسلامية العالمية في ظل التمويل التقليدي للفترة 2010-2021، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الواد الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 899.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يلاحظ من خلال المنحى الخاص بتطور حجم الصناعة المالية الإسلامية، من الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2022، أن نمو حجم التداول في هذه الصناعة متزايد، حيث يظهر ذلك من خلال المقارنة بحجم التداول الخاص بسنة 2011، الذي بلغ 1.2 تريليون دولار وحجم التداول في سنة 2022، الذي تضاعف أكثر من مرتين ونصف، حيث بلغ خلال فترة 10 سنوات تقريبا، حجم 3.25 تريليون دولار، أي بنسبة زيادة تجاوزت 170% بالمقارنة بسنة 2011، وقد يعود هذا النمو إلى الانتشار الواسع حول العالم الذي لاقتة الصناعة المالية الإسلامية مؤخرا، حيث توزعت على أكثر من 70 دولة كما تم ذكره سابقا، ويتضح ذلك من خلال التوزيع الجغرافي، لأصول الصناعة المالية الإسلامية الموضحة في الشكل التالي.

شكل رقم: 3-2

"التوزيع الجغرافي لإجمالي أصول الصناعة. م. إ حول العالم لسنة 2022"



المصدر: توخان على عبدول مناب، سيد فائق نجيب، يحي عليم الرحمن، إطلاق إمكانية التمويل الإسلامي نظرة متعمقة حول إطار التقييم القطري للتمويل الإسلامي الصادر عن البنك الإسلامي للتنمية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2025.01.19 على الموقع الإلكتروني <https://isdbinstitute.org/>.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تعد منطقة الشرق الأوسط، أكثر الدول تداولاً للصناعة المالية الإسلامية، مقارنةً بباقي دول العالم، حيث تتجاوز نسبة الأصول المتعلقة بالصناعة المالية الإسلامية، 15% من إجمالي أصول الصناعة المالية المحلية، أي أن حجم التداول في الأصول المالية الإسلامية داخل هذه الدول، يمثل السدس 6/1، من إجمالي الأصول المالية الداخلية، وهي نسبة لا بأس بها مقارنةً ببعض الدول، التي لا تكاد تعد نسبة الأصول المالية الإسلامية من إجمالي الأصول المالية التقليدية داخلها، رغم أن هذه الدول تعد دولاً مسلمة، والتي من أمثلتها دول المغرب العربي. على غرار ذلك، يحوز مجلس التعاون الخليجي على حصة الأسد من إجمالي الأصول المالية الإسلامية، والتي بلغت 1342.9 مليون دولار من الأصول المصرفية، و 356.6 مليون دولار من إجمالي الصكوك المصدرة، 24.1 مليون دولار متمثلة في الصناديق الإسلامية، وكذا 16.7 مليون دولار في مؤسسات التأمين التكافلي، بالتالي، بلغ إجمالي الأصول المالية الإسلامية التي يحوزها مجلس التعاون الخليجي 1740.4 مليون دولار، أي ما يتجاوز نصف إجمالي الأصول المالية الإسلامية حول العالم، والتي بلغت حجم 3245.5 مليون دولار.

إن هذا التطور والانتشار الواسع لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، جعلها محطة أنظار واهتمام الغرب، خاصة بعد الأزمة التي تعرضت لها الأسواق العالمية والإقليمية، التي قد نجد أن من بين أهم أسباب هذه الأزمات مثلاً: منح تمويلات لفئات من المقترضين، بدون دراسة سليمة وبدون ضمانات جيدة، مما أدى إلى توقف البنوك عن السداد أعقبه إفلاس العديد من المؤسسات المالية، كما لم تسلم البورصات العالمية والعربية كذلك، كبورصات مجلس التعاون الخليجي ومصر وغيرها من تلك الأزمات. مقابل ذلك، نجد أن الاقتصاد الإسلامي يعتمد على العديد من القواعد والآليات المستمدة من الشريعة الإسلامية، التي تحفظ للمال مكانته وتوجهه للاستخدام الأمثل والسليم.

إن الانتشار الواسع والتطور الكبير، الذي شهدته مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، قد واجهته تحديات عديدة خارجية وداخلية، على الساحة الدولية والإقليمية، من أجل إثبات مدى قدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات المتعاملين، من الخدمات والمنتجات الإسلامية لجميع القطاعات الاقتصادية، بل وأكثر من ذلك، فقد تمكنت من فرض أسلوب تعاملها على البنوك التقليدية، من خلال

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

معاملاتها مع المراسلين، ولعل من بين التحديات الداخلية التي واجهتها هذه المؤسسات، أن البنوك التقليدية قامت بتقديم منتجاتها إلى جانب المنتجات المصرفية الإسلامية، تلبية لاحتياجات عملائها.¹

أما أهم التحديات الخارجية التي واجهتها، نجد: زيادة رقعة التعامل مع المؤسسات المالية الدولية والمحافظة على السمعة الطيبة، التي اكتسبتها خلال الأزمة العالمية، حيث لم يتعرض أي مصرف إسلامي للإفلاس، وكذا، نجاح فكرة التمويل الإسلامي،² واستمر تطور وإنجاز مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية بأنواعها، بنوك إسلامية، أسواق مالية إسلامية، صكوك إسلامية، صناديق الاستثمار الإسلامية ومؤسسات التأمين التكافلي.

ولعل أهم عنصر من عناصر نجاح هذه المؤسسات في كل هذا، والذي يعد بمثابة المحرك الذي يدفع عجلة التنمية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، هو الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، الذي يعمل على تغطية المتطلبات المتزايدة، ليس فقط من خلال خدمة الزبائن، بل في التفكير الاستراتيجي للتنمية والتطوير لهذه المؤسسات، والذي سيزيد حتماً من تطورها وانتشارها، بل واكتساحها عالمياً، وتحقيق المقاصد السامية التي أنشئت أساساً من أجلها.

¹: محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص 103.

²: محمد البلتاجي، نفس المرجع، ص 103.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الفرع الأول: كفاءة الموارد البشرية ومواصفاتها في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

من أكبر المشاكل التي واجهتها البنوك الإسلامية منذ نشأتها، هو عدم توافر العناصر البشرية الكفؤة والمناسبة لطبيعتها الخاصة، والذي يعد عنصرا أساسيا وعاملا هاما، في إدارة نشاط الصناعة المالية الإسلامية. لذا، يمكن القول، أن أهم شرط يجب أن يتجسد في هذه الفئة من العاملين، أن تكون مدربة على العمل في الصناعة المالية وفي نفس الوقت، مزودة بما يجب من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات في هذا المجال، كما يجب أن تكون مستعدة لبذل قصار جهودها، في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على الوجه الصحيح.

والمقصود بالموارد البشرية هنا: "أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"¹، أما إذا عجزت المؤسسات المالية الإسلامية عن توفير هذا العنصر الأساسي بالكفاءات المناسبة، فإنها ستضيع فرصة تفوقها وتميزها، كما ستتيح الفرصة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي، الذي ينحصر عمله في الخدمات المصرفية، على إدارة القروض بفوائد ربوية، بالتالي، يقتصر إعداد العاملين فيها، على الدراسات الائتمانية والضمانات فقط.

وعلى عكس ما تحتاجه المؤسسات المالية التقليدية، من توفر بعض الكفاءات لدى مواردها البشرية، تحتاج المؤسسات المالية الإسلامية لأكثر من تقنيات وفنيات عمل، حيث تحتاج إلى كفاءات لا بد من توافرها في العاملين لديها قبل توظيفهم، والتي نذكر أهمها فيما يلي:²

1. موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي؛

2. عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية، بالسرعة والجودة الملائمتين، والتي تتوافق والمتطلبات

الشرعية الإسلامية؛

¹: نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2014، ص 46.

²: غربي عبد الحليم، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2008، ص 50.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

3. نوعية من الموارد البشرية، قادرة عن البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية الإسلامية؛

وعموماً يمكن القول، أن طبيعة العمل في هذه المؤسسات الإسلامية، التي كونها مؤسسات عمل ذات طابع عقائدي، أي تعتمد التشريع العقائدي أكثر من التشريع والتنظيم الوضعي، تتطلب توفر بعض الصفات الشخصية أولاً قبل الصفات الفنية، وأن هذه الصفات يجب أن تتوافق أصلاً مع متطلبات العقيدة الإسلامية، والتي يمكن أن تتمحور حول المقدره والأمانة كأهم صفتين. وقد أشار القرآن الكريم لهذين العنصرين،¹ مصداقاً لقوله تعالى في الآية الكريمة: ﴿... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص: 26).

لا تقتصر الكفاءة المطلوبة في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، على تمتع الأفراد بالقوة الجسدية، اللازمة للقيام بكافة المهام على أكمل وجه، بل يمكن أن تكون قوة الشخصية أهم من القوة الجسدية في هذا المجال، خاصة إذا تعلق الأمر بالتعامل على مع أفراد، كالعمال والموظفين بالنسبة لإدارة وتسيير الموارد البشرية، حيث يلعب هذا العنصر (قوة الشخصية)، دروا هاما في التحكم التام في كافة مصالح المؤسسة واتخاذ القرارات الحاسمة خلال الظروف الصعبة، وكذا، فرض الانضباط والصرامة أثناء العمل. كما تعد قوة الإقناع والتفاوض، أحد أهم الصفات المطلوبة في موظفي مؤسسات الصناعة المالية، خاصة فيما يتعلق بموظفي الخطوط الأمامية للمؤسسة، كالمستشارين ومدوبي الزبائن ومدوبي التمويل في البنوك، حيث تعتمد المؤسسة بشكل مباشر، على القدرات الفردية لهذا الصنف من الموظفين، للتفاوض مع العملاء وإقناع الزبائن، بالاستفادة من الخدمات البنكية والمصرفية، التي تعرضها المؤسسة.

وتعد الأمانة من بين أهم الصفات، التي يجب أن يتصف به المورد البشري في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث تتطلب طبيعة العمل في المؤسسات المالية بشكل عام، أعلى مستويات الأمانة والإخلاص، خاصة فيما يتعلق بجانب التعامل مع مدخرات الزبائن والأصول المالية للمؤسسة، حيث تعد معظم جرائم الاختلاسات، الواقعة في المؤسسات المالية حول العامل، نتيجة لوجود شخص أو أشخاص غير موثوقين من داخل المؤسسة، كما لا تنحصر الأمانة في جانب الاختلاسات المالية

¹: أشرف محمود، تقويم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 19-01-2025، على الموقع <https://www.islamonline.net>

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

فقط، بل في حفظ أسرار المؤسسات والعملاء والزبائن وكافة المتعاملين مع المؤسسة، ويعد كذلك من بين متطلبات الأمانة حصراً في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، الأمانة في النصح والإرشاد والتوجيه لزبائن المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بشرعية الخدمات والمنتجات المالية، التي تعرضها المؤسسات والحرص على عدم الخروج من دائرة الشرعية الإسلامية، في كافة المعاملات مع الزبائن.

إن مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية، يعتمد على مدى كفاءة العنصر البشري فيها، وفهمه لآليات العمل المصرفي والمالي، لذلك، كان لا بد من إنشاء مراكز للتدريب المالي الإسلامي، بمناهج ومعايير تتناسب مع خصوصية البنوك الإسلامية ومفاهيمها الجوهرية، فنجح أي مؤسسة اقتصادية، يتوقف على مدى نجاحها في استقطاب الكفاءات المؤهلة والمدربة للعمل فيها.

ولقد أصدرت ملتقيات البنوك الإسلامية عدة توصيات، تنص على مدى أهمية إعداد العاملين وتأهيلهم لحمل رسالة هذه المؤسسات، والتي نذكر منها: التوصية التي أصدرها الملتقى الإسلامي السنوي السابع بالأردن، المنعقد بتاريخ 25، 26 و 27 من شهر سبتمبر لسنة 2004، حيث كان نصها يدعو المشاركين من المصارف الإسلامية، إلى العمل على دعم استقطاب الكفاءات الفنية الكاملة، وتنمية المهارات الخاصة بالمحللين الماليين للأسواق المالية، والاستثمارات المباشرة بشكل عام، بغرض التخفيف من العقبات الفنية المرتبطة بالتصنيف المالي والمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية، وأن تعمل أيضاً، على تأهيل وتكوين جميع العاملين فيها، بصيغها الخاصة وأعمالها ونشاطاتها المستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك بشكل دائم وعلى نحو مستمر، لتطوير مهاراته وقدراتهم في هذا الخصوص.¹

الفرع الثاني: تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

أولاً: تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

من منطلق أن الصناعة المالية الإسلامية تحتاج كفاءات من موارد بشرية خاصة، حيث يجب أن تكون مؤهلة للعمل في مجال التمويل والصيرفة، وفي نفس الوقت لها الإلمام بكافة الجوانب الشرعية والدينية لمتطلبات العمل في هذا النوع من المؤسسات، بالتالي، تظهر الضرورة إلى مراعاة بعض الجوانب المتعلقة بالوظائف وتوصيفها، وإختيار وتعيين هذه الموارد، ومن ثم تقييمها، قبل التطرق إلى تدريبها

¹: غربي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 52.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

وتحسين كفاءتها، لذا، يتوجب على إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية مراعاة النقاط التالية:

1. وصف وتوصيف الوظائف في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تعمل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية، على الوصف الدقيق للوظائف في هذه المؤسسات، وتتم هذه العملية من خلال مجموعة من الإجراءات، كما هو الحال في مختلف الإدارات والمؤسسات، ولكن يختلف الأمر بالنسبة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية فقط، في كون هذه الوظائف تتطلب شاغلين بمواصفات وكفاءات خاصة، نتيجة لطبيعة العمل في هذه المؤسسات، وتركز إدارة الموارد البشرية الخاصة بمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية في توصيفها للوظائف، على مجموعة من النقاط التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحليل الوظيفة المطلوبة شغلها، وتحديد وصفها ومتطلبات أدائها بدقة؛¹
- تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة بدقة؛²
- العمل على التوفيق بين مواصفات الوظيفة والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في شاغلها؛
- تحديد المهام والأنشطة وحدود المسؤوليات المتعلقة بممارسة هذه الوظيفة، بما يتناسب مع خصوصيات العمل في المؤسسات المالية الإسلامية؛
- وصف كافة الجوانب المتعلقة بالحقوق والواجبات المتعلقة بالوظيفة وممارستها؛

2. إختيار وتعيين الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تعتمد أنشطة المؤسسات المالية الإسلامية على الموارد البشرية بشكل مباشر، خاصة تلك التي تهتم بالتمويل والإستثمار وخدمة العملاء، لذا، يتطلب ذلك نوع معين من الموارد البشرية، والتي لها بعض المواصفات الخاصة، وهو ما يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاته في عملية إختيار وتعيين العاملين لديها، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

¹: شوقي جباري، شرقي خليل، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2012، ص 68.

²: شوقي جباري، شرقي خليل، نفس المرجع، ص 68.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- العمل على اختيار الموارد البشرية القادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية؛¹
- العمل على اختيار أفراد قادرين على تقديم خدمات مصرفية بالسرعة والجودة المطلوبة، ووفقا للمعايير الشرعية والفنية المعتمدة في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية؛²
- تعيين كفاءات ذات خبرة في مجال الصيرفة والصناعة المالية، من خلال اعتماد معايير تهدف إلى تحديد بعض المؤهلات العلمية الخاصة، في شروط التوظيف والترشح لدى هذه المؤسسات؛
- اختيار موارد بشرية قادرة على البحث عن فرص استثمارية ملائمة لطبيعة هذه المؤسسات، من خلال تجنب كافة المعاملات المالية الربوية، والتي لا تصح في الشريعة الإسلامية؛
- اختيار موارد بشرية لها انضباط شرعي، ملزمة بكافة مبادئ الشريعة الإسلامية؛
- تعيين موارد بشرية ذات نشأة وسوابق وسيرة حسنة في المجتمع، خاصة وأنها ستمثل أحد المؤسسات الإسلامية، وأنها تعكس صورة من صور المعاملات الإسلامية؛

3. تقييم الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يعد تقييم الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من بين أهم النقاط التي يجب مراعاتها قبل وأثناء عملية التدريب، حيث تلعب عملية تقييم العاملين دورا أساسيا في عملية تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والتي من خلالها يتم تحديد مدى احتياج هذه الموارد البشرية لعمليات التأهيل والتدريب لسد العجز إن وجد، بالتالي، تعتمد إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية عمليات تقييم مواردها بصفة مستمرة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية وغيرها من الإحتياجات الأخرى، وحتى بعد عمليات التدريب كتقييم لمدى نجاح العملية.

تتم عملية تقييم الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من خلال اعتماد مجموعة من المعايير الخاصة بطبيعة العاملين والعمل في هذا النوع من المؤسسات، ويخضع اعتماد

¹: شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سابق، ص 67.

²: غربي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

هذه المعايير إلى مجموعة من الأبعاد، التي من شأنها توجيه عملية التقييم نحو ما تهدف إليه بدقة، ويمكن حصر هذه الأبعاد في مجموعة النقاط التالية:¹

- طبيعة المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين: تفرض الطبيعة الإسلامية لهذه المؤسسات استخدام معايير خاصة لتقييم العاملين لديها، والتي تتركز أساسا حول قياس الضوابط والقيم الإسلامية، وكذا، تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالنتائج والإنجازات التي قدمها العاملين؛
- نطاق تطبيق عملية التقييم: حيث يتم تحديد معايير للتقييم حسب كل مستوى، والتي من المفروض أن لا تقتصر على المستويات الدنيا للمؤسسة، بل يجب أن تمس كافة مستويات إدارة هذه المؤسسات؛
- طبيعة وسمات المقوم: يجب أن تتوفر مجموعة من السمات في القائم على عملية التقييم، سواء كان فردا أو مجموعة أو لجنة داخل أو خارج المؤسسة، حيث يجب أن يستند في تقييمه إلى مبادئ الفكر الإداري الإسلامي؛
- المعايير المستخدمة في التقييم: يجب أن يتم اعتماد معايير واضحة ودقيقة في مجالات التقييم، ويجب كذلك أن تستند إلى قواعد الشريعة الإسلامية في المعاملة وأحكامها في مجال العمل؛
- الاستخدام الفعلي والفعال لنتائج التقييم: من خلال اعتمادها كأدوات لتحسين مستوى العاملين، وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع ما تم تحديده من عجز في عملية التقييم؛

ثانيا: عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

1. مجالات تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تتم عملية تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، وفق نفس المراحل التي تمر بها عمليات التدريب في مختلف المؤسسات، من تحديد الإحتياجات وصياغة مواد ومواضيع التدريب، وتنفيذ برامج التدريب إلى عملية تقييم فعالية التدريب ككل، لكن تختلف عملية تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية عن باقي المؤسسات، في مجالات تدريب العاملين،

¹: سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية -دراسة حالي بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعريش الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص ص 147-148.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

حيث تعتمد هذه المؤسسات عملية تدريب الموارد البشرية في مجموعة من المجالات المحددة، والتي قد تختلف في بعضها مع المؤسسات المالية التقليدية وتتفق في أخرى.

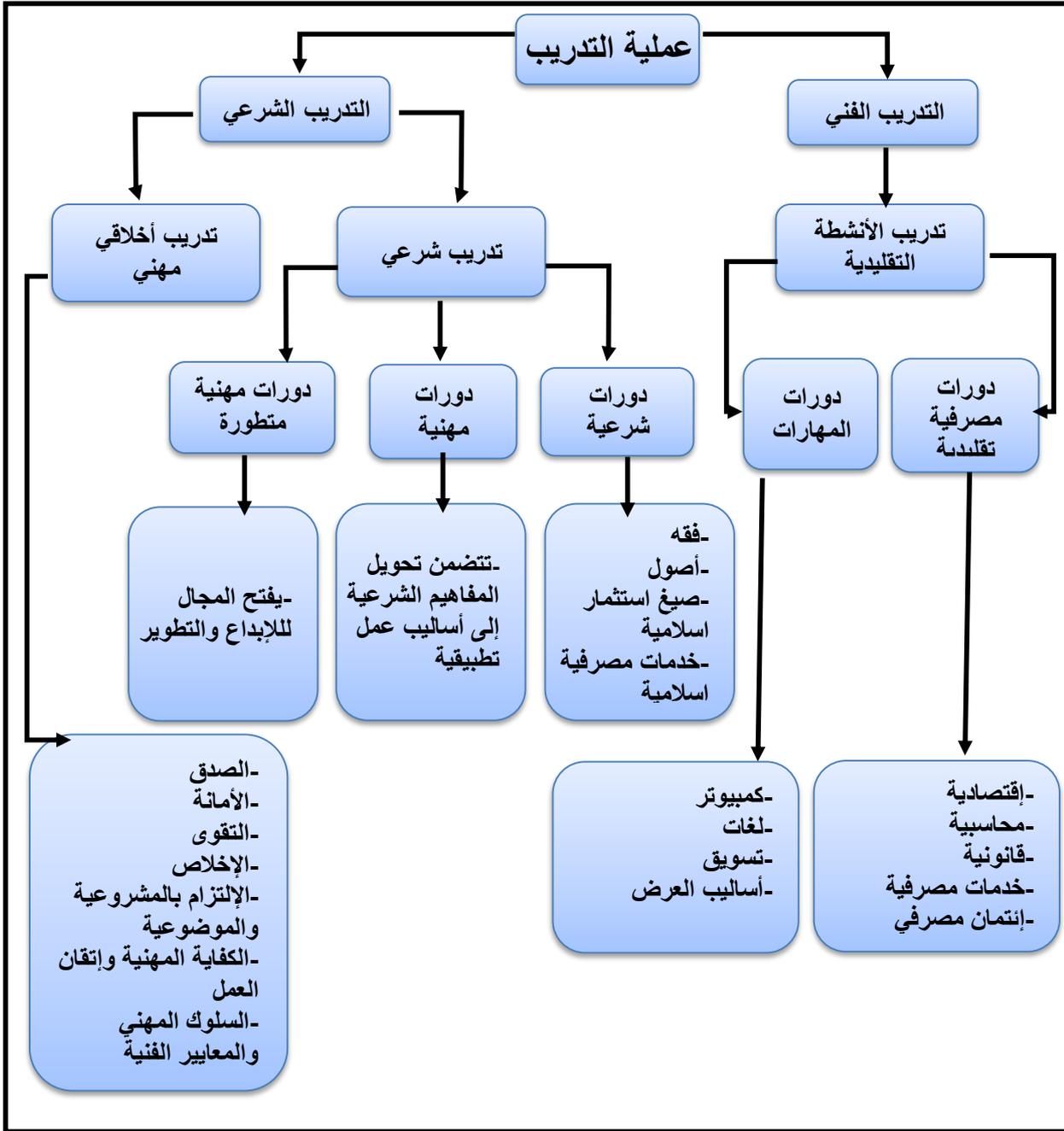
على العموم تنقسم مجالات تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، إلى قسمين رئيسيين، حيث يتم تأهيل وتدريب العاملين في هذه المؤسسات في الشقين الفني والشرعي، ويتضمن التدريب الفني كافة المهارات المتعلقة بالأنشطة المالية والمصرفية التقليدية، دون التطرق إلى كل ما يتعلق بالفوائد الربوية ويختلف مع ما تنص عليه الشريعة الإسلامية، أما التدريب الشرعي فيتضمن تأهيل العاملين في كل صيغ التمويل الإسلامي وخصوصياته، وكذا، تأهيلهم أخلاقياً على كافة السلوكات وقواعد المعاملات، التي لها تأثير في الأداء الوظيفي لهم.¹

كما يدخل ضمن هذين القسمين مجموعة من المجالات الفرعية الأخرى، التي يمكن أن تطالها عملية تدريب، ويشرح الشكل التالي مختلف هذه المجالات:

¹: شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سابق، ص 68.

شكل رقم: 3-3

"مجالات تدريب الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية"



المصدر: شوقي جباري، شرقي خليل، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2012، ص 69.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يشرح الشكل السابق عملية التدريب في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من خلال عرض كافة المجالات التي يمكن أن تتم فيها هذه عملية، والتي تتمثل في التدريب في المجال الفني من خلال اعتماد دورات التدريب المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والمهارات الخاصة والتدريب في المجال الشرعي، من خلال مختلف دورات التدريب الشرعية والمهنية، التي تعمل على دعم الإمام بمختلف مسائل شرعية الخدمات المالية الإسلامية ومنتجاتها.

ويحدد بعض الباحثين أهم المجالات، التي يمكن للتدريب أن يطالها، والتي قد تتميز بها مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية عن غيرها من المؤسسات المالية التقليدية الأخرى، حيث يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- التدريب المتعلق بالجوانب الشرعية للأعمال المصرفية: حيث يجب إعداد برامج تدريبية في العقود والضوابط الشرعية، التي تحكم المعاملات المصرفية والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية؛
- التدريب على الصيغ التمويلية: من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة تتضمن دراسة الفرص الإستثمارية والأساليب الحديثة، لإعداد دراسات الجدوى وأنواع صيغ التمويل الإسلامي وضوابطها الشرعية، والمعايير المحاسبية الخاصة بها؛
- التدريب في مجال تطوير المنتجات: حيث يتطلب إعداد برامج تدريبية، تركز على الهندسة المالية وتطوير المنتجات والخدمات المالية الإسلامية؛
- التدريب في مجال الخدمات المصرفية: من خلال اعتماد برامج تدريبية، تركز على تأهيل العاملين للقيام بالتكفل التام والجيد لزيائن المؤسسة واستيعابهم؛
- التدريب في الجوانب الإدارية: من خلال اعتماد برامج تدريبية تعمل على دعم إمام العاملين بكافة أساسيات الأعمال الإدارية، وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع؛
- التدريب المتعلق بالجوانب التسويقية: حيث يتم اعتماد برامج تدريبية، تهدف إلى إكساب العاملين المهارات التسويقية الحديثة والقدرة على بيع المنتجات، ومهارات الإتصال الفعال؛

¹: البلتاجي محمد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس ليبيا، 27 و28 أبريل 2010، ص ص 12-14.

- التدريب المتعلق بالجوانب الأخلاقية: يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية، التي تهدف إلى حث العاملين على الإهتمام بحسن المعاملة وإتقان العمل، والإلتزام بالتعاليم الإسلامية.
- التدريب المتعلق بالجانب التنظيمية والقانونية: حيث يتم تدريب العاملين، على الإلمام بكافة التنظيمات والقوانين التي تحكم العمل المصرفي، سواء الداخلية أو الدولية؛

2. تحسين كفاءة الموارد البشرية بالتدريب في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تتم تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من خلال عمليات التدريب في مختلف المجالات المتعلقة بالجوانب الفنية والشرعية، حيث يعمل التدريب على دعم كافة المهارات الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من خلال دورات التدريب المختلفة المتعلقة بالجوانب المهنية والشرعية والأخلاقية، لتحسين كفاءة الأفراد والعاملين في هذه المؤسسات من حيث المهارات المتعلقة بالإبداع والتطوير، والإحاطة بكافة خصوصيات التمويل الإسلامي المشروع، وكذا، العمل على تنمية روح المسؤولية والصدق والإمانة وغيرها من السلوكات المهنية، التي تدخل ضمن متطلبات المعاملة الجيدة والتميزة مع زبائن هذه المؤسسات.

كما يعمل التدريب كذلك، من خلال دورات تنمية المهارات المتعلقة بالصيرفة المالية التقليدية، على تحسين الكفاءات المالية للموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، والتي تعمل أساسا في قطاع المالية والصيرفة والمعاملات المالية، من خلال تأهيلهم للقيام بكافة الأنشطة المصرفية التقليدية بكفاءة وفعالية، من إصدار مختلف الأوراق المالية، وتنفيذ مختلف العمليات المالية على الصندوق ومع الزبائن، والقيام بكافة أعمال التصفية وفتح الحسابات وغيرها من المعاملات من هذا الصنف، كما تعمل دورات التدريب المتعلقة بتحسين الكفاءات والمهارات المهنية للعاملين في مجال الحاسوب والرقمنة والتسويق والقدرة على الإقناع وعرض المنتجات، على تأهيلهم لتأدية كافة المهام المرتبطة بخدمة العملاء والزبائن على أكمل وجه، والتي تدخل كذلك ضمن مجال التدريب الفني للموارد البشرية في هذه المؤسسات.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المطلب الثالث: الهيئات الداعمة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

تعد البنى التحتية لكل صناعة أهم عوامل نجاحها، حيث تعتبر أعمدتها الداعمة، التي تعمل على استقرارها وتثبيت مسارها، خاصة فيما يتعلق بمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، التي تعد حديثة النشأة مقارنة بمثيلاتها، لذا، يبرز الدور الأساسي الذي تلعبه هذه الهيئات، كمجلس الخدمات المالية الإسلامي، المجلس العام للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني وغيرها من الهيئات، في كونها الداعم الرئيس لهذه المؤسسات، من خلال ما تقدمه من تصنيفات تعمل على دمجها في الأسواق المالية، وكذا، ما تقدمه مختلف المجالس من معايير تُقوّم و تضبط مسارها، وأيضاً ما تقدمه مراكز إدارة السيولة، من فرص استثمار ودعم مالي، للأسواق المالية الخاصة بهذه المؤسسات.

الفرع الأول: مجلس الخدمات الإسلامي والمجلس العام للمؤسسات المالية الإسلامية

1. مجلس الخدمات المالية الإسلامية (the islamic financial services bord): يعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامي، هيئة داعمة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، يهدف من خلال أعماله التي تركز على إصدار معايير ومبادئ وإرشادات، إلى دعم و تعزيز استقرار عمل هذه المؤسسات.

وقد أنشأت هذه الهيئة، منذ تاريخ 03 نوفمبر 2002، وبدأت عملها في 10 مارس 2003، بمقرها في كوالالمبور بماليزيا، ويعمل مجلس الخدمات المالية الإسلامية، في وضع المعايير الخاصة بعمل هيئات الرقابة والإشراف، والتي تضم قطاعات الصيرفة، أسواق رأس المال والتأمين الإسلامي، ويؤطر عمل هذه الهيئة، قانون صادر من الدولة مقر المجلس، يعمل على الشرعية الدولية لممارسة مهامه بكل شفافية، ويضمن له الحصانة والامتيازات اللازمة، للتعامل مع كافة المنظمات الدولية والبعثات الدبلوماسية. وقد بلغ عدد أعضائه في جوليا 2024، 188 عضواً، يمثلون 81 سلطة إشرافية ورقابية من 58 دولة، و 10 منظمات دولية، و 97 منظمة فاعلة في الأسواق المالية، وهي مؤسسات مالية وشركات مهنية وغيرها.¹

¹: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، نبذة عن المجلس، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع www.ifsbo.org

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يعتمد المجلس نظام العضوية في ثلاثة أصناف، نذكر منها ما يلي:¹

- العضوية الكاملة: يُتاح هذا النوع من العضوية، للسلطات الإشرافية للنظام المالي التقليدي، في الدول التي تعترف بالخدمات المالية الإسلامية، من خلال قوانينها، وكذا مختلف المنظمات الحكومية الدولية، التي تعمل أساسا في تعزيز المالية الإسلامية؛
- عضوية الإنتساب: يُتاح هذا الصنف من العضوية، إلى كافة البنوك المركزية، سلطات النقد، هيئات الرقبة والرقابة المالية وأي منظمة دولية تعمل على تعزيز المالية الإسلامية، ولا تسعى للحصول على العضوية الكاملة أو لم تتمكن من ذلك؛
- عضوية مراقب: يتاح هذه الصنف، لكافة الجمعيات المهنية والمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وكذا، كافة المؤسسات الخدمائية المتخصصة في المحاسبة، القانون، التصفية، البحث أو التدريب، ولكافة المؤسسات المذكورة في الصنفين السابقين؛

ويسعى هذا المجلس أساسا، إلى دعم وتطوير كافة جوانب تسيير هذه المؤسسات، من خلال تقديم المساعدات التقنية ودورات التدريب، في مجال تطوير وتنمية أدوات وصكوك إدارة المخاطر، كما تجدر إشارة، إلى أن مجلس الخدمات المالية الإسلامية، قام بهذا الصدد سنة 2006، بإصدار معيار حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، الذي يتضمن مجموعة من المبادئ الإرشادية والتوصيات،² التي تهدف إلى تعزيز التسيير الأمثل لهذ المؤسسات، وتوجيهها إلى تبني كافة مبادئ الشفافية والإفصاح، وكذا، الحرص على الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، الصادرة عن الهيئات الشرعية.

2. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية (general council for islamic

banks and financial institutions) يعد المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، أحد أهم الهيئات التي تمثل الغطاء الرسمي، لكافة المؤسسات المالية في العالم، حيث يمثل المظلة الرسمية للصناعة المالية الإسلامية على مستوى العالم، ويهدف إلى دعم وتطوير الصناعة المالية الإسلامية وحمايتها، كما يعمل على دعم التعاون بين أعضاء المجلس العام والمؤسسات المالية الأخرى،

¹: بوحيدر رقية، دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية الماليزية، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص ص 33-34.

²: بن الذيب فواد، خوجة علامة سفيان، دور الحوكمة وأهميتها في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة شركة الراجحي المصرفية الإسلامية وحمايتها، كما يعمل على دعم التعاون بين أعضاء المجلس العام والمؤسسات المالية الأخرى، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريش الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص 151.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

ذات الاهتمام والأهداف المشتركة. ويهدف المجلس العام أساس، إلى دعم صناعة الخدمات المالية الإسلامية، من خلال تمثيلها والدفاع عنها، فيما يخص السياسات الرقابية والمالية والاقتصادية، التي تصب في المصلحة العامة لأعضائه، كما يسعى إلى تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية، من خلال تعزيز أفضل الممارسات. لذا، تستند أعمال المجلس العام على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، التي تصب في مجملها في وعاء دعم وتطوير الصناعة المالية الإسلامية، نذكر منها ما يلي:¹

1. دعم القيمة المضافة للصيرفة الإسلامية والسياسات والنظم الرقابية؛
2. دمج الابتكار والاستدامة؛
3. إصدار البحوث والمنشورات ذات الصلة بالتمويل الإسلامي؛
4. التطوير المهني؛

وقد تم تأسيس المجلس سنة 2001، بصفته منظمة دولية تابعة لمنظمة التعاون الإسلامي، حيث يكمن مقره بمملكة البحرين، ويضم أكثر من 130 عضو، تتمثل في مؤسسات مالية من حول دول العالم، موزعة على أكثر من 30 دولة، كما يضم أهم الفاعلين والمتعاملين في السوق المالية الإسلامية، والعديد من الشركات عابرات القارات ومتعددة الجنسيات، ومؤسسات وجمعيات مهنية تنشط في مجال الصناعة المالية الإسلامية.²

الفرع الثاني: مركز إدارة السيولة المالية والسوق المالية الإسلامية الدولية

1. مركز إدارة السيولة المالية (Liquidity Managment Center): تم إنشاء هذه الهيئة كشركة مساهمة، سجلت في وزارة التجارة بدولة البحرين بتاريخ 19.05.1423هـ، الموافق لـ 29.07.2002، برأس مال 20 عشرون مليون دولار أمريكي،³ يهدف هذا المركز، إلى تقديم الحماية والحصانة المالية للسوق المالية الإسلامية، من خلال العمل على خلق سوق بينية، تمكن كافة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من إدارة أصولها والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفعالية.

¹: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، نبذة عن المجلس، تم الإطلاع عليه بتاريخ 14-01-2024، على الموقع www.cibafi.org

²: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، نفس المرجع، تم الإطلاع عليه بنفس التاريخ.

³: نصبة مسعودة، عاشور فلة، المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في دعم الصناعة المالية الإسلامية والعمل المصرفي الإسلامي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة خنشلة الجزائر، العدد 02، 2017، ص 240.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

كما يعمل مركز إدارة السيولة المالية، على توفير فرص الاستثمار قصيرة المدى، التي تتماشى مع معايير الشريعة الإسلامية، وكذا، تتوفق وإمكانيات المؤسسات الصغيرة وحديثة النشأة، كما يعمل على توفير كافة أدوات التمويل، التي تقوم على أساس الموجودات وتتمتع بالقبول بين كافة المتعاملين، والتي تستخدم فيها المؤسسات المالية الإسلامية، فوائض سيولتها، كما يساعد في استقطاب وصك الموجودات والمتاجرة في الصكوك، من خلال عرض أسعار بيع وشراء هذه الصكوك.

2. السوق المالية الإسلامية الدولية: ظهرت السوق المالية الإسلامية، كإحدى الهيئات الداعمة لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث تم إنشاؤها من طرف مجموعة من الدول المتبينة لنظام المالية الإسلامي، كالبحرين، ماليزيا، أندونيسيا، السودان وبوناي، كما كان للبنك الإسلامي للتنمية دور في ذلك، وقد تم اتخاذ دولة البحرين مقراً لها، ابتداء من سنة 2002، وتشكل إدارة السوق المالية الإسلامية الدولية، من لجنتين أساسيتين:¹

- اللجنة الشرعية: وهي عبارة عن لجنة متخصصة في الضبط الشرعي، للأدوات الاستثمارية المعتمدة داخل السوق، حيث تقوم بتقديم تقارير حول مدى انسجام هذه الأدوات ومتطلبات الشريعة الإسلامية؛
- لجنة الدراسات والتطوير: حيث تعمل هذه اللجنة، على دراسة كافة الخطط والاستراتيجيات للعمل على تطوير السوق وأدواتها، لتلبية كافة حاجات المتعاملين، كما تعتبر هذه اللجنة، بمثابة الرئيس التنفيذي للسوق وإدارتها؛

تعتمد السوق المالية الإسلامية الدولية، على نظام عضوية يتكون من عدة أصناف، تتمثل أساساً في 06 مجموعات، نذكرها بإيجاز فيما يلي:²

1. الأعضاء المؤسسون: وهم الأعضاء الستة الموقعون على اتفاقية إنشاء السوق، المتمثلون في كل من (البنك المركزي البحريني، البنك الإسلامي للتنمية، بنك نيجارا الماليزي، بنك إندونيسيا، البنك المركزي السوداني والبنك المركزي لبوناي دار السلام)؛

¹: بن عمارة نوال، الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية تجربة السوق المالية الإسلامية الدولية -البحرين-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 09، 2011، ص 259.

²: السوق المالية الإسلامية الدولية، نبذة عن السوق المالية الإسلامية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 15-01-2025، على الموقع

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

2. الأعضاء الدائمون: وهم مجموعة الأعضاء الدائمون في السوق المالية الإسلامية، ويتمتعون بإمكانية تمثيل مجلس الإدارة للسوق، كما يمكن تعيينهم في اللجنة التنفيذية؛
 3. العضوية الكاملة: وهي عضوية متاحة للهيئات التنظيمية وكافة المؤسسات المالية، المهتمة بالخدمات المالية الإسلامية، حيث تمكنهم هذه العضوية، من الترشح للانتخاب للعمل في مجلس الإدارة، لمدة 03 سنوات، كما يمكن تعيينهم في اللجنة التنفيذية؛
 4. عضوية مستوى السياسات: وتكون متاحة بشكل عام، للمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها من المؤسسات المهتمة بالمالية الإسلامية، ويتمتع العضو في هذا المستوى، بالحق للترشح للعمل في مجلس الإدارة، لمدة لا تتجاوز سنتين؛
 5. عضو مشارك: يكون هذا النوع من العضوية، متاح بشكل عام لجميع المؤسسات المالية، دون إمكانية المشاركة في مجلس الإدارة؛
 6. عضو مراقب: يكون هذا النوع من العضوية، متاح بشكل عام لجميع المؤسسات المهتمة بالمالية الإسلامية، دون إمكانية المشاركة في مجلس الإدارة؛
- وتهدف السوق المالية الإسلامية العالمية، إلى دعم الصناعة المالية الإسلامية، من خلال خلق سوق للتداول، تسعى إلى طرح صورة واضحة عن الصناعة المالية الإسلامية في المجتمع الدولي، كما تسعى إلى توفير فرص تطوير الخدمات والمنتجات المالية الإسلامية، من خلال ما تقدمه من دراسات في مجال البنوك والمالية.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الفرع الثالث: هيئة أيوفي والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف

1. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (أيوفي) **Accounting And Auditing Organisation For Financial Institution (AAOIFI)**: تعد هيئة المحاسبة والمراجعة إحدى المنظمات غير الربحية، التي تهدف إلى دعم ومساندة المؤسسات المالية الإسلامية، من خلال العمل على تحديد مسارها الشرعي وتقويم عملها ومنتجاتها، وكذا، العمل على تطوير الصناعة المالية، من خلال اعتماد مجموعة المعايير الشرعية، التي تصب في إطار منهج الشريعة الإسلامية وتعمل على تنمية قدرات هذه المؤسسات.

وقد تم تأسيس هذه الهيئة في الأول من صفر 1410هـ، الموافق لـ 26 فيفري 1990م بالجزائر، وتم تسجيلها في دولة البحرين في 11 رمضان 1411هـ، الموافق لـ 27 مارس 1991م، حيث يتم تسييرها من خلال مجلس شرعي، يتكون من 20 عضواً، كما تحوي الهيئة 155 مؤسسة مالية من أكثر من 40 دولة،¹ وقد تمكنت الهيئة من إصدار 100 معيار، في العديد من المجالات، منها المحاسبة والمراجعة، أخلاقيات العمل والحوكمة، بالإضافة إلى المعايير الشرعية، التي يتم اعتمادها من طرف العديد من البنوك المركزية والسلطات المالية، عبر العالم.²

تسعى هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية أساساً، إلى تحقيق مجموعة من أهداف، يمكن اختصارها في النقاط التالية:³

- العمل على تطوير فكر المحاسبة والمراجعة والحوكمة وتحسين أخلاقيات العمل، ذات العلاقة المباشرة بطبيعة العمل، في المؤسسات المالية الإسلامية؛
- العمل على نشر أخلاقيات العمل، المتعلقة بأنشطة الصناعة المالية الإسلامية، وتعميم نطاق تطبيقاتها، من خلال دورات التدريب وعقد الندوات وإصدار النشرات والتقارير؛

¹: نصبة مسعودة، عاشور فلة، مرجع سابق، ص 239.

²: هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، نبذة عن الهيئة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 15-01-2025، على الموقع www.aoofi.com.

³: صالح محمد خير الدين، براني عبد الناصر، دور الهيئات الداعمة للصناعة المالية الإسلامية في تطوير البحث في الاقتصاد الإسلامي بمخرجات الفقه الإسلامي دراسة حالة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الثالث: تطوير المنهج التكامل في البحث الفقهي المعاصر والعلوم القانونية والاقتصادية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 5 و6 ديسمبر 2019، ص ص 20-21.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- إصدار مختلف المعايير الشرعية، المتعلقة بصيغ الاستثمار والتمويل والتأمين وتفسيرها؛
- إصدار مختلف معايير المحاسبة والمراجعة، للمؤسسات المالية الإسلامية؛
- العمل على ترقية جودة الممارسات المرجعية والحوكمة، المتعلقة بالمؤسسات المالية الإسلامية؛
- التوفيق بين السياسات والإجراءات المحاسبية، التي تتبعها المؤسسات المالية الإسلامية؛
- العمل على تعميم العمل بكافة المعايير والارشادات، التي تصدرها الهيئة وتطبيقها من طرف كل الجهات المهتمة بالمالية الإسلامية؛
- العمل على تقديم دورات وبرامج التدريب، التي تهدف إلى تطوير اخلاقيات العمل في مجال الصيرفة الإسلامية، وكذا، اعتماد مبادئ الحوكمة في تسيير المؤسسات المالية الإسلامية، وتشجيع التخصص في هذا المجال؛

2. الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف (IIRA) the islamic internation rating agency:

تعد الوكالة الإسلامي الدولية للتصنيف، أحد الهيئات الداعمة لمؤسسات الصناعة الإسلامية، حيث تم إنشائها قصد العمل على تقييم مدى شرعية عمل هذه المؤسسات وخدماتها ومنتجاتها، من خلال تقييم تقدمه بهذا الصدد، والذي يسمح لكافة المتعاملين مع هذه المؤسسات، أخذ صورة عن مدى التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية.

وقد تم إنشاء هذه الوكالة سنة 2000، بالتعاون بين مجموعة من الأطراف الفاعلة في الصناعة المالية الإسلامية، وبعض مؤسسات التصنيف الائتماني، وتم اتخاذ مقر لها بدولة مملكة البحرين، تسعى الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف أساسا، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:¹

- العمل على تصنيف المؤسسات المالية العامة والخاصة بالنظام المالي التقليدي؛
- تقديم خدمات التصنيف للمؤسسات المالية الإسلامية؛
- تطوير النشاط المصرفي الإسلامي، وتعزيز قبول منتجاته على المستوى العالمي؛
- تعزيز البنية التحتية الأساسية للسوق المالية الإسلامية، والعمل على تمكينها من التقدير الدقيق للمخاطر التي تواجهها؛

¹: صالح محمد خير الدين، براني عبد الناصر، مرجع سابق، ص ص 10-11.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- المساهمة في دعم وتطوير سوق رأس المال الإسلامي الدولي، وكذا، العمل على تطوير وابتكار أدوات ومنتجات مالية إسلامية حديثة؛
- إجراء تقييم مستقل، عن مدى اتفاق الأدوات المالية مع مبادئ الشريعة الإسلامية؛
- توفير تقييم مستقل، عن منتجات القطاع المالي المصرفي الإسلامي؛

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف، قدمت لأحد البنوك الإسلامية الجزائرية، تصنيفاً ائتمانياً وشرعياً بتاريخ 12-11-2018، ويتعلق الأمر بنك البركة الإسلامي في الجزائر، وسيتم التطرق إلى تصنيف المؤسسات المالية الإسلامية، من خلال تسليط الضوء على مفهوم ومنهج التصنيف الشرعي والتصنيف الائتماني في المبحث الموالي.

الفرع الرابع: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي

1. مجموعة البنك الإسلامي للتنمية (Islamic Development Bank Group): تعد مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، مؤسسة تنموية متعددة الأطراف تعمل على دعم التنمية الإقتصادية والمالية لكافة الدول الإسلامية الأعضاء، حيث تم إنشاء هذه الهيئة تنفيذاً لقرارات الصادرة عن المؤتمر الأول لوزراء مالية الدول الإسلامية، المنعقد في ديسمبر 1973 بجدة المملكة العربية السعودية، وتم المصادقة على اتفاقية تأسيسه في المؤتمر الثاني المنعقد في أوت 1974، وقد تم عقد الإجتماع الإفتتاحي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، في جويليا 1975، لينطلق البنك في مزاولة نشاطاته بصفة مؤسسة مالية دولية بتاريخ 15 أكتوبر 1975.¹

تضم هذه الهيئة في عضويتها، 57 بلداً عضواً من جميع دول العالم، كما تضم أصول تشغيلية تتجاوز 16 مليار دولار، ورؤوس أموال مكتتب بها تبلغ 70 مليار دولار، وتعمل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية على اعداد البنية التحتية، لتمكين المجتمعات الإسلامية من تحقيق حياة أفضل، وكذا، تعزيز التعاون بين الدول الأعضاء في بيئة غير سياسية، وتتكون هذه المجموعة من 06 هيئات:²

- البنك الإسلامية للتنمية؛
- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب؛

¹: بقاش شهيرة، مرجع سابق، ص ص 161-162.

²: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، نبذة عن البنك، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع www.isdb.org.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات؛
- المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص؛
- المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة؛
- الهيئة العالمية للوقف؛

2. مجمع الفقه الإسلامي الدولي (The International Islamic Fiqh Academy): يعد

مجمع الفقه الإسلامي الدولي هيئة دولية تابعة لمنظمة التعاون الإسلامي، تتكون من مجموعة من الفقهاء والعلماء والمفكرين، في شتى مجالات المعرفة الفقهية والثقافية والعلمية والاقتصادية، من جميع أنحاء العالم الإسلامي، لدراسة مشكلات الحياة المعاصرة والإجتihad فيها، تم تأسيسه ضمن فعاليات مؤتمر القمة الإسلامية الثالث، الذي انعقد سنة 1987 بمكة المملكة العربية السعودية، وتمت المصادقة على النظام الأساسي للمجمع في المؤتمر الثالث عشر لوزراء الخارجية، المنعقد في أوت 1982 بنيامي عاصمة النيجر، ليتم بعده عقد المؤتمر التأسيسي للمجمع، بمكة في جوليا 1983.¹

يضم مجمع الفقه الإسلامي الدولي 57 عضوا من دول العالم، كما ينص النظام الأساسي للمجمع على أن كل دولة في منظمة التعاون الإسلامي، يجب عليها تعيين عضوا عاملا في المجمع، ويسعى المجمع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:²

- تحقيق التلاقي الفكري والتكامل المعرفي بين فقهاء المذاهب الإسلامية؛
- التنسيق بين جهات الفتوى والهيئات الفقهية والمجالس الإسلامية؛
- بيان الحكم الشرعي في الموضوعات والمسائل، التي تتصل بالواقع المعاصر بما يتماشى مع تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة، لتكون متوافقة ومنسجمة مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- تشجيع التعاون والتكامل والمقاربة بين فقهاء المذاهب الإسلامية المتعددة؛

¹: مجمع الفقه الإسلامي الدولي، نبذة عن المجمع، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع <https://iifa-aifi.org>.

²: مجمع الفقه الإسلامي الدولي، مرجع سابق، تم الإطلاع عليه بنفس التاريخ.

المبحث الثاني: تصنيف مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يسهم تصنيف المؤسسات المالية عموماً، في تنظيم الأنشطة المالية لهذه المؤسسات، كما يعمل على تطويرها ودعمها في الأسواق المالية، ويعتبر التصنيف جزءاً أساسياً من إدارة العمليات المالية في المؤسسة، حيث يفيد في تحسين التحليل المالي واتخاذ القرارات على مختلف المستويات. لذا، يعتبر تصنيف المؤسسات المالية الإسلامية من أهم عناصر تطورها. وسيتم في هذا المبحث التطرق لمختلف تصنيفات هذه المؤسسات.

المطلب الأول: التصنيف الشرعي

كان للانتشار الواسع لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، دوافع عديدة، ولعل من أهمها، وجود نظام للتصنيف الشرعي، الذي يهدف أساساً إلى تحقيق الهوية الإسلامية لهذه المؤسسات ومنتجاتها المالية، والتي تتماشى وضوابط الشريعة الإسلامية. وإذا ما تم النظر إلى "الجودة الشرعية" كمصطلح فقهي، يدخل ضمن المفاهيم المستجدة في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، والذي يعد مطلباً شرعياً في المنهج الشرعي الإسلامي، فهناك العديد من المصطلحات والمفاهيم، التي تدعو إلى تأطير عمل هذه المؤسسات، وتدخل ضمن معايير تصنيفها الشرعي، كإتقان العمل، التقاني في أداء الواجبات على أكمل وجه، الأمانة الوظيفية، والضمير المهني وغيرها... كلها أوامر واردة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، لتأطير عمل الموظف والمؤسسات في الشريعة الإسلامية.

وكما ورد في الحديث النبوي الشريف، عن عائشة رضی الله عنها قالت: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم- ((إن الله تبارك وتعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه))¹. حيث يقصد بالإتقان هنا، معنى الإخلاص في النية، أي أن يقوم الفرد بالعمل وهو يقصد به وجه الله تعالى، وما دون ذلك فهو رياء، لا يقبل منه ولا يؤجر عليه، ما يدفعه إلى الإلتزام بكافة الواجبات الوظيفية وأداء مهامه، بكل كفاءة وفعالية داخل المؤسسة، ذلك، لأن أعلى مستويات الرقابة ومتابعة نشاط الموظفين والعمال في المؤسسات، الرقابة الذاتية الناتجة عن الإعتقادات الدينية.

¹: صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)، محمد ناصر الدين الألباني، ترجمة زهير الشاويش، ط 03، المكتب الإسلامي، بيروت لبنان، 1988، ص 484.

1. تعريف التصنيف الشرعي

يعرف التصنيف الشرعي على أنه: "عملية تهدف إلى إعطاء المؤسسة أو المنتج مستواه الصحيح، من الجودة النوعية، حتى يتسنى للمستثمرين والمتعاملين، الإعتماد على ذلك التصنيف، في تحقيق المستوى النوعي المطلوب، من ناحية الإلتزام بالأحكام الشرعية ذات العلاقة بالخدمات، التي تسوق تحت إطار الشريعة الإسلامية، وكذا، من ناحية الملاءمة والائتمان، طبقا للمقاييس المعتمدة في تحديد المخاطر".¹ بالتالي، يعد التصنيف الشرعي وسيلة لإضفاء صفة الشرعية الإسلامية، على كل من مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية ومنتجاتها المالية، بغرض تفعيل القبول لدى المتعاملين مع هذه المؤسسات وبهذه المنتجات، من خلال صفة الشرعية، التي تم تثبيتها طبقا للتصنيف الشرعي.

يعرف أيضا من بعض الباحثين على أنه: "عملية تستهدف المؤسسات والمنتجات المالية الإسلامية معا، لدعم الانضباط الشرعي فيهما، على مستوى إصدار الفتوى والتطبيق العملي، من خلال وضع درجات لمستوى هذا الانضباط، من شأن هذه العملية، أن تعكس الواقع الذي تعيشه المؤسسات وتعطي مؤشرا واضحا للمتعاملين عن ذلك".²

ويعرّف التصنيف الشرعي كذلك، من ناحية الهدف والغرض منه، على أنه: "عملية غرضها توفير المعلومات، والتقويم المستقل للانضباط الشرعي للمؤسسات المالية الإسلامية، أو تلك التي تقدم خدمات مصرفية أو مالية إسلامية، وللمنتجات المالية الإسلامية، التي تُتداول في الأسواق المالية، كالصكوك والأوراق المالية وغيرها".³ لذا، يمكن القول أن التصنيف الشرعي، يهدف إلى المراقبة والتقويم المستمر، للصناعة المالية الإسلامية ككل (مؤسسات ومنتجات)، بغرض ضمان عدم خروجها عن منهاج الشريعة الإسلامية، كما يسهم التصنيف الشرعي، في تفعيل القبول الاجتماعي لهذا النوع من الخدمات، في أوساط المجتمعات الإسلامية وحتى غير الإسلامية.

¹: أبو غدة عبد الستار، تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية، هيئة المراجعة والمحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 03 و04 أكتوبر 2004، ص 03.

²: محمد حمو، تصنيف المؤسسات المالية وفقا للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 298.

³: أبو غدة عبد الستار، نفس مرجع، ص 03.

2. منهج التصنيف الشرعي

يعمل التصنيف الشرعي للمؤسسات المالية الإسلامية، على منهاج معين يهدف إلى التأثير إيجاباً على مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من خلال جعله حافزاً ودافعاً للتميز بين هذا الصنف من المؤسسات، وبالتالي لا يركز على بيان قرارات هيئات الرقبة والشرعية لهذه المؤسسات، أو التعقيب على فتاواها أو قراراتها، بل يهتم بتقييم مستوى إلتزامها الشرعي، من خلال إعتناء نظام تقييم معين، يقوم على أساس المقارنة، بإعتناء مجموعة من النقاط أو المعايير الشرعية.

ويمكن وصف التصنيف الشرعي، بأنه نظام تقييم مفتوح، يتكون من مجموعة معايير أعلن عنها (غير سرية)، تُعتمد على أساس الموضوعية والتجرد والإستقلالية، يتم تحديدها من خلال متخصصين في مجال الصناعة المالية الإسلامية، للتوصل إلى تحديد مدى إلتزام هذه المؤسسات، بما حددته هيئاتها الشرعية كإطار لعملها ومنتجاتها، حيث يتم ذلك من خلال سلم تقييم، يتكون من مجموعة من النقاط، التي تعبر عن درجات، تعكس مستوى الإلتزام الشرعي للمؤسسة، من خلال ما تحصله من درجات مقارنة بمنافسيها في المجال، بالتالي، يمكن اعتباره كعملية إختيار للمنافس الأفضل، أكثر من كونه حكماً مطلقاً على شرعية هذه المؤسسات.¹

تقوم هيئات التصنيف، بمراجعة بعض العناصر لبعض المؤسسات المالية، من أجل إعطاء فكرة عامة، عن مدى احترام هذه المؤسسات لقواعد ومبادئ الشريعة الإسلامية، من خلال نشاطاتها وتقييم الجودة الشرعية لمنتجاتها، ومن بين العناصر التي لا بد من مراجعتها، نذكر منها ما يلي:²

- تدرس مدى توفر الصيغة القانونية في العقد التأسيسي للمؤسسة، وتمنح الشرعية القانونية والإلزامية، لكافة قرارات هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسة؛
- تراجع مدى إعتناء هيئة الرقابة الشرعية الخاصة بالمؤسسة، لإجراءات عمل واضحة وموثقة، وسياسات عمل ممنهجة ومتاحة للجميع؛

¹: علي قري محمد، تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة البحرين، 3 و4 أكتوبر 2004، ص 08.

²: فيلالى شعيب، زكري ميلود، الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف ودورها في تعزيز الجودة الشرعية لمنتجات الصناعة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 33، العدد 02، 2019، ص ص 1037-1039.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- تدرس الهيكل التفصيلي لكل من أصول وخصوم المنتجات، للتحقيق من مدى تطابقها ومراعاتها، لمبادئ الشريعة الإسلامية؛
- تراجع كافة إجراءات وأنظمة الرقابة الشرعية للمؤسسة، المعتمدة في عملية التحقق من صحة المنتجات المالية، التي تعرضها المؤسسة على أنها إسلامية؛
- تعمل على دراسة جميع الفتاوى الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية الخاصة بالمؤسسة، التي تعلن عن مطابقة منتجات وخدمات المؤسسة، لقواعد الشريعة الإسلامية، كما يجب أن يكون لأسماء العلماء الذين يصدرون الفتاوى، تأثير على صحة الفتوى، وكذلك الأمر بالنسبة لأهمية درجة استقلاليتهم؛
- تقوم بدراسة بعض الإتفاقيات الموقعة مع هيئة الرقابة الشرعية، المبرمة ضمن إطار الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية؛
- تقوم بدراسة مدى صرامة نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الشرعي، وإجراءات تعامله مع حالات عدم الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، والقرارات المتخذة في مثل هذه الحالات؛
- تقييم درجة الشفافية في عمليات المؤسسات، المتعلقة بكيفيات وطرق حساب الربح والخسارة والمشاركة فيها، وكذا، نوع وطبيعة النشاطات والاستثمارات، التي يتم القيام بها، بحيث يتسنى لجميع الفاعلين من علماء هيئة الرقابة الشرعية، والمتعاملين مع المؤسسة، الإطلاع عليها والتأكد منها. لذا، قد تعد هذه النقطة من بين أهم النقاط، التي تؤثر على مستوى التصنيف الذي ستحصل عليه المؤسسة؛
- دراسة أسس إحتساب المخصصات وطرق وفترات إقتطاعها (صندوق مواجهة مخاطر الاستثمار، إحتياطي معدل الأرباح)، وكذا، سياسات القيد على الحساب؛
- دراسة مدى إفصاح وإعلان المؤسسة عن أسس توزيع الأرباح بين المتعاملين والشركاء في عمليات الاستثمار، وكذا، أصحاب حسابات الاستثمار؛
- دراسة الضوابط والسياسات المتبعة في عمليات إهتلاك الديون؛
- دراسة المبادئ والتنظيمات المعمول بها لدى المؤسسة، والتحقق من مدى وضوح نصوصها لكافة مستويات إدارة المؤسسة ومسؤوليها، كذا، مراجعة نظام الرقابة المتبع، لضمان الإلتزام بأحكام الشريعة من طرف كافة موظفي المؤسسة، كما يمكن القول أن مدى الإلتزام الداخلي، يعد من بين الأمور المهمة التي تؤثر في درجة التصنيف؛

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- مراجعة الأساليب والطرق المحاسبية المعتمدة، في عرض مختلف البيانات والمؤشرات المالية للمؤسسة المقدمة للتقييم، ودراسة مدى تقيدها بالمعايير الشرعية، لهيئة الرقابة والمراجعة الشرعية للمؤسسة، أو مدى مطابقتها للمعايير الأخرى الدولية، الخاصة بإصدار التقارير المالية، طالما لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
 - دراسة كفاءة النظام الإداري للمؤسسة في تسيير الأموال والاستثمارات، ومراجعة كافة الإجراءات والممارسات وعمليات تأمين سلامة الأموال، حيث يتم ذلك من خلال فحص كافة الإجراءات المتبعة، لتقدير المخاطرة. و كذا، سياسة إدارة المخاطر المتبعة من طرف إدارة المؤسسة؛
 - دراسة مدى الفصل بين الأموال والأنشطة الخاصة بالتمويل والصناعة المالية الإسلامية، وتلك الموجهة والمرتبطة بالنشاط التقليدي للبنوك الأخرى، في الحالات المتعلقة بالشبابيك الإسلامية، على مستوى بعض مؤسسات الصناعة المالية التقليدية؛
 - دراسة الفتاوى الصادرة عن الهيئات الشرعية، واستعراض كافة الضوابط ومعايير الرقابة الشرعية، للمنتجات والخدمات المقدمة، حسب قرار هيئة الرقابة الشرعية، وكذا، النظر في مستندات المنتج، ومراجعة مدى مراعاة الهيئة الشرعية لأهداف النظام الاقتصادي، ومقاصد الشريعة الإسلامية، كما تعمل على النظر في كافة آليات التنفيذ والإجراءات المتخذة ومدى تدخل الهيئة فيها، وفي مختلف عمليات المؤسسة الأخرى؛
- وتجدر الإشارة إلى أن منهجية تصنيف الجودة الشرعية، تقوم على أساس مجموعة من الدرجات المتفاوتة، التي تم تحديدها من طرف الوكالة الإسلامية للتصنيف الشرعي، بغرض تقييم مدى التزام مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، بمختلف متطلبات ومعايير الجودة الشرعية، في منتجاتها وخدماتها وحتى أنظمتها وعملياتها، وهذا ما يتم عرضه في الجدول الآتي:

جدول رقم: 3-3

" درجات منهجية تصنيف الجودة الشرعية "

درجات تصنيف الجودة الشرعية	بيان تصنيف الجودة الشرعية Sharia Qualité Rating (SQR)
درجة التصنيف (SQR) AAA	وفقا للوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) AAA، يعتبر ملتزم بمستوى ممتاز جدا، بمعايير ومتطلبات الشريعة الإسلامية، طبقا لمنهجية تصنيف الجودة الشرعية المعتمدة، من مجلس تصنيف الجودة الشرعية للوكالة.
درجة التصنيف (SQR) AA	حسب رأي الوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) AA، يلتزم بمستوى ممتاز بمعايير تصنيف الجودة الشرعية الإسلامية ومتطلباتها، طبقا لمنهجية تصنيف الجودة الشرعية.
درجة التصنيف (SQR) A	وفقا للوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) A، يلتزم بمستوى مرتفع جدا بمعايير ومتطلبات تصنيف الجودة الشرعية، طبقا لمنهجية تصنيف الجودة الشرعية للوكالة، ويعاني من أوجه قليلة جدا من الضعف في الإلتزام.
درجة التصنيف (SQR) BBB	وفقا للوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) BBB، يلتزم بمستوى مرتفع بمعايير ومتطلبات تصنيف الجودة الشرعية، طبقا لمنهجية تصنيف الجودة الشرعية للوكالة، ويعاني من أوجه قليلة من الضعف في الإلتزام الشرعي.
درجة التصنيف (SQR) BB	حسب الوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) BB، يلتزم بمستوى مُرضي بمعايير ومتطلبات تصنيف الجودة الشرعية، طبقا لمنهجية الجودة الشرعية للوكالة، ويعاني من بعض أوجه الضعف في بعض مجالات الإلتزام الشرعي.
درجة التصنيف (SQR) B	حسب الوكالة الإسلامية للتصنيف، فإن المؤسسة أو المنتج المالي الذي يتحصل على درجة التصنيف: (SQR) B، يلتزم بمستوى مقبول بمعايير ومتطلبات تصنيف الجودة الشرعية، طبقا لمنهجية تصنيف الجودة الشرعية للوكالة، ويعاني من أوجه الضعف في الإلتزام الشرعي.

المصدر: محمد حمو، تصنيف المؤسسات المالية وفقا للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 304.

وتتم عملية تصنيف الجودة الشرعية للمؤسسات، بجميع مراحلها وخطواتها بعد تقديم المؤسسة المعنية طلبا بذلك، وقد تتغير درجة التصنيف، فترتفع أو تنخفض، بعد إخضاع المؤسسة للمراقبة من

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

قبل الوكالة لمدة سنة، ومنه، فإن هذا التصنيف الدقيق الذي تقوم به الوكالة، يضمن للمؤسسات المالية الإسلامية تعزيز أدائها ومستواها، فضلا عن الإلتزام الشرعي الصارم.

المطلب الثاني: التصنيف الفني الائتماني

1. مفهوم التصنيف الائتماني

إن مؤسسات التصنيف التقليدية، لم توفر لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية تصنيفا لمنتجاتها، حتى تتمكن من كسب ثقة ومصداقية المتعاملين في الأسواق المالية، ويتعزز التعامل معها، لذلك، فإن التصنيف الائتماني ضرورة حتمية للمؤسسات المالية ومنتجاتها، لضمان نجاحها والترويج لها، من خلال إصدار الوكالات المكلفة بهذا النوع من التصنيف، لدرجات الجدارة الائتمانية، التي تسمح من خلالها لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، بإكتساب مكانة ومصداقية، بين مختلف المتعاملين في الأسواق المالية.

ويعرف العديد من الباحثين التصنيف الائتماني، حسب وجهات نظر مختلفة، حيث يعرفه بعضهم على أنه: "مقياس للملاءة الائتمانية لسندات دين المستثمرين، حيث تعمل كل وكالة تصنيف على أساس مجموعة من العوامل، لتحديد تقييماتها، بما في ذلك العوامل المتعلقة بأمن المؤسسة أو الشركة، عوامل السوق، العوامل التنظيمية والقانونية، اتجاهات الاقتصاد الكلي بالنسبة للدول، تهدف من خلال هذه العملية إلى توفير وسيلة للمقارنة، بين مخاطر الائتمان حسب فئات الأصول وطول فترة السداد".¹ بالتالي، لا يقتصر مفهوم التصنيف الائتماني على تصنيف المؤسسات المالية وحسب، بل يتعدى إلى كافة الكيانات التي تتعامل في الأسواق المالية، بما في ذلك المؤسسات الكبرى والشركات عابرات الحدود، وحتى الدول التي لها معاملات في السوق المالية. وبصفة عامة، يشمل التصنيف الائتماني كل كيان يتعامل مع مؤسسة مالية، فيما يخص الديون والإقتراض وسدادها، في كافة الأسواق المالية العالمية.

كما عُرف التصنيف الائتماني من طرف وكالة ستاندرز اند بورز (poor's standart and)، على أنه: "مجموعة من الآراء حول مخاطر القدرة على سداد الديون (الائتمان)، وتعتبر هذه التقييمات أو رأي الوكالة، حول قدرة و إرادة المصدر أو المعني بالائتمان، مثل الشركات أو الحكومات وغيرها،

¹: بن علي عبد الغاني، زودة عمار، وكالات التصنيف الائتماني الكبرى: قراءة في النشأة ودورها في الأزمات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 09.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

على الوفاء بالتزاماته المالية في الآجال المحددة، كما يعكس التصنيف الائتماني جودة الائتمان لسد الدين ومدى احتمالية عدم حدوث تأخير في السداد".¹

ويعد التصنيف الائتماني بالنسبة للشركات أو البنوك أو الدول، بمثابة الجدارة الائتمانية أو قدرة تلك الكيانات في الحصول على القروض اللازمة، ومدى قدرتها على الوفاء بما عليها من التزامات في موعدها، ويعتمد التصنيف الائتماني على عدة مؤشرات نذكر منها:²

- الأصول وكافة الإمكانيات المادية، التي تمتلكها الجهات طالبة القرض؛
- أثر تعاملاتها الماضية مع الدائنين وأسعار الفائدة المعتمدة، التي حصلت بها على قروضها في السابق؛
- مدى سهولة التدفقات النقدية إليها، داخليا وخارجيا؛
- حالة الاستقرار الأمني والسياسي، وتأثيره على الوضع الاقتصادي، وبالأخص سداد الديون، بالنسبة للدول والشركات الكبرى، كالشركات متعددة الجنسيات؛

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه، كلما كانت الجهة طالبة القرض، قادرة على سداد ديونها في مواعيدها ودون طلب تأجيل أو تمديد آجال، وصف دين هذه الجهة بالإستدامة، مما يجعلها مؤهلة للحصول على القروض من المؤسسات الدائنة، بصفة دائمة.

2. منهجية التصنيف الائتماني التي تعتمدها وكالات التصنيف الدولية

2.1 / وكالات التصنيف الائتماني: تقوم وكالات التصنيف الائتماني بتقييم سندات الدول والمؤسسات، وذلك بمنحها نقاط تعبر عن ملاءة الجهة التي أصدرتها، وتمثل النقاط الممنوحة من طرف هذه الوكالات، معلومات تساعد المستثمرين على تحديد درجة إقبالهم على شراء سندات هذه المؤسسات، بالشكل الذي يحدد قيمتها في السوق المالي، ويزيد من قدرة تلك المؤسسات على تعبئة الموارد المالية، وهناك العديد من وكالات التصنيف الائتماني حول العالم، حيث يمكن التطرق إلى أشهرها وأهمها فيما يلي:

¹: بن علي عبد الغاني، زودة عمار، مرجع سابق، ص 09.

²: الصاوي عبد الحافظ، التصنيف الائتماني ما هو وما أهميته للدول والمؤسسات، تم الإطلاع عليه بتاريخ 23-12-2024، على الموقع

www.aljazeera.net

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

- وكالة ستاندر أند بورز (standard and poor's 1860): تعود جذور هذه الوكالة إلى سنة 1860، وقد نشأت نتيجة لاندماج مؤسسة بورز للنشر، ومكتب ستاندارد للدراسات الإحصائية للشركات، حيث كانت رؤيتها الأولية تتمحور حول إستغلال الذكاء، في تسريع النمو والتقدم في الثورة الصناعية، وتعمل الوكالة حاليا على توفير كافة البيانات، التي تسهم في عمليات اتخاذ القرار، لدى العديد من المؤسسات عبر 128 دولة، كما تعتمد على أكثر من 1500 محلل، وقد تمكنت من الوصول إلى أكثر من 01 مليون تصنيف الائتماني.¹
- وكالة موديز لخدمة المستثمرين (Moody's Investors service 1909): تم تأسيس هذه الوكالة من طرف المحلل المالي ورجل الأعمال الأمريكي john moody سنة 1909، بنيويورك الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أدرجت في بورصة نيويورك للأوراق المالية سنة 2000، وقد تمكنت من تصنيف أكثر من 210 ألف مؤسسة عبر العالم، لذا، يمكن القول أنها تشكل مكونا أساسيا في الأسواق المالية العالمية، من خلال أثرها على تحديد جودة القروض وتوفير البيانات والأبحاث والأدوات التحليلية، التي تسهم في دراسة السوق بشكل دقيق، مما يمنح للمتعاملين رؤية واضحة وأكثر شفافية.²
- وكالة فيتش للتصنيف (fitch ratings 1997): تعد وكالة فيتش أحد أهم المؤسسات المتخصصة في تقديم التصنيفات الائتمانية، في الأسواق المالية العالمية، حيث تم إنشاء هذه الوكالة، نتيجة لاندماج شركتي fitch و ibca سنة 1997،³ وتعتمد هذه المؤسسة على أكثر من 5000 متخصص في الائتمان والمخاطر المالية، من جميع أنحاء العالم، حيث تقوم بتقديم التصنيف الائتماني، لأكثر من 190 دولة و تتعامل مع أكثر من 8000 كيان، في مجال المؤسسات المالية.⁴

¹: وكالة ستاندر أند بورز للتصنيف الائتماني، نبذة عن الوكالة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 24-12-2024، على الموقع www.spglobal.com.

²: المانسيح رابح أمين، هزلة أنيس، متطلبات تحسين أداء نشاط التقييط بوكالات التصنيف الائتماني الدولية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمة لخضر الواد الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 56.

³: مداني أحمد، دور وكالات التصنيف الائتماني في صناعة الأزمات في الأسواق المالية ومتطلبات إصلاحها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، العدد 01، 2013، ص 56.

⁴: وكالة فيتش للتصنيف الائتماني، نبذة عن الوكالة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 30-12-2024، على الموقع www.fitchratings.com.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

على غرار هذه الوكالات، هناك أيضا العديد من وكالات التصنيف الائتماني محلية وإقليمية، يقتصر نطاق عملها على الأسواق المحلية فقط، وهي منتشرة في دول أخرى غير و. م. أ، مثل: كندا السويد، ألمانيا، إيطاليا، اليابان...، لكن تعد هذه الوكالات أقل تأثيرا على مستوى العالم، فيما يخص التصنيف الائتماني، مقارنة بالوكالات العالمية كوكالة موديز، ستاندرد أند بورز وفيتش. وفيما يلي يتم عرض بعض الأرقام الخاصة بنشاط الوكالات العالمية الثلاثة، في الجدول التالي:

جدول رقم: 3-4

"بعض أرقام نشاط وكالات التصنيف الائتماني الرائدة"

وكالة ستاندرز	وكالة موديز	وكالة فيتش		
1.695	2.032	609	رقم الأعمال (مليون دولار)	
%45	%25	%21	نسبة العائد/ رقم الأعمال	
%70	%53.6	%37.9	الولايات م. أ.	التوزيع الجغرافي لرقم الأعمال
%16	%30.9	%33.1	أوروبا	
%13.2	%15.5	%29	باقي دول العالم	
52 500	76 801	72 311	المؤسسات المالية	حجم تغطية مختلف القطاعات (عدد المتعاملين)
8 600	5 455	4 599	قطاع التأمين	
41 400	31 008	12 613	قطاع الصناعة	
124 600	106 337	69 515	المنتجات المالية الهيكليّة	
104 500	862 240	352 697	القطاع العام السيادي	
8 500	4 500	2 997	إجمالي الموظفين	

المصدر: المانسيح رايح أمين، هزلة أنيس، متطلبات تحسين أداء نشاط التنقيط بوكالات التصنيف الائتماني الدولية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمة لخضر الواد الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 57.

يظهر من خلال الجدول السابق، أن معظم تركيز هذه الوكالات، يتمحور حول الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث يتمركز معظم رقم أعمال وكالة ستاندرز، في الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر من 70% من إجمالي رقم أعمالها، نفس الأمر بالنسبة لوكالة موديز، بنسبة تفوق 53%، وكذلك الأمر بالنسبة لوكالة فيتش بنسبة 37%، وهذا قد يرجع إلى عدة أسباب، كون الولايات المتحدة موطنها الأم

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

ومنطلق نشأتها، كما تعد الولايات المتحدة مركز العديد من المؤسسات المالية والتجارية، التي تعد محطة اهتمام هذه الوكالات، وتعد دول أوروبا كذلك أحد أهم الأسواق المالية، خاصة وما تحويه من صناعات ومؤسسات وشركات، تجعلها مركز اهتمام ونشاط وكالات التصنيف الائتماني.

لكن رغم كل الأرقام ومؤشرات نشاط الوكالات الثلاثة، إلا أنها لا تنشط وحدها في هذا المجال، حيث توجد العديد من وكالات التصنيف الائتماني حول دول العالم، كما تم ذكره سابقا، ومنها من يرتقي إلى المستوى الدولي والعالمي، كما تقدم تصنيفات للعديد من الشركات والهيئات الدولية، وهناك أيضا منها من ينشط محليا، مع مؤسسات وشركات محلية خاصة ببعض الدول، ونحاول من خلال الجدول التالي، تسليط الضوء على بعض هذه الوكالات.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

جدول رقم: 3-5

"بعض وكالات التصنيف الائتماني الإقليمية و المحلية"

الرقم	الوكالة	خصائصها	الملكية	المقر الرئيسي
01	بونبيرز Bonniers Kreditfakta norden AB	تقوم بتصنيف جميع الشركات في السويد، البالغ عددها 780000 شركة	تملكها مجموعة بونبيرز Bonniers group	السويد
02	تصنيف السندات الكندية Canadian bond rating service	تقوم بتصنيف ما يزيد عن 500 شركة	ملكية خاصة	كندا
03	أمان الائتمان Credit safe AB	تقوم بتصنيف 690000 شركة في السويد	تملكها الشركة النرويجية Norwegian company	السويد
06	يورو للتصنيف Euro rating AG	تعمل إقليميا في ألمانيا والنمسا	ملكية خاصة	ألمانيا
08	وكالة التصنيف الإيطالية Italrating DCR SPA	تمارس نشاطها في السوق الإيطالية	يملكها مصرف الاستثمار الإيطالي Duff & Phelps	إيطاليا
09	وكالة ميكوني Mikuni & Co	تقوم بتصنيف 4000 إصدار و 16000 شركة وتنشط في اليابان	ملكية خاصة	اليابان
11	وكالة التصنيف آر @ أس R@S Rating serviceAG	تمارس نشاطها في ألمانيا	ملكية خاصة	ألمانيا
12	SVEA Kredit-information AB	تقوم بتصنيف جميع الشركات في السويد	ملكية خاصة	السويد
13	SVEFO Sverige AB	تقوم بتصنيف جميع الشركات في السويد	تملكها شركة Telia AB و هي أكبر شركة للهواتف في السويد	السويد
16	وكالة كابيتال إنتلجنس Capital intelligence	تقوم بتصنيف أكثر من 400 مصرف في 37 بلدا.	ملكية خاصة	قبرص

المصدر: بن سويسة حمزة، دور وكالات التصنيف الائتماني في حدوث الأزمات المالية وانعكاسات ذلك على الاقتصاد الجزائري، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد درايا أدرار الجزائر، العدد 38، 2016، ص 497.

2. منهجية التصنيف الائتماني

تتبع وكالات التصنيف الائتماني، مناهج مختلفة لتقييم الوضع الائتماني للمؤسسات المعنية، الذي قد يستغرق حوالي سنة كاملة أو أكثر، منذ تقديم الجهة المعنية طلب لتصنيفها، حيث تعتمد الوكالات على عدة عوامل مختلفة، حتى تصل إلى الفصل في قرارها النهائي، وتصدر وكالات التصنيف الائتماني مناهجياتها وطريقة عملها، في تقييم المؤسسات التمويلية وتحديثها بانتظام، من أجل تقديم صورة شفافة للعوامل الرئيسية، التي روعيت في عملية التصنيف.

قد تقوم وكالات التصنيف الائتماني بعملية التصنيف بطلب من المؤسسات، كما يمكن أن تقوم بهذه العملية من تلقاء نفسها، دون طلب من أي جهة، وتزامنا مع هذه العملية، تقوم وكالات التصنيف بخدمات أخرى، تهدف إلى إعانة المؤسسات والشركات، على رفع درجات تصنيفهم الائتماني، وتتمثل هذه الخدمات في:¹

- تقييم التصنيف الائتماني: وهي عبارة عن خدمات تتمثل في توجيهات فنية، تقوم من خلالها وكالات التصنيف الائتماني، بتقديم بعض التوجيهات والتعليمات، التي يجب على المؤسسات والشركات إتباعها، لتعزيز درجة تصنيفهم، ويكون ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات معينة، كما تقوم كذلك بتقديم العديد من الاستشارات لهذه المؤسسات، حول مختلف العمليات المتعلقة بالتداول في الأصول؛
 - خلق حلول للمخاطر: تعمل وكالات التصنيف الائتماني كذلك، على تقديم حلول بديلة للمخاطر التي قد تواجه هذه المؤسسات، من خلال القيام بعمليات التدريب الداخلي، وإعداد التقارير والبحوث لفائدة هذه الشركات، والعمل على تأهيلها، لمواجهة مختلف المخاطر المالية المتوقعة؛
- تتم عملية التقييم الخاصة بالتصنيف الائتماني، وفق نظام تقييم معين، قد يختلف من وكالة إلى أخرى، لكنها تتفق جوهريا على نوع الجدارة الائتمانية، التي سيتم تقييمها، حيث تمنح درجة محدد لكل نوع من أنواع الجدارة الائتمانية، حسب سلم تقييم قد يختلف في التسمية من وكالة إلى أخرى، لكنه

¹: على عبد الله الغريبي سارة، الصادق محمد، حوكمة وكالات التصنيف الائتماني في المملكة العربية السعودية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 458.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يعكس نفس المستوى من الجدارة الائتمانية، وسيتم من خلال الجدول التالي، إيضاح مختلف درجات التصنيف الائتمانية، المتداولة لدى أهم وكالة الائتمان العالمية، والتي تم التطرق لها سابقاً.

جدول رقم: 3-6

"درجات التصنيف الائتماني للوكالات الكبرى"

وكالة فيتش	وكالة موديز	وكالة ستاندرز	نوع الجدارة الائتمانية	فئة درجة الاستثمار
AAA	AAA	Aaa	النوع الأعلى	
AA	من AA+ إلى AA-	من Aa1 إلى Aa3	النوع العالي	
AA	من A1 إلى A3	من A1 إلى A3	المتوسط العالي	
BBB	من BBB+ إلى BBB-	من Baa1 إلى Baa3	المتوسط	فئة درجة المخاطرة
BB	من BB+ إلى BB-	من Ba1 إلى Ba3	مخاطرة معتدلة	
B	من B+ إلى B-	من B1 إلى B3	مخاطرة	
CCC	من CCC+ إلى CCC-	من Caa1 إلى Caa3	مخاطرة مرتفعة	
CC,C	CC,C	Ca	نوعية رديئة	
D	SD,D	C	عجز و متأخرات	

المصدر: بن علي عبد الغاني، زودة عمار، وكالات التصنيف الائتماني الكبرى: قراءة في النشأة ودورها في الأزمات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 12.

يكمن الإختلاف بين وكالات التصنيف الائتماني الكبرى، في درجات التقييم التي تمنحها، أو بالأحرى في تسميات هذه الدرجات، وكما تم ذكره سابقاً، أن مستوى الجدارة الائتمانية التي تعكسه الدرجة الممنوحة، لا يختلف رغم اختلاف تسمية الدرجة، حيث تعتمد وكالة ستاندرز، سلم تقييم للنوع العالي من الجدارة الائتمانية، يتمثل في: (Aa1 إلى Aa3)، على خلاف وكالة موديز، التي تعتمد سلماً مختلف لنفس المستوى من الجدارة الائتمانية (AA+ إلى AA-)، كما تعتمد وكالة فيتش، سلماً يختلف عن الوكالتين السابقتين، يتمثل في الدرجة (AA)، ويمكن ملاحظة اختلاف آخر كذلك في تقييمها لمستوى الجدارة الائتمانية الأخيرة (عجز و متأخرات)، حيث تعتمد وكالة ستاندرز درجة (C)، كما تعتمد وكالة موديز درجة (SD,D) لنفس المستوى من الجدارة الائتمانية، عكس ما تعتمد وكالة فيتش لنفس المستوى أو نوع الجدارة، بدرجة (D).

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المطلب الثالث: حاجة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية إلى التصنيف الائتماني

وصلت الصناعة المالية الإسلامية اليوم، إلى درجة عالية من التطور، مقارنة مع بداياتها قبل نصف قرن من الآن، إذ تزايد عددها وتعددت منتجاتها وخدماتها، حتى أصبحت أكثر تنوعاً وتعقيداً عن سابقتها، لذا، من بين أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية حالياً، هي السعي إلى تحقيق الهوية الإسلامية لها ولمنتجاتها، باعتباره الإطار الرئيسي لها وميزتها التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المالية التقليدية، لكن في نفس الوقت، عليها أن تعبر اهتمام أكبر للجانب الائتماني، الذي يعد من بين العوامل الأساسية للدخول في المنافسة الدولية مع باقي المؤسسات التقليدية، نظراً لما له من أثر على توجه المتعاملين نحو هذه المؤسسات، وما له من تأثير على تفضيلات المتعاملين.

وكنتيجة لطبيعة المتعاملين مع هذه المؤسسات، يظهر نوع من التفضيلات لبعض المنتجات على أخرى، حرصاً من الزبون على مشروعيتها وتجنباً للكسب الحرام، لذا، فهذا النوع من التفضيلات قد تتم معالجته من خلال التصنيف الشرعي، الذي تتكفل به مؤسسات متخصصة في هذا الشأن، (تم التطرق لها مسبقاً)، لكن يبقى الجانب المتعلق بدرجات الائتمان، التي قد تعد أهم نقطة تحول بين المؤسسة المالية الإسلامية، وبين باقي المتعاملين في الأسواق المالية لغير المسلمين، وكمتطلبات المنافسة الدولية والدخول إلى الصناعة المالية العالمية، لا بد من جلب اهتمام باقي المتعاملين في الأسواق المالية العالمية، والحصول على حصة سوقية من هذه الأسواق، بالتالي، تظهر ضرورة وحاجة هذه المؤسسات إلى التصنيف الائتماني، لتغطية هذا الجانب، من خلال تقييم مدى قدرة هذه المؤسسات على الوفاء بذمتها، وكذا، تحديد درجة ائتمانية منتجاتها وخدماتها، لذا، لا بد من وجود طريقة للحكم عليها، فهي ليست عند نفس المستوى مع باقي المؤسسات التقليدية، بالتالي فهي تحتاج إلى وضع درجة جدارة ائتمانية أو تصنيف ائتماني لها.

على غرار ما سبق، يمكن سرد بعض النقاط التي توضح حاجة مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية للتصنيف الائتماني، وضرورته في تقييم نشاطها، نوجزها فيما يلي:

- تعد الفجوة القائمة بين نظرية الصناعة المالية الإسلامية، وبين واقع التطبيقات على المنتجات المالية الإسلامية، أهم دوافع التصنيف الائتماني والحاجة إليه، بغرض تحفيز المؤسسات على

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المضي قدما، من خلال وضع قيمة وصيغة عالمية لمنتجاتها، مع دمج صفتها الحديثة، التي تميزها عن غيرها (منتج مالي إسلامي)؛

- اقتراب المنتجات المالية الإسلامية من المنتجات التقليدية، شكلا ومضمونا، كما في حالة الوكالة المقيدة بالشراء، مع التزام الوكيل بعائد محدد للتمويل، وكذلك التورق والمرابحة وبطاقات الائتمان الإسلامية، تشكل فرصة يمكن اغتنامها من خلال التصنيف الائتماني، الأمر الذي قد يميزها عن غيرها من المنتجات، ويعرضها على مستوى أوسع للتداول؛
- مميزات الصناعة المالية الإسلامية من حيث الثقة والمصداقية، تجعلها أكثر توافقا مع ما يتم تقييمه من قبل مؤسسات التصنيف الائتماني، وقد يخولها الحصول على درجات جدارة ائتمانية عالية، بالتالي، يعد التصنيف الائتماني من بين الفرص السانحة، التي يجب أن لا تضيعها هذه المؤسسات؛
- عجز مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، عن الوصول إلى الكم الهائل من معلومات السوق المالية العالمية، بالإضافة إلى صعوبة تحليلها، الأمر الذي يزيد من ضرورة وحاجتها إلى مؤسسات التصنيف الائتماني، والتي بدورها تتولى تقييم أصول أو ديون زبائنها، من مؤسسات وحكومات وتعمل على تقدير مستويات مخاطرها، من خلال تحليل وضعها المالي بكل موضوعية، بالتالي، تمكنها من الحصول على تقييم حقيقي، لإمكانيات المؤسسة والحصول على معلومات عن باقي المتعاملين في هذه الأسواق؛
- حاجة المتعاملين في السوق المالية العالمية، إلى اتخاذ قرارات الاستثمار، حيث تساهم وكالات التصنيف في توضيح الرؤية حول الجدارة المالية والائتمانية للمؤسسات المدينة، مما يوفر المعلومات اللازمة، لكافة الراغبين في التعامل مع مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية؛

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المبحث الثالث: أساليب التمويل في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يعد التمويل الإسلامي، من بين أهم آليات توفير الأصول (المالية والنقدية) لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية في حد ذاتها، ولكافة المتعاملين معها، ذلك من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات النهوض بالاستثمارات والمشاريع التنموية، وتمويل مختلف أنشطة هذه المؤسسات وضمان استمراريتها.

تتعد آليات وأساليب التمويل في هذه المؤسسات، من حيث التوجه والمصدر والهدف والغرض من هذا التمويل، والتي يمكن أن تتداخل فيما بينها، لذا، سيتم التطرق إلى مختلف هذه الأساليب، من خلال تصنيفها إلى 04 مجموعات، كل حسب الغرض منها ومصدر تمويلها.

- التمويل حسب أساليب المشاركة؛
- التمويل حسب أساليب البيوع؛
- التمويل حسب أساليب الإجارة؛
- أساليب التمويل الخيري؛

المطلب الأول: التمويل حسب أساليب المشاركة

من بين أساليب التمويل الإسلامي، التي تتطوي تحت أساليب المشاركة أو كما يسميها البعض بأساليب التمويل التشاركي، نجد أن أهمها تتمثل في كل من: المشاركة، المضاربة، المغارسة، المزارعة والمساقاة.

الفرع الأول: المشاركة

1. مفهوم المشاركة

تعرف المشاركة لغة، على أنها: "تقديم المال من البنك والعميل بنسب متساوية أو متفاوتة، بغية إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم، بحيث يصبح كل واحد منهما ممتلكا لحصة في رأس

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المال، بصفة دائمة أو مؤقتة، يستحق من خلالها الأرباح ويتحمل الخسائر، على قدر حصة كل شريك في رأس المال، كما لا يصح اشتراط خلاف ذلك".¹

كما يعرفها المشرع الجزائري أيضا، على أنها: "عقد بين البنك أو مؤسسة مالية وواحد أو عدة أطراف، بهدف المشاركة في رأس مال مؤسسة أو في مشروع أو في عمليات تجارية، من أجل تحقيق أرباح".² بالتالي، تعد صيغة المشاركة نوع من أنواع الاستثمار، الذي قد يتمثل في إنشاء المشاريع أو القيام بأعمال تجارية، يهدف من خلالها الطرفين إلى تحقيق الأرباح، لذا، تختلف المشاركة عن صيغ الاستثمار التقليدية، المبنية على أساس الإقراض بفائدة، والتي يعتبر البنك فيها رابحا في جميع الحالات، عكس المشاركة، التي يتحمل البنك فيها نسبة من الخسائر (على أساس نسبة المشاركة في رأس مال المشروع) في حالات فشل المشروع، كما قد يستفيد من نسبة من الأرباح في حالات تحقيق الفائدة. لكن الميزة الأساسية في صيغ المشاركة بالنسبة للبنك، أن حصة الفائدة التي يحصلها البنك، قد تكون أكبر مما قد يحققه من سعر الفائدة في القروض الربوية الممنوحة، بالنسبة للبنوك التقليدية، خاصة إن حقق المشروع نجاحا ماليا كبيرا، حيث تزداد أرباح كلي الطرفين، كلما زادت مردودية المشروع أو الاستثمار.

2. مشروعية صيغة المشاركة

تعتبر المشاركة من صيغ المعاملات المالية المشروعة، في الكتاب والسنة وإجماع علماء المسلمين، حيث يستدل على مشروعية المشاركة من القرآن الكريم، لقوله تعالى: ﴿... قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نَعَجْتِكِ إِلَىٰ نِعَاجِهِ ۖ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ۗ وَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ۗ﴾ (سورة ص: الآية 24).

¹: ملحق عبد الغني، بلبلاخ سامية، مزايا التمويل بصيغتي المشاركة والمضاربة في المصارف الإسلامية ودورها التتموي، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، جامعة باربيكة الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 179.

²: التعليم رقم 20-02، المتضمنة تعريف المنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخة في 02 أبريل 2020، الصادرة عن بنك الجزائر، المادة 14.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

كما يستدل على مشروعية المشاركة من السنة النبوية الشريفة، في الحديث الذي رواه أبو هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم، أنه قال فيما يرويه عن الله عز وجل: "أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه، فإذا خانه خرجت من بينهما".¹

وقد أجمع العلماء المسلمون، على جواز صيغة المشاركة في المعاملات المالية، حيث قسمها المذهب المالكي إلى 06 أقسام: (شركة المفاوضة، العنان، العمل، الذمم، الجبر وشركة القراض).²

3. شروط المشاركة

لا يمكن إبرام عقود المشاركة إلا بتوفر مجموعة من الشروط، والتي يمكن سردها فيما يلي:³

- **شروط متعلقة برأس المال والعمل:** حيث تعتمد صحة عقد المشاركة، على أن يكون رأس المال المشترك نقداً، كما أجاز الفقهاء أن يكون سلعة أو جزء من العمل، في مشروع بين طرفين من خلال تأدية العمل مناصفة، ولا يشترط المناصفة في رأس المال، بل يمكن أن تتفاوت الحصص بين الشريكين كل حسب مقدرته؛
- **شروط تتعلق بأهلية الأطراف المتشاركة:** حيث لا يصح عقد المشاركة بين من ليس له الأهلية الشرعية والقانونية، كما لا يمكن أن تتم المشاركة في مشروع، لا يصح شرعاً أو محرم، وأن يتم التراضي الصريح بين الشريكين والموقفة على كل بنود العقد؛
- **شروط متعلقة بنسب الربح والخسارة:** يجب أن يتم تحديد نسب الربح وكيفية توزيعها، في بنود عقد المشاركة بكل شفافية، كما يتم تحديد نسب تحمل الخسارة في حالة فشل المشروع، كل حسب مشاركته في رأس المال المشترك، ويمكن أحياناً بموقفة الطرفين، أن تختلف نسب الحصول على الأرباح رغم اختلاف نسب المشاركة في رأس المال، حيث قد يعوض الفارق من خلال التكفل بتغطية جانب العمل؛

¹: سنن أبي داود، أبو داود سليمان، المحقق محمد محي الدين عبد الحميد، جزء 03، الطبعة 02، مطبعة السعادة القاهرة مصر، 1950، رقم الحديث 3383، ص 348.

²: فيلاي شعيب، أهمية التمويل الإسلامي في معالجة اختلالات السوق المالية، مذكرة ماجستير في البنوك الإسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2012، ص 33.

³: مامي هاجر، التمويل الإسلامي بصيغة المشاركة كآلية لدعم التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مسيلة الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص ص 264-265.

- شروط تتعلق بالتصفية وحالات فسخ العقد: يشترط في حالات فسخ عقد المشاركة، أن يتم بعلم كافة الأطراف المتشاركة وأن لا يتسبب ذلك في ضرر لطرف دون آخر، كما يمكن أن يتم فسخ العقد، بموت أحد الأطراف أو فقدان الأهلية أو بإنتهاء مدة عقد المشاركة؛

الفرع الثاني: المضاربة

1. مفهوم المضاربة

تناولت هيئة المحاسبة و المراجعة للمؤسسات المالية، مفهوم المضاربة على أنها: "شراكة في الربح بين طرفين، برأس مال من جانب (رب المال) وعمل من جانب الطرف الثاني (المضارب)"، كما يعرفها البعض أيضا في نفس السياق، على أنها: "عقد شراكة في الربح بين طرفين، بمال من جانب وعمل من الجانب الآخر، و فيها (الغنم و العزم) للطرفين معا، حيث يتقاسمان الربح والخسارة بالنسب المتفق عليها في البداية".¹

وقد عرفها بنك الجزائر على أنها: "عقد بموجبه يقدم البنك أو المؤسسة المالية، الطرف المقرض للأموال (رب المال)، رأس المال اللازم للمقاول (المضارب)، للقيام بعمله في المشروع المحدد، من أجل تحقيق أرباح"، كما حدد بنك الجزائر المضاربة في شكلين رئيسيين:²

- **المضاربة المطلقة:** وهي تلك التي يفوض فيها البنك أو المؤسسة المالية، المقاول بإدارة عمليات المضاربة دون أي قيد، و للمقاول الحرية في اختيار الاستثمارات، التي يراها تحقق ربحا، غير أنه ملزم بالحرص على تحقيق مصلحة الطرفين في المشروع الذي يختاره؛
- **المضاربة المقيدة:** وهي تلك التي يفرض فيها البنك أو الطرف المقرض على المقترض (المضارب)، مجموعة من الشروط، التي تتعلق بطبيعة الاستثمارات المستهدفة، و كذا، كيفية و شروط إتمامها، لكن يبقى تسيير المشروع للمقاول وحده؛

¹: بلقاسمي سليم، عمليات الصيرفة الإسلامية في الجزائر على ضوء نظام بنك الجزائر رقم 20-02، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير البيض الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2020م، ص 97.
²: التعليم رقم 20-02، المؤرخة في 02 أفريل 2020، مرجع سابق، المواد 19 و 23.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

ركزت معظم التعاريف، على أن المضاربة عقد بين طرفين، أحدهما مقرض والآخر مقترض، حيث يتولى المقرض توفير رأس المال والمقترض عملية تسيير وإنشاء المشاريع، بالتالي، يمكن تعريف المضاربة على أنها: "استثمار بين طرفين، يتولى الطرف الأول (أفراد أو مؤسسات مالية إسلامية) تمويل المشروع، ويتولى الطرف الآخر (المقاول) تسيير المشروع، بحيث يلزم هذا الأخير بكامل مسؤوليات نجاح المشروع، دون تدخل المقرض في شؤون التسيير، يتم ذلك بموجب العقد مبرم، حيث يحدد كفاءات توزيع الأرباح وتحمل الخسائر".

2. مشروعية المضاربة

استدل جمهور الفقهاء على مشروعية صيغة المعاملات المالية، من القرآن والسنة النبوية الشريفة، وتستمد صيغة المضاربة شرعيتها من القرآن الكريم، حيث قال الله تعالى: ﴿... وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ...﴾ (سورة المزمّل: الآية 20)، وقال أيضا عز وجل: ﴿... فَأِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ...﴾ (سورة الجمعة: الآية 10).

كما يستدل عن مشروعية المضاربة من السنة النبوية الشريفة، فيما ورد عن ابن عباس أنه قال: "كان العباس بن عبد المطلب إذا دفع مال مضاربة اشترط على صاحبه، أن لا يسلك به بحرا ولا ينزل به واديا ولا يشتري به ذات كبد رطبة، فإن فعل فهو ضامن، ورفع شرطه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فأجازه"¹

3. شروط صيغة المضاربة

يشترط في عقد المضاربة، تحقق مجموعة من الشروط، والتي تتعلق أساسا بكل من: الأطراف المتعاقدة، رأس المال وصيغ الربح المشروعة وسيتم تسليط الضوء على أهمها، من خلال النقاط التالية:²

• **شروط تتعلق المتعاقدين:** حيث يشترط توفر كافة مقومات الأهلية القانونية والشرعية،

كما يجيز بعض الفقهاء، أن يكون الأطراف المتعاقدة من غير مسلمين؛

¹: مجمع الزوائد و منبع الفوائد، الهيئتي نور الدين، مكتبة القدسي، القاهرة مصر، 1994، الجزء 4، الحديث رقم 6811، ص 161.
²: حميد العلي صالح، المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مركز دراسات الاقتصاد الإسلامي، الطبعة 01، دمشق سوريا، 2008، ص ص 283-286.

- شروط تتعلق برأس المال المشروع: حيث يشترك أن يكون رأس المال المخصص للمشروع، مقدارا معلوما ومحددا في العقد، وأن يكونا حاضرا لا دينيا، حيث لا تصح المضاربة على أصول الديون، والتي يعتبرها الفقهاء نوعا من أنواع الربا، كم يجب أن يكون رأس مال المشروع، نقدا من العملات الشائعة بين المجتمع، كما لا يجوز اعتماد العقارات أو المنقولات، كقيم مالية لرأس مال الضاربة. لكن تجدر الإشارة إلى أن بعض الجهات، تجيز إمكانية تمويل مشاريع المضاربة، برأسمال مختلط نقدا وعينا؛¹
- شروط تتعلق بصيغ توزيع الأرباح: يشترط في صحة الضاربة، عدم تحديد الربح لجهة أو لطرف معين، أي تحديد مبلغ معين ثابت، كربح لطرف من الأطراف، كمعدل الفائدة مثلا، لأن المضاربة مبنية على المشاركة في الأرباح والخسائر معا، حيث تتحدد عوائد كل طرف، بنسبة من الربح تتغير حسب العائد من المشروع، فإن قل العائد قل الربح للطرفين، وإن كثر العائد زاد الربح للطرفين، ويبقى الفارق في الربح بين الطرفين هو نفسه، كما تم تحديده في العقد وتم الإتفاق عليه؛

الفرع الثالث: المغارسة، المزارعة والمساقاة

أولا: المغارسة

1. مفهوم المغارسة

تعرف المغارسة على أنها: "دفع أرض إلى طرف آخر (ليس فيها شجر) لمدة معلومة، حيث يغرَس فيها أشجارا، على أن ما يحصل من الغرس والثمار، تكون بينهما بنسبة معلومة"²، كما تعرف المغارسة كذلك، على أنها: "مشروع يكون في الأشجار، حيث يقوم العامل بغيرس أرض بيضاء لحساب صاحبها، حتى إذا أصبح ذلك الشجر منتجا، أخذ العامل جزءا من الأرض والشجر كأجرة على ذلك العمل"، و تعرف المغارسة أيضا عند المالكية، على أنها: "إعطاء الرجل أرضه إلى رجل على أن يغرَس فيها عددا معلوما من الثمار، فإذا استحق الثمر كان للغرس جزءا من الأرض متفق عليه مسبقا"³.

¹: التعلية رقم 20-02، المؤرخة في 02 أبريل 2020، مرجع سابق، المادة 19.

²: دواية أشرف محمد، التمويل المصرفي الإسلامي الأساس الفكري والتطبيقي، دار السلام، الإسكندرية مصر، ط 01، 2010، ص 261.

³: فيلالى شعيب، مرجع سابق، ص 42.

ومما سبق، يمكن تعريف المغارسة على أنها: "استثمار فلاحى، يكون بموجب عقد بين طرفين، يقدم أحدهما أرضاً ويتولى الآخر غرس الأرض بالأشجار المثمرة، ويتمكن الطرفين من الاستفادة من ثمار هذه الأشجار بينهما، بنسب محددة يتم الإتفاق عليها مسبقاً في العقد".

2. مشروعية صيغة المغارسة

اختلف جمهور الفقهاء في إجازة صيغة المغارسة، حيث أجازها جمهور الفقهاء من الحنفية والحنابلة والظاهرية، واستدلوا بذلك بأحاديث صيغ المزارعة والمساقاة،¹ كما أجازها المالكية انطلاقاً من إعطاء الرسول -صلى الله عليه وسلم- أرض خيبر لليهود، على أن يستغلونها بأموالهم وأنفسهم، ويأخذوا نصف الإنتاج.²

أما عن الشافعية، فأقرو بعدم جواز صيغة المغارسة، مستدلين بأن المغارسة ليست من أعمال المساقاة، وأن النص الوارد في مشروعية المساقاة، يعد رخصة استثنائية ولا يصح الاستدلال به لإجازة صيغة المغارسة. لكن إتفق جمهور العلماء على أن تأخذ المغارسة أحد الصيغ التالية:³

- إجازة: وهي أن يتم الغرس لصاحب الأرض بأجرة معلومة؛
- جعلاً: وهي أن يتم الغرس حصراً على الأشجار، وله نصيب فيما نبت منها خاصة؛

ثانياً: المزارعة

1. مفهوم المزارعة

تعرف المزارعة على أنها: "شركة تتم بين طرفين، حيث يقدم أحدهما الأرض (مالك الأرض) ويقدم الآخر (المزارع) العمل لزراعتها، على أن تكون الغلة بينهما حسب الإتفاق".⁴ كما تعرف كذلك على أنها: "دفع أرض وبذر حب، لشخص عامل يزرعه ويقوم عليه بالرعاية والسقاية، ويكون العمل بربح معلوم من المحصول الذي تنتجه الزراعة، والعامل يلتزم بالمسؤولية الكاملة كالسقاية والحرق والآلة

¹: بن ساعد سعاد، بو فاعس سعيدة، صيغ التمويل الفلاحى في الفقه الإسلامى-المزارعة والمغارسة والمساقاة أمونجاً-، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 35، العدد 01، 2021، ص 306.

²: فيلالى شعيب، مرجع سابق، ص 42.

³: بن ساعد سعاد، بو فاعس سعيدة، نفس المرجع، ص ص 306-307.

⁴: سفيان خوجة علامة، دور الدولة في الحد من البطالة في ظل العولمة والاقتصاد الإسلامى دراسة حالة الجزائر: 1988-2014، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والإدارة، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2016، ص 267.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

التي يحرث بها". وتناولت المذاهب الأربعة تعاريف مختلفة للمزارعة، حيث عرفها المالكية على أنها: "نوع من الإشتراك في الزرع"، كما عرفها المذهب الحنفي على أنها: "عقد على الزرع ببعض الخارج المتحصل من الأرض"، وقد عرفها الشافعية على أنها: "تسليم الأرض لرجل يزرعها ببعض ما يخرج منها من غلة"، أما الحنابلة فقد عرفوها على أنها: "دفع الأرض إلى من يزرعها ويقوم بخدمتها".¹

ومن التعاريف السابقة، يظهر أن المزارعة تقوم على أساس العمل المقدم من الفلاح كطرف، ومالك الأرض كطرف آخر، يهدف كل منها إلى الإستفادة من الغلة، التي تنتج من زراعتها. لذا، يمكن أن تعرف المزارعة على أنها: "عقد استثمار فلاحي بين طرفين، أحدهما يوفر الأرض والآخر يتولى العمل، والنتائج عن استثمار الأرض يوزع على الطرفين، بنسب يتم الإتفاق عليها مسبقاً في العقد".

2. مشروعية صيغة المزارعة

اختلف الفقهاء على صيغة المزارعة بين من يجيزها ومن يقر بعدم جوازها، حيث ذهب كل من الشافعية والحنفية إلى الإقرار بعدم جوازها،² مستدلين بما جاء عن السيرة النبوية الشريفة، أنه -صلى الله عليه وسلم- نهي عن المخابرة، كما جاء عن جابر بن عبد الله قال: "نهى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- عن المحاقلة والمزابنة والمخابرة، وعن بيع الثمر حتى يبدو صلاحه، ولا يباع إلا بالدينار والدرهم، إلا العرايا".³ أما جمهور العلماء من أجاز بصيغة المزارعة، من المالكية والحنابلة، فقد استدلو بما جاء في السيرة النبوية الشريفة، أنه -صلى الله عليه وسلم- عامل أهل خيبر بشطر ما يخرج من الأرض من ثمر وزرع،⁴ كما جاء في حديث عبد الله بن عمر: "أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- دفع إلى يهود خيبر نخل خيبر وأرضها، على أن يعتملوها من أموالهم، ولرسول الله -صلى الله عليه وسلم- شطر ثمرها".⁵

¹: محمود إدريس محمود محمد علي، جهود المالكية في تجديد صيغ عقود الاستثمار وتطويرها: التمويل بالمزارعة نموذجاً، International Journal Of Al-Turath In Islamic Wealth And Finance، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص159.

²: محمود إدريس محمود محمد علي، نفس المرجع، ص 160.

³: صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم، بيت الأفكار للنشر والتوزيع الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، الحديث رقم 1523، ص 626.

⁴: محمود إدريس محمود محمد علي، مرجع سابق، ص 160.

⁵: صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم 1551، ص 634.

ثالثاً: المساقاة

1 . مفهوم المساقاة

تعرف المساقاة على أنها: "شركة زراعية بين طرفين، حيث يقدم الطرف الأول الأشجار (مالك الأشجار)، ويقدم الآخر (الساقى) العمل، من خلال الري أو السقي والرعاية، على أن يكون المحصول بينها حسب الاتفاق، كالنصف والتلث ونحو ذلك"¹، كما تعرف المساقاة عند المالكية على أنها: "عقد يدفع الرجل بموجبه، كرمه أو حائط نخله أو شجر تينه أو زيتونه أو سائر مثمر شجره، لمن يكفيه القيام بما يحتاج إليه من السقي والعمل، على أن ما أطعم الله من ثمرتها، فيبينها نصفين أو على جزء معلوم من الثمرة"، وقد عرفها أصحاب المذهب الحنبلي على أنها: "دفع الشجر إلى من يصلحه بجزء من ثمره"، كما عرفها الشافعية كذلك على أنها: "معاملة الغير على نخل أو شجر عنب ليتعهد بالسقي والتربية، على أن الثمر لهما"، أما أصحاب المذهب الحنبلي فقد عرفوها على أنها: "دفع الرجل شجره إلى آخر ليقوم بسقيه وعمل سائر ما يحتاج إليه، بجزء معلوم له من ثمره"².

ويمكن القول مما سبق، أن المساقاة لا تختلف كثيراً عن المزارعة ويشتركان في نفس المبدأ، حيث يتفق كلى الصيغتين في أن يقدم أحد الأطراف رأس المال الفلاحي (أرض أو شجر)، ويتولى الآخر العمل (السقاية)، بالتالي، يمكن تعريف المساقاة على أنها: "عقد استثمار فلاحي، يقوم على أساس مشاركة أحد الأطراف أشجاره، مع طرف آخر يتولى عملية الرعاية والسقي، بغرض تحقيق ربح يتم توزيعه حسب الإتفاق المحدد مسبقاً في العقد".

2. مشروعية المساقاة

تأتي مشروعية المساقاة من مشروعية المزارعة والمغارسة، كما ورد في السيرة النبوية الشريفة، أنه -صلى الله عليه وسلم- عامل أهل خيبر على أرضها، بمشاطرة ما تدر من ثمر، مقابل القيام بأعمال العناية بأشجارها وزرعها من سقاية وما إلى ذلك. وكما استدلل الفقهاء على مشروعيتها كذلك، من السيرة النبوية الشريفة، حيث جاء في الحديث النبوي الشريف عن أبي هريرة رضى الله عنه أنه قال: "قالت

¹: سفيان خوجة علامة، مرجع سابق، ص 268.

²: على أحمد عمر عيد الصمد، عقد المساقاة وأحكامه، مجلة كلية الآداب، جامعة جنوب الوادي قنا مصر، العدد 57، 2022، ص ص 1454-1455.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الأنصار للنبي -صلى الله عليه وسلم-، أقسم بيننا وبين إخوتنا النخيل، قال ((لا))، فقالوا، فتكفونا المؤونة ونشركم في الثمرة، قالوا سمعنا و أطعنا"¹، ويأتي في معني الحديث جواز صيغة المساقاة، مما جاء في معني " فتكفونا المؤونة"، أي تولي سقاية الزرع أو الشجر.²

المطلب الثاني: التمويل حسب أساليب البيوع

تنقسم صيغ التمويل حسب هذا التوجه، إلى أربع صيغ رئيسية، (المرابحة، السلم، التقسيط والإستصناع).

الفرع الأول: المرابحة

1. مفهوم المرابحة

تعرف المرابحة حسب القانون الجزائري على أنها: "عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية بالبيع لزبون سلعة معلومة، سواء كانت منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، بتكلفة اقتنائها مع إضافة هامش ربح متفق عليه مسبقا، ووفقا لشروط الدفع المتفق عليها بين الطرفين".³ بالتالي، تعد المرابحة صيغة استثمار قانونية في نظر التشريع الجزائري، حيث تسمح للبنوك والمؤسسات المالية، بممارسة العمل التجاري (بيع وشراء)، بغرض تعظيم الأرباح، لكن في إطار ما تسمح به الشريعة الإسلامية.

وقد عرفها العلامة محمد صالح العثيمين على أنها: "عبارة عن بيع برأس ماله و ربح معلوم، كأن يقول البائع: بعتك هذا برأس ماله و ربحي عشرة دراهم، أو ربح نسبي، كأن يقول: ربحي نسبة عشرة بالمئة".⁴ كما عرفها المالكية على أنها: "بيع ما اشترى بثمنه و ربح علم"، وقد تناولها الشافعية على أنها: "قول أبيعك هذا الثوب مرابحة على أن الشراء مئة درهم وأربح في كل عشرة واحدة"، أما المذهب الحنبلي

¹: صحيح البخاري، إبراهيم الجعفي البخاري أبي عبد الله، ترجمة الكندهلوي محمد زكريا، دار البشري كراشي باكستان، 2012، الحديث رقم: 2325، ص 1111.

²: الأنصاري عمر بن علي، التوضيح لشرح الجامع الصحيح، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية لدولة قطر، 2008، ص 235.

³: النظام رقم 20-02، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 15 مارس 2020، الصادر عن بنك الجزائر، المادة 05.

⁴: يونس شعيب، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في بنوك إسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2011، ص 58.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

فقد عرفها على أنها: "البيع برأس المال وبيع معلوم"، ويعرفها الحنفية على أنها: "تقل ما ملكه بالعقد الأول بالثمن الأول مع زيادة ربح".¹

2. مشروعية صيغة المربحة

استدل الفقهاء عموماً على مشروعية المربحة من القرآن الكريم، في قوله تعالى: ﴿... وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا...﴾ (سورة البقرة: الآية 275)، وقوله أيضاً عز وجل: ﴿... تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ...﴾ (سورة النساء: الآية 29).

لكن إختلف المذاهب الأربعة حول جواز وعدم جواز صيغة المربحة، حسب إختلاف صورها، حيث اتجه جمهور الفقهاء إلى إباحتها صيغة المربحة، في الصورة التي يكون فيها وعد الشراء غير ملزم للمشتري (أي يمكنه عدم شراء ما طلب من البنك شراؤه إن رغب في ذلك)، كما أجمعوا كذلك على تحريم الصيغة التي يكون فيها وعد الشراء ملزماً للمشتري (أي أن المشتري ملزم بشراء ما طلب من البنك شراؤه).²

الفرع الثاني: السلم

2. مفهوم السلم

يعرف السلم بأنه: "بيع سلعة موصوفة في الذمة، لأجل معلوم، بثمن معجل"،³ كما يعرف السلم كذلك على أنه: "نوع من البيع يدفع فيه الثمن حالاً (وهو رأس المال)، ويؤجل فيه المبيع الموصوف في الذمة (السلعة)"، ويعرف كذلك على أنه: "بيع أجل بعاجل".⁴

¹: سطحي سعاد، بيع المربحة للأمر بالشراء (دراسة فقهية مدعمة بقراءات مجمع الفقه الإسلامي)، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 07، العدد 14، 2007، ص ص 125-126.
²: أجاه أبوه عبد الرحمن، تحرير مذهب المالكية في بيع المربحة للأمر بالشراء كما تجرته البنوك الإسلامية، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 25، العدد 62، 2021، ص 392.
³: محمد علي مصلح علاء الدين، بيع السلم في المصارف الإسلامية ودوره في تطوير القطاع الزراعي (زيت الزيتون أنموذجاً)، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 90.
⁴: محمد البشري المغربي محمد الفاتح، صيغة عقد السلم والسلم الموازي وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية وفق الضوابط والشروط الشرعية والمصرفية تجرية البنوك السودانية، مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية أم درمان السودان، العدد 03، 2018، ص ص 4-5.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

وقد عرفه الفقهاء من خلال وجهات نظر مختلفة، حيث عرفه المالكية على أنه: "بيع يتقدم فيه رأس المال ويتأخر المثلن إلى أجل"، كما عرفه الشافعية على أنه: "عقد على موصوف في الذمة ببذل يعطى عاجلا"، وقد عرفه الحنابلة كذلك على أنه: "عقد على موصوف في الذمة مؤجل بثمن مقبوض في مجلس العقد"، لكن رغم اختلاف تعريفات المذاهب لصيغة السلم، إلا أنها تتفق كلها على أنه عبارة عن بيع أو شراء أجل بعاجل.¹ ويفهم من التعاريف السابقة أن صيغة السلم، عبارة عن تمويل إستثمار برأس مال معين، لكن يتم سداده إنتاجا أو سلعا، حسب الإتفاق المبرم في العقد، لذا، ترتبطة قيمة التمويل بما يعادلها من سلع ومنتجات حسب احتياجات الممول. بالتالي، يمكن تعريف السلم على أنه: "صيغة من صيغ التمويل غير المباشر، حيث يتم فيها التسييق على شراء سلع أو منتجات من المصنع أو المنتج قبل استلامها، بغرض ضمان الحيازة المسبقة عليها ودعما لتنفيذ مشروع إنتاج أو تصنيع هذه السلع والمنتجات".

2. مشروع صيغة السلم

تعد صيغة السلم من صيغ التمويل الإسلامية المشروعة من الكتاب والسنة، وقد استدلل الفقهاء على مشروعيتها من الكتاب، من قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ...﴾ (سورة البقرة: الآية 282). كما يستدل على مشروعيتها من السنة النبوية الشريفة، من حديث النبي -صلى الله عليه وسلم- عن ابن عباس أنه قال: "قدم النبي -صلى الله عليه وسلم- المدينة، وهم يسلفون في الثمار، السنة والسنتين فقال: ((من أسلف في شيء فليسلف في كيل معلوم ووزن معلوم إلى أجل معلوم))".²

الفرع الثالث: التقسيط

1. مفهوم صيغة التقسيط

يعد التقسيط من بين أكثر المعاملات المالية الإسلامية شيوعا، وأكثرها تداولها بين الأفراد والمؤسسات والشركات، كما يعتبرها البعض على أنها أحد وسائل تحقيق الربح، وأداة من أدوات التمويل

¹: حسين علي موسى، السلم ودوره في التمويل والاستثمار وأثره على البنوك الإسلامية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائرية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص ص 267-268.

²: صحيح مسلم، مرجع سابق، حديث رقم 1604، ص 655.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

الحديثة، ويعرف التقييط على أنه: "تأجيل العوض مفرقا على أوقات معلومة، وكل جزء يحل وقته يسمى قسطا، ويسمى جزء الثمن المقابل لجزء من المبيع قسطا"¹، ويعرف التقييط كذلك على أنه: "عقد معاوضة مالية يلزم به البائع أن ينقل للمشتري ملكية عين أو حقا ماليا على التأييد، في مقابل الثمن المعلوم المؤجل، اشترط أدائه على أجزاء معلومة، في أوقات محددة، بزيادة على الثمن الأصلي على سبيل التراضي قصد التكسب"²، ويفهم من التعاريف السابقة، أن التقييط نوع من أنواع البيوع المشروعة في الدين الاسلامي المبني على البيع الآجل، أي صيغ بيع بين طرفين لسعة ما، على أن يتم سداد ثمنها في وقت لاحق، من خلال تقسيمه إلى عدة حصص، تسمى أقساطا.

2. مشروعة صيغة التقييط

استدل الفقهاء على مشروعة صيغة التقييط من الكتاب والسنة النبوية الشريفة، لذا، تعد صيغة البيع بالتقييط من الصيغ المباحة شرعا، تظهر مشروعة التقييط من القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ...﴾ (سورة البقرة: الآية 282). وفي الآية الكريمة جواز البيع بأجل، وقد استدل الفقهاء على مشروعية صيغة التقييط من السنة النبوية الشريفة أيضا، حيث ورد في حديث رسول الله -صلى الله عليه وسلم- عن عائشة رضي الله عنها قالت: "اشترى النبي -صلى الله عليه وسلم- طعاما من يهودي إلى أجل، ورهن درعا من حديد"³.

الفرع الرابع: الاستصناع

1. مفهوم صيغة الاستصناع

تناول الباحثون العديد من التعاريف المتباينة لصيغة الاستصناع، حيث عرفه البعض على أنه: "شراء شئ من الصانع يطلب إليه صنعه، وهو ليس جاهزا للبيع بل يصنع حسب الطلب"⁴، بالتالي،

¹: حامد الخطاب حسن السيد، بيع التقييط وتطبيقاته المعاصرة دراسة فقهية مقارنة، مجلة مركز الخدمة والإستشارات البحثية، جامعة المنوفية شبين الكوم مصر، 2006، ص 08.

²: بالفردى الوردى، بلبية محمد، أثر تعليق العقد على شرط في عقد البيع بالتقييط، مجلة الشهاب، جامعة الواد الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2024، ص 356-357.

³: صحيح البخاري، رجع سابق، حديث رقم 2386، ص 1134.

⁴: عديلة خنوسة، دور عقد الإستصناع في تمويل البنى التحتية -عرض تجارب دولية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 04، العدد 09، 2018م، ص 14.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

يمكن القول أنه صناعة منتج لزبون معين، وليس كصناعة منتجات للسوق ولزبائن غير معينين بالطلب، كما يعرف كذلك في نفس السياق على أنه: "شراء شئى محدد المواصفات يكون ممكن الصنع وبسلم في موعد معلوم بثمن معلوم، و الربح يظل مفترضا إلى أن يجري الاستلام، و يتم بيع بضاعة الشئى المصنوع بعد استلامه"¹ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعرف الاستصناع على أنه: "عقد بين طرفين يمكن بموجبه أن يصنع أحدهما منتجا لصالح الآخر، بثمن معين وبمواصفات محددة، يتم الإتفاق عليها مسبقا".

وتخضع صيغة الإستصناع إلى مجموعة من الشروط، نذكرها فيمايلي:²

- أن تحدد كافة الشروط مسبقا (كالنوع، الأوصاف، الكميات، تاريخ التسليم وغيرها ...)
- يجوز تقسيط الثمن إلى أقساط محددة، كما يمكن تأجيله لآجال محددة يتفق عليها مسبقا؛
- يجوز إشتراط شروط إضافية يتفق عليها بين الطرفين مسبقا؛

2. مشروعية صيغة الاستصناع

يمكن القول أن صيغة الاستصناع مشروعية من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وتظهر صورة الاستصناع في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّا يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾ (سورة الكهف: الآية 94).

كما استدل الفقهاء على مشروعية صيغة الاستصناع، من السنة النبوية الشريفة، فيما جاء من أثر رسول الله -صلى الله عليه و سلم- عن سيهل رضي الله عنه قال: "بعث رسول الله -صلى الله عليه وسلم- إلى امرأة: ((قال مُري غلامك النجار يعمل لي أعوادا أجلس عليهن))"³.

¹: عديلة خنوسة، نفس المرجع، ص 14.

²: خوجة علامة سفيان، مرجع سابق، ص ص 271-272.

³: صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم 448، ص 347.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

المطلب الثالث: التمويل حسب أساليب الإجارة وأساليب التمويل الخيري

الفرع الأول: الإجارة

1. مفهوم صيغة الإجارة

تُعرّف الإجارة على أنها: "عقد منفعة معلومة بعوض معلوم، وتعني تأجير حق الإنتفاع بأصل ما"، كما تُعرّف كذلك على أنها: "عقد يؤجر فيه المؤجر معدات أو أصول إلى مستأجر بملغ ومدة يتفقان عليها مسبقاً، كما تبقى ملكية العين المؤجرة لمالكها الأصلي".¹

وتُعرّف الإجارة عند المالكية على أنها: "عقد يفيد منافع شئى مباح، لمدة معلومة بعوض غير ناشئ عن المنفعة"،² كما عرفها الحنابلة كذلك على أنها: "عقد على منفعة مباحة معلومة، تؤخذ شيئاً فشيئاً لمدة معلومة، من عين معلومة أو موصوفة الذمة، أو عمل معلوم، بعوض معلوم"، وقد تناولها الشافعية على أنها: "عقد منفعة معلومة مقصودة قابلة للبدل (العطاء، التقديم) والإباحة بعوض معلوم"، أما الحنفية فقد عرفوها على أنها: "عقد يفيد تملك منفعة معلومة مقصودة من العين والمستأجرة بعوض".³

تناولت المذاهب الأربعة مفهوم الإجارة على أنها عقد المنفعة، بالتالي، تتيح صيغة الإجارة إمكانية الانتفاع للطرفين، حيث يتمكن الطرف المستأجر من تحقيق أهدافه، بإستغلال العقار المستأجر على سبيل المثال في استثماراته الصناعية أو التجارية، كما يتمكن الطرف الثاني المؤجر، من الإستفادة من مبلغ من المال، مقابل تقديم هذه العقار للإستغلال من طرف المستأجر. وقد ركزت التعاريف على أهمية تحديد مدة ومبلغ الإيجار المتفق عليه مسبقاً في العقد، بغرض حماية الحقوق بين الطرفين، وتجدر الإشارة على أن صيغة الإجارة لا تقتصر على العقارات والمنقولات فقط، بل يمكن إستغلالها على كل ما يمكن أن يدر منفعة على مستأجر ما، مع إمكانية تأجيله.

¹: لحياح الطيب، فضيلة بارش، الإجارة المنتهية بالتمليك في البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، المجلد 32، العدد 4، 2018، ص 200.

²: أبو غدة عبد الستار، الإجارة، الطبعة الأولى، مجموعة دلة البركة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص 10.

³: عمر بلقاسم، فايدي كمال، إمكانية نجاح تطبيق صيغة الإجارة الإسلامية كآلية شرعية لتمويل مشاريع تشغيل الشباب الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة cnac (دراسة تطبيقية على فرع البلدة)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلدة 2 الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 293.

2. مشروعية صيغة الإجارة

تستمد صيغة الإجارة مشروعيتها من الكتاب والسنة، حيث يستدل العلماء على مشروعيتها من الكتاب، من قوله عز وجل: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص: الآية 26). كما تستمد صيغة الإجارة مشروعيتها كذلك من السنة النبوية الشريفة، لما جاء في الأثر عن رسول الله -صلى الله عليه وسلم-، عن عائشة رضي الله عنها قالت: "واستأجر رسول الله -صلى الله عليه وسلم- وأبو بكر رجلا من بني الديل هاديا خريتا، وهو على دين كفار قريش، فدفعنا إليه راحلتيهما، وواعداه غار ثور بعد ثلاث ليال، فأتاها براحلتيهما صبح ثلاث".¹

الفرع الثاني: الوقف

يتمحور هذا النوع من الأساليب، حول التمويل الذي لا يهدف إلى الربح بالدرجة الأولى، حيث يتم التمويل حسب هذا التوجه، من خلال توفير رؤوس الأموال للمشاريع، دون وجوب إستفادة الطرف الممول من ربح أو تقاسم للعوائد، ونجد ضمن هذا النوع من التمويل: الوقف، الزكاة والقرض الحسن.

1 . مفهوم الوقف

تناولت المذاهب الأربعة تعارف مختلفة للوقف، حيث عرفه أصحاب المذهب المالكي على أنه: "جعل منفعة مملوك -ولو بأجرة- أو غلته لمستحقه بصيغة، مدة ما يراه المُحبس"، كما عرفه الشافعية على أنه: "حبس مال يمكن الإنتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح موجود"، وقد عرفه أصحاب المذهب الحنبلي على أنه: "تحبيس الأصل وتسبيل الثمر"، أما المذهب الحنفي فقد عرف الوقف على أنه: "حبس العين على ملك الوقف والتصدق بالمنفعة".² وقد ركزت المذاهب الأربعة في تعريفها للوقف، على أنه وقف التملك في عين أو جزء من عين أو مال، وبتعبير آخر، هو التخلي عن ملكية ما تم حبسه، وتوجيه ما يدر من ربح ومنفعة لوجه الله، وللصالح العام.

¹: صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم 2264، ص 1079.

²: خوجة علامة، مرجع سابق، ص 280.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

وقد عرفه المشرع الجزائري، على أنه: "حبس المال عن التملك لأي شخص على وجه التأييد والتصدق"¹، ويركز المشرع الجزائري على تعريف الوقف في نفس السياق الذي جاء به المذاهب الأربعة، حيث يعتبر كل مصدر مدر للمنفعة، يمكن حبسه وجعله وقفاً، بالتالي، تخرج ملكية عين الوقف عن المانح، حيث لا يمكنه التصرف فيه بعد وقفه.

2. مشروعية الوقف

يعد الوقف من الأعمال الصالحة، التي يحث عليها الدين الإسلامي، حيث وردت آيات عديدة في القرآن الكريم، ترغب في الإنفاق في سبيل الله، كقوله سبحانه وتعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ ۗ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة البقرة: الآية 261)، وقوله أيضاً عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ (سورة البقرة: الآية 267).

وقد استدل الفقهاء على مشروعية الوقف كذلك من السنة النبوية الشريفة، حيث جاء في حديث رسول الله -صلى الله عليه وسلم-، عن ابن عمر رضی الله عنهما أنه قال: "أن عمر بن الخطاب أصاب أرضاً بخيبر، فأتى النبي -صلى الله عليه وسلم- يستأمره فيها فقال: يا رسول الله، إني أصبت أرضاً بخيبر لم أصب مالا قط أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ قال: ((إن شئت حبست أصلها وتصدق بها))، قال: فتصدق بها عمر أنه لا تباع ولا توهب ولا تورث، وتصدق بها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضيف، لاجتراح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف ويطعم، غير متمول"².

¹: قانون رقم 84-11، المتضمن قانون الأسرة، المؤرخ في 12 يونيو 1984، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 24، المادة 213.

²: صحيح البخاري، مرجع سابق، حديث رقم 2737، ص 1304.

الفرع الثالث: الزكاة

1. مفهوم الزكاة

تعد الزكاة من بين أساليب التمويل الإسلامية الشرعية، فهي تقوم على مبدأ التضامن بين أفراد المجتمع، من خلال دعم وتمويل كافة الأعمال الخيرية من مخرجاتها، وما تقدمه من أموال صادرة عن رؤوس الأموال التي بلغت النصاب. وتعرف الزكاة على أنها: "إخراج جزء مخصوص من المال الذي بلغ نصاباً إن تم الملك وحال الحول"¹، كما تعرف كذلك على أنها: "صرف جزء مقدر، لمستحقه على شكل مخصوص"، وقد تناولت المذاهب الأربعة تعاريف مختلفة للزكاة، حيث يعرفها أصحاب المذهب المالكي على أنها: "إخراج مال مخصوص من مال مخصوص"، وعرفها المذهب الحنفي على أنها: "أيتاء جزء مقدر من النصاب الحولي إلى الفقير لله تعالى"، كما عرفها الشافعية على أنها: "اسم لما يخرج عن مال أو بدن على وجه الخصوص"، أما أصحاب المذهب الحنبلي فقد عرفوها على أنها: "حق يجب في مال خاص"².

يمكن القول من التعاريف السابقة، أن الزكاة حق واجب دفعه، والزامي على كل مال بلغ حد معيناً في الشريعة الإسلامية، يدعى النصاب، لذا، يمكن اعتماد الزكاة كأداة تمويل ثابتة، كونها مصدر مستمر نتيجة إلزاميتها، خاصة إن تمت متابعتها بصفة جدية من المصالح المختصة، وتعد الزكاة كذلك من أهم وسائل وأدوات تحقيق التوازن الاقتصادي، حيث تعمل على تلبية جزء من حاجات الطبقة الفقيرة، من خلال ما تدفعه الطبقة الغنية. بالتالي، يمكن تعريف الزكاة على أنها: "مقدار معين من مال بلغ حد النصاب، يُلزم بدفعه المالك إلى جهة معينة، بغرض تحقيق المنفعة العامة وامتثالاً للشريعة الإسلامية".

2. مشروعية الزكاة

تستمد الزكاة شرعيتها من الكتاب والسنة النبوية الشريفة، فهي ركن من أركان الدين الإسلامي وفريضة من فرائضه، وقد استدل الفقهاء على شرعيتها من الكتاب، من قوله تعالى: ﴿...وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ

¹: بن الشيخ بو بكر الصديق، العلاقة بين إدارة أموال الزكاة ومساهمة صندوق الزكاة في التنمية ومعالجة الفقر دراسة حالة صندوق الزكاة لولاية جيجل، مجلة الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص 185.

²: عبد الحليم جيهان الطاهر محمد، حكم دفع الزكاة عبر المواقع الإلكترونية -دراسة فقهية معاصرة-، مجلة الصراط، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر الجزائر، المجلد 24، العدد 01، 2022، ص 504.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

وَأَتُوا الزَّكَاةَ وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا... ﴿سورة المزمّل: الآية 20﴾، وقوله أيضا عز وجل: ﴿الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ﴾ (سورة لقمان: الآية 04).

وقد استدلل الفقهاء على شرعية ووجوب الزكاة من السنة النبوية الشريفة، كما جاء في الحديث النبوي الشريف، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: "قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم: ((بني الإسلام على خمس، شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد عبده ورسوله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وحج البيت، وصوم رمضان))".¹

الفرع الرابع: القرض الحسن

1. مفهوم القرض الحسن

يقصد بالقرض الحسن: "منح مبالغ مالية في شكل قروض حسنة من أموال الزكاة بهدف تنشيط المال في الأوجه الشرعية وفي المشاريع التي تعود بالنفع وتحقيق التكافل الإجتماعي بين أفراد المجتمع".² وقد عرف القرض الحسن عند المذاهب الأربعة بتعاريف مختلفة، حيث عرفه المالكية على أنه: "دفع مال على وجه القرية لله تعالى لينتفع به آخذه، ثم يردّه مثله أو عينه"، كما عرف عند المذهب الحنفي على أنه: "ما تعطيه من مثلي لينتفع به بمثله، أو عقد مخصوص يرد على دفع مال مثلي لآخر ليرده مثله"، وقد عرفه أصحاب المذهب الحنبلي في نفس السياق الذي جاء به المذهب المالكي، على أنه: "دفع المال رافة وإرفاقا لمن ينتفع به، ويردّ بدله"، أما أصحاب المذهب الشافعي فقد عرفوه على أنه: "تمليك الشيء على أن يردّ بدله".³

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن القروض الحسنة وسيلة للتكافل الإجتماعي، حيث يركز على دعم الأفراد والمؤسسات بدون فوائد أو أرباح يتقاضاها الطرف المقرض، ويربط البعض القرض الحسن بأموال الزكاة، حيث يمكن أن يتم تمويل هذه النوع من القروض من خلال أموال الزكاة،

¹: صحيح مسلم، مرجع سابق، حديث رقم 12، ص 40.

²: دغيم راوية، الدور التمويلي للزكاة بصيغة القرض الحسن وأثره على التنمية دراسة مقارنة مع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية البلديّة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البلديّة 02 الجزائر، المجلد 10، العدد 12، 2015، ص 188.

³: وامومن إبراهيم، دور القرض الحسن وزآثاره الإيجابية على المجتمع في التخفيف من أضرار وباء كورونا كيفيد 19: تجربة البنوك الإسلامية مع القروض الحسنة أنموذجاً، مجلة متون، جامعة مولاي الطاهر سعيدة الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2022، ص ص 148-149.

الفصل الثالث: مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية

بالتالي، يمكن تعريف القرض الحسن على أنه: "تمويل تكافلي بين الهيئات المخصصة لذلك (التمويل التكافلي) وبين باقي أفراد ومؤسسات المجتمع، بغرض العمل على دعم سير المشاريع وحركة رؤوس الأموال، دون فوائد وأرباح بشكل تضامني، ثم يتم استرداد أصل القرض".

2. مشروعة القرض الحسن

يعد القرض الحسن من أساليب التمويل التي تجيزها الشريعة الإسلامية، حيث يستدل الفقهاء على مشروعيته من القرآن الكريم، لقوله تعالى: ﴿مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرَةً وَاللَّهُ يَقْبِضُ وَيَبْسُطُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ﴾ (سورة البقرة: الآية 245)، وقوله أيضا عز وجل: ﴿إِنْ تَقْرَضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا يُّضَاعِفَهُ لَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ شَكُورٌ حَلِيمٌ﴾ (سورة التغابن: الآية 17)، كما استدل الفقهاء على مشروعة القرض الحسن من السنة النبوية الشريفة، حيث تتعدد الأحاديث التي تجيز القروض الحسنة، والتي منها، الحديث النبوي الشريف عن أبي رافع رضي الله عنه: "أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- استلف من رجل بكرة، فقدمت عليه إبل من إبل الصدقة، فأمر أبا رافع أن يقضي الرجل بكرة، فرجع إليه أبو رافع فقال: لم أجد فيها إلا خيارا ربايعا، فقال: ((أَعْطِهِ إِيَّاهُ، إِنَّ خِيَارَ النَّاسِ أَحْسَنُهُمْ قَضَاءً))".¹

¹: صحيح مسلم، مرجع سابق، حديث رقم 1600، ص 654.

خلاصة

تمكنت مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية من الوصول إلى ماهي عليه اليوم، بفضل التوجه الصحيح للمعاملات المالية، التي تتمحور حول مبدأ المشاركة والحرص على مصلحة جميع الأطراف في عقودها ومعاملاتها المالية، الأمر الذي ساهم في تلبية شريحة واسعة من العملاء وكسب ثقة ورضا المتعاملين في الأسواق المالية، ولكن ما أدى إلى انتشارها أكثر وامتدادها حول معظم دول العالم في الفترة الوجيزة منذ ظهورها، هو العنصر البشري، وما قدمه من مميزات في خدماتها ومنتجاتها، من خلال تسيير شؤونها، وتطوير معاملاتها دون الخروج عن إطار الشريعة الإسلامية، وكذا، ما أسهم به في دمجها بجميع مستويات النظام المالي العالمي. بالتالي يمكن إثبات صحة فرضية، أن مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية مؤسسات حديثة النشأة، وهي تتميز عن غيرها من مؤسسات النظام المالي التقليدي، في معاملاتها المحددة ضمن أحكام الشريعة الإسلامية وتتوع أساليبها التمويلية، وهذا نتيجة إعتماها مجموعة من الهيئات التي تعمل على دعم تواجدها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع

أهمية التدريب في تحسين

كفاءة الموارد البشرية

ببنتك السلام

تمهيد

يعد التدريب من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تنمية وتحسين كفاءة الأفراد داخل المنظمات، لذا، تظهر أهمية أثر التدريب على كفاءة الأفراد، من خلال ما يقدمه من أفضلية في مجال التنمية والتطوير، وحسب ما تم التطرق إليه فيما سبق، وفي إطار معالجة الإشكالية الرئيسية، التي تسعى إلى تسليط الضوء على مدى تأثير وظيفة التدريب على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، بإعتباره أحد عوامل تنمية وتطوير إمكانيات هذا المورد. وسيتم من خلال هذا الفصل، العمل على دراسة أثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية في أحد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، المتمثل في أحد فروع بنك السلام بولاية باتنة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية، إلى إيضاح أثر التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية عبر مرحلتين، حيث يتم قياس كفاءة موظفي البنك محل الدراسة، باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA كمرحلة أولى، ثم العمل على دراسة العلاقة بين مخرجات المرحلة الأولى (بيانات كفاءة الموظفين) وبيانات التدريب الخاصة بهم، بغرض تحديد مدى الارتباط بين الكفاءة والتدريب، ذلك من خلال اعتماد برنامج SPSS، كمرحلة ثانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة وعينة الدراسة

يرتبط جزء الدراسة الميدانية الخاص بالبحث، بمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، لذا، تم إختيار أحد البنوك الإسلامية الذي ينشط في الجزائر، والمتمثل في بنك السلام فرع ولاية باتنة، بغرض إجراء دراسة ميدانية تتمحور أساسا، حول أثر التدريب على الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية

الفرع الأول: التعريف ببنك السلام

يعد بنك السلام الجزائر، من البنوك الإسلامية في الجزائر، التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، في كافة معاملاته المالية، ضمن إطار ما تسمح به القوانين الجزائرية التي تحكم نشاط البنوك داخل الوطن، حيث تم اعتماده كمؤسسة مالية تنشط في نظام البنوك الجزائرية منذ سبتمبر 2008، ليبدأ نشاطه في تقديم مجموعة من الخدمات البنكية، والتي تتوافق مع ما تحدده أحكام الشريعة الإسلامية المتعلقة بالمعاملات المالية. حيث تضبط معاملاته هيئة شرعية تدعى "هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لبنك السلام الجزائر"، تتشكل من كبار علماء الشريعة الإسلامية والاقتصاد ممن لهم إمام بفقهاء المعاملات المالية، والعلوم المالية المتعلقة بالمعاملات المالية في الشريعة الإسلامية، ويتم تعيين أعضائها، بإقتراح من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العامة للبنك.¹

يعتمد البنك على هيئة الفتوى والرقابة الشرعية، التي تلعب دورا هاما لدى المساهمين والمتعاملين مع مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، فهي الإطار الذي يحدد مدى شرعية المعاملات المالية لدى البنك ومدى مشروعية عقود وخدماته البنكية، كما تعمل هيئة الفتوى والرقابة الشرعية على الإفتاء في كافة المسائل المعقدة في المعاملات المالية ومدى جوازها أو بطلانها، لذا فهي في الأصل تلعب دور مزدوجا في نفس الوقت، دور الرقابة ودور الإفتاء.

وينشط بنك السلام الجزائرية، وفق استراتيجية تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية، تعمل على تلبية حاجيات كافة

¹: بنك السلام، نبذة عن البنك، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024-12-05، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

أطراف السوق المالية المحلية، من أفراد ومؤسسات ومتعاملين ومستثمرين. عبر تغطية معظم التراب الوطني، بشبكة من الفروع تغطي معظم ولايات الوطن، تتمثل في 18 فرعا.¹

الفرع الثاني: خدمات البنك ونشاطه

1. خدمات بنك السلام: ينشط بنك السلام في الجزائر منذ سنة 2008، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات كغيره من البنوك، والتي تعمل على تلبية إحتياجات المتعاملين، تتمثل هذه الخدمات أساسا في مجموعة من المنتجات المالية المتوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وتتمثل في:²

1. 1 التمويل: يوفر بنك السلام إمكانية تمويل كافة المشاريع الإستثمارية والإستهلاكية لدى الأفراد والمؤسسات، من خلال مجموعة من الصيغ الإسلامية كالمشاركة والمضاربة والإيجار والمرابحة والإستصناع والبيع بالتقسيط، والعديد من المعاملات المالية.

1. 2 التجارة الخارجية: يوفر بنك السلام إمكانية تنفيذ بعض المعاملات التجارية الدولية، حيث يقترح مجموعة من الخدمات ووسائل الدفع المضمونة والسريعة.

1. 3 الإستثمار والإدخار: يوفر بنك السلام كافة المعاملات المتعلقة بفتح حسابات التوفير، الإدخار، كما يمنح إمكانية إستثمار الأموال عن طريق عقود وإكتتاب سندات الإستثمار.

1. 4 المنتجات والخدمات المالية للبنك: كما يوفر البنك مجموعة من المنتجات والخدمات المالية منها:

- تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي؛
- معاملات بنكية عن بعد "السلام مباشر"؛
- خدمات رقمية "مبايل بنكينغ"؛
- خدمة مايل سويفت "سوفتي"؛
- بطاقة الدفع الإلكترونية "E-AMINA"
- بطاقة الدفع الدولي فيزا السلام؛

¹: بنك السلام، نبذة عن البنك، تم الإطلاع عليه بتاريخ 05-12-2024، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

²: سايح فايز، كداتسة عائشة، تقييم جودة خدمات التمويل المصرفي الإسلامي وأثرها على رضا العملاء -حالة بنك السلام الجزائري-، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، المركز الجامعي تيبازة الجزائر، المجلد 02، العدد 04، 2021، ص ص 67-68.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

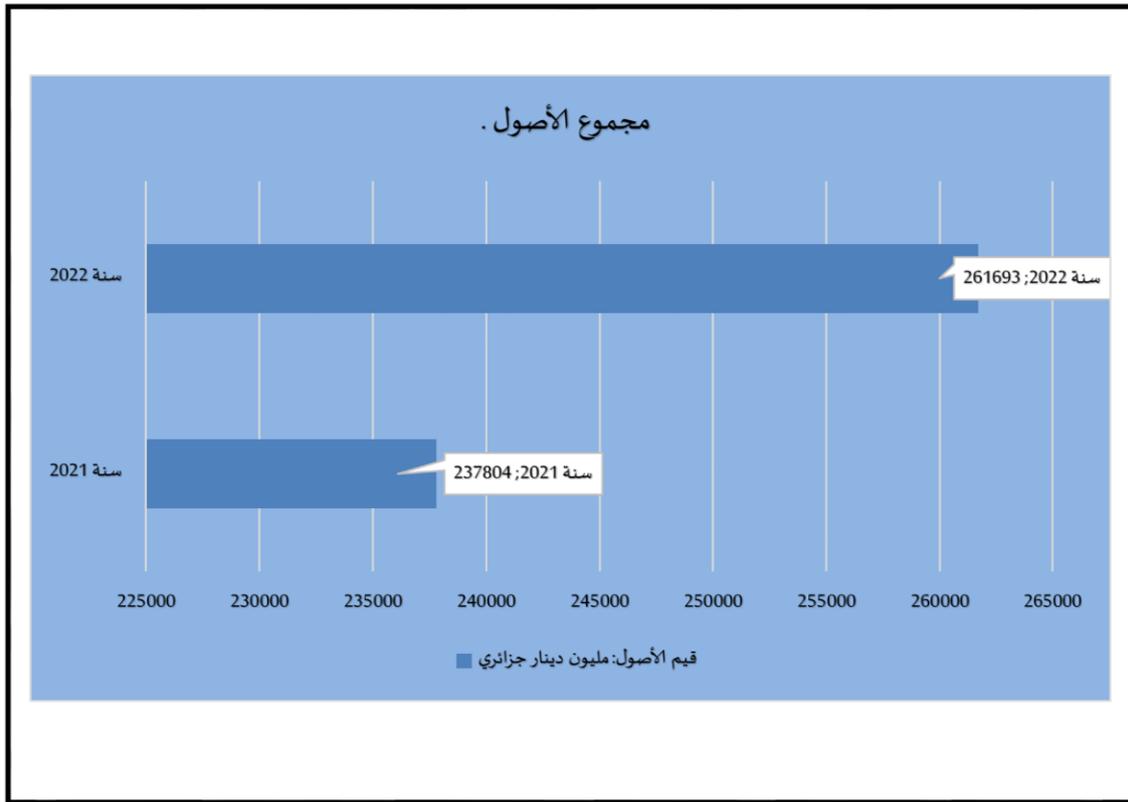
- خزانات الأمان؛
- ماكينات الصراف والدفع الآلي؛

2. بعض مؤشرات نشاط البنك

يقدم البنك سنويا تقريرا عن البيانات المالية له، حيث يعرض فيه أهم المؤشرات المالية للسنة المالية وكذا تقارير هيئة الفتوى والرقابة، كما يقدم كافة التوضيحات عن المؤشرات المالية لنشاطه السنوي، وفيمايلي نعرض أهم المؤشرات المتعلقة بسنة 2022.

شكل رقم: 4-1

"مؤشر مجموع أصول بنك السلام لسنتي 2021-2022"



المصدر: بنك السلام، تقرير البيانات المالية لسنة 2022، تم الاطلاع عليه بتاريخ 05-12-2024، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

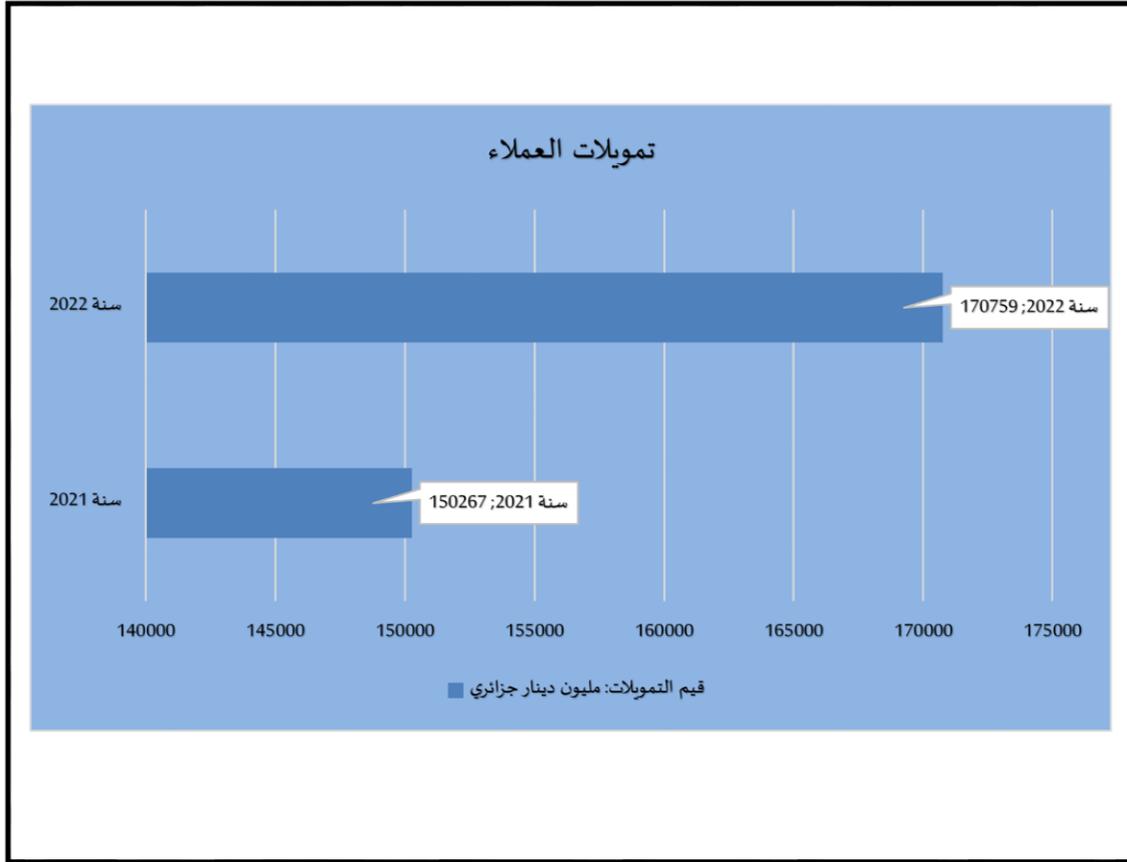
يظهر الشكل السابق مجموع أصول بنك السلام لسنتي 2021 و 2020، حيث يظهر الشكل تطور قيم أصول البنك بنسبة معتبرة بالمقارنة بين السنتين، حيث وصل إجمالي أصول سنة 2021 إلى

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

مستوى يقدر بـ: 237804 مليون دج ليرتفع هذا المستوى في مدة 12 شهرا إلى حجم 261693 مليون دج، ليتجاوز نسبة نمو تقدر بـ: 10% في فترة وجيزة.

شكل رقم: 2-4

"مؤشر تمويلات عملاء بنك السلام لسنتي 2021-2022"

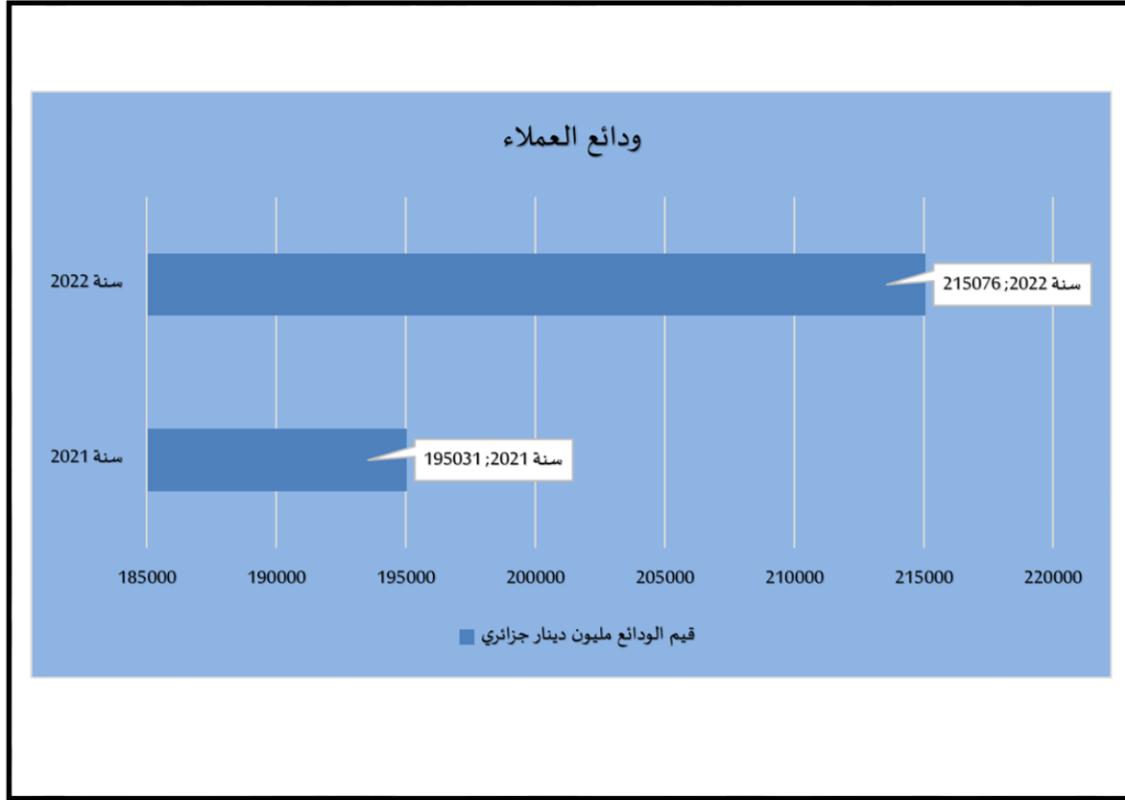


المصدر: بنك السلام، تقرير البيانات المالية لسنة 2022، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024-12-05، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

يوضح الشكل السابق أحد مؤشرات بنك السلام المتمثل في قيم التمويلات الصافية لسنتي 2021 و 2022، الذي يبين تطور عمليات تمويل العملاء بشكل معتبر بالمقارنة بين السنتين، حيث وصل حجم التمويلات لسنة 2021 قيمة 150 267.00 مليون دج، ليرتفع هذا المستوى سنة 2022 إلى حجم 170 759.00 مليون دج، أي إرتفع بنسبة نمو تتجاوز 14%، وتعد هذه النسبة جد معتبرة إذا ما تمت مقارنتها بالفترة الوجيزة التي تم تحقيقها فيها.

شكل رقم: 4-3

"مؤشر ودائع عملاء بنك السلام لسنتي 2021-2022"

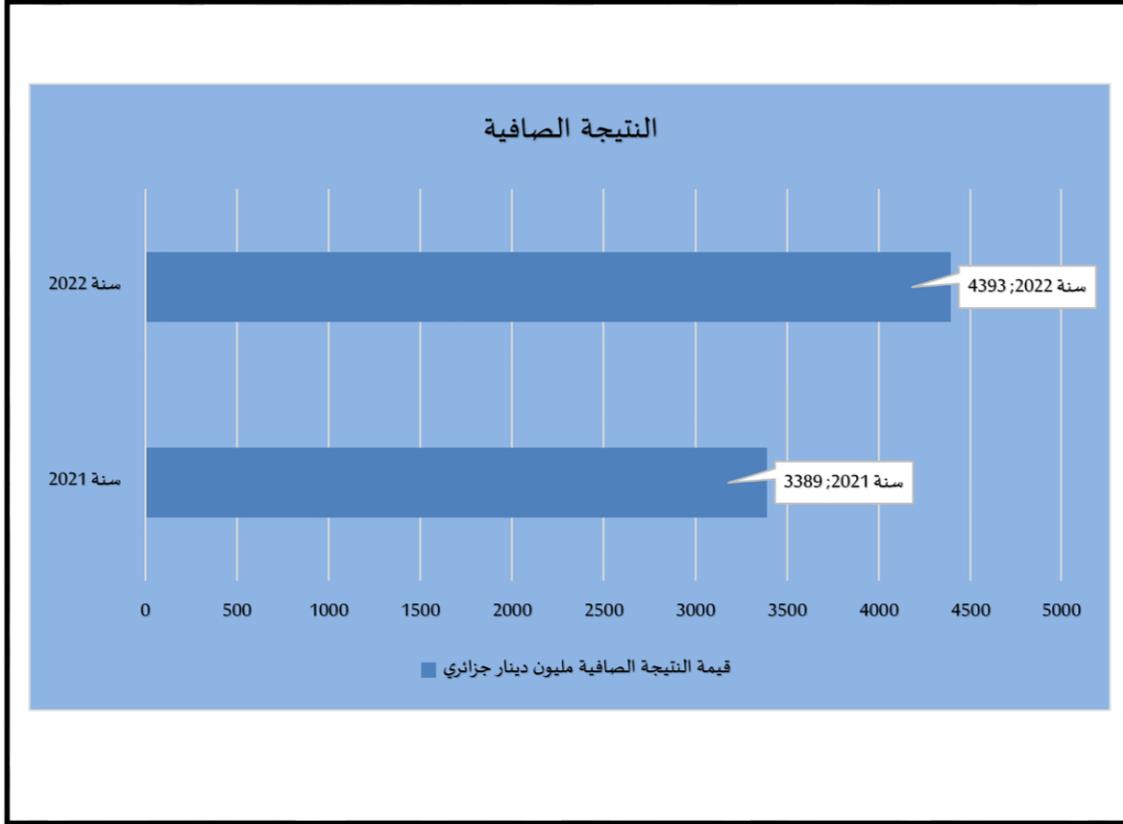


المصدر: بنك السلام، تقرير البيانات المالية لسنة 2022، تم الاطلاع عليه بتاريخ 05-12-2024، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

يوضح الشكل السابق قيم ودائع العملاء لدى بنك السلام لسنتي 2021 و2022، حيث يمثل هذا المؤشر أحد أهم مؤشرات نشاط بنك السلام، ويعكس ثقة عملائه وحجم تداوله، كما يوضح الشكل نسبة تطور ودائع العملاء لدى البنك خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2021 و2022، حيث بلغت هذه الودائع سنة 2021 حجما يقدر بـ: 195 031.00 مليون دج، ليرتفع هذا الحجم سنة 2022 إلى مستوى 215 076.00 مليون دج، أي بنسبة نمو تقدر بأكثر من 10%. وتعد الهذه النسبة جد معتبرة إذا ما تمت مقارنتها بهذه الفترة الوجيزة.

شكل رقم: 4-4

"مؤشر النتيجة الصافية لبنك السلام لسنتي 2021-2022"



المصدر: بنك السلام، تقرير البيانات المالية لسنة 2022، تم الاطلاع عليه بتاريخ 05-12-2024، على الموقع <https://www.alsalamalgeria.com>

يوضح الشكل السابق النتيجة الصافية التي حققها بنك السلام خلال سنتي 2021 و2022، والتي بلغت قيمة 3 389.00 مليون دج خلال سنة 2021، وقيمة 4 393.00 مليون دج خلال سنة 2022، كما يتضح من خلال الشكل معدل النمو المتصاعد الخاص بهذا المؤشر، من خلال المقارنة بين النتيجة الصافية المحققة خلال السنتين، حيث أن البنك قد تمكن من زيادة قيمة النتيجة الصافية، خلال فترة 12 شهرا بنسبة تجاوزت 30%، وهي نسبة جد معتبرة مقارنة بنشاط بعض البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهجية وخطة الدراسة الميدانية

تقوم مقارنة هذه الدراسة لأثر التدريب على الكفاءة على أساس مرحلتين، حيث يتم كمرحلة أولى العمل على تقييم كفاءة الموارد البشرية في بنك السلام، من خلال الإعتماد على أسلوب تحليل مغلف البيانات dea، وذلك بالإعتماد على مجموعة من بيانات موظفي البنك محل الدراسة، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة العلاقة بين مخرجات المرحلة الأولى، المتمثلة في قيم الكفاءة المتحصل عليها من طرف كل موظف محل الدراسة، وبيانات التدريب الخاصة بكل موظف.

1. المرحلة الأولى

يتم في هذه المرحلة قياس كفاءة موظفي بنك السلام فرع باتنة، من خلال الإعتماد على أسلوب تحليل مغلف البيانات، بإستخدام مجموعة من البيانات التي تتعلق بعينة الدراسة، حيث تتم عملية قياس الكفاءة في أسلوب تحليل مغلف البيانات، من خلال الإعتماد على المتراجحة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{مجموع أوزان المدخلات}}{\text{مجموع أوزان المخرجات}}$$

يعمل أسلوب تحليل مغلف البيانات أساس على المقارنة المرجعية، حيث يقوم بمقارنة المخرجات أو بالأحرى المنتجات والخدمات، التي تنجزها الوحدات محل المقارنة بالمدخلات المستخدمة، ويستخدم أسلوب dea مصطلح وحدة إتخاذ القرار (DMU)، والتي قد تتمثل في (مؤسسات، منظمات، فروع لتنظيمات، هياكل اقتصادية، فروع أو ورشات داخل مؤسسات، وغيرها) تقوم بإستخدام مجموعة من المدخلات لإنجاز أو إنتاج مجموعة من المخرجات، حيث يتم خلال عملية تحول المدخلات إلى مخرجات، إتخاذ مجموعة من القرارات والتدابير لإنجازها.

وعليه، يقوم أسلوب DEA بالمقارنة المرجعية آخذا بالحسبان، جميع الموارد المستخدمة من قبل كل وحدة إتخاذ القرار، من ثم يقوم بتحديد أفضل الوحدات التي حققت نسبة كفاءة عالية، حسب المتراجحة السابقة، كما يقوم بتحديد الوحدات ذات الكفاءة المنخفضة، مقارنة بكفاءة الوحدات السابقة،

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

بالتالي، يمكن تحسين كفاءتها من خلال إعتقاد بيانات الوحدات الكفؤة (المدخلات والمخرجات) كوحدات مرجعية، ويتم تحديد الفارق من خلال مقارنة مزيج المدخلات والمخرجات الخاصة بالوحدات غير الكفؤة، ببيانات الوحدات المرجعية.

كما يمكن أن تكون هذه الوحدات عبارة عن أفراد، بمعنى أن الفرد في المنظمة قد يحل محل وحدة إتخاذ القرار، حيث يقوم من خلال إستخدام مجموعة من المدخلات، بتقديم أو إنتاج مجموعة من المخرجات (المنتجات والخدمات)، بالتالي، قد يعد مركزا لإتخاذ القرار يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وإنطلاقا من هذا التوجه، تم إعتبار أن كل موظف من موظفي بنك السلام، عبارة عن وحدة إتخاذ القرار، حيث يقوم الموظف في المؤسسة أثناء أداء مهامه، بإستخدام مجموعة من المخرجات لإنتاج مجموعة من المخرجات، وهذا ما يتناسب مع إمكانية قياس الكفاءة من خلال إستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات.

للقيام بقياس كفاءة موظفي البنك محل الدراسة، يتعن أولا تحديد عينة الدراسة ومخرجات ومدخلات وحدات إتخاذ القرار (الموظف)، حيث تم ذلك من خلال اللقاءات المتكررة مع مدير بنك السلام فرع باتنة، وبعض موظفي المؤسسة، للعمل على تحديد طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف في المؤسسة، حيث تم التوصل إلى إعتقاد عينة متكونة من 17 موظفا من أصل 20 موظف يمثل كافة موظفي المؤسسة، كما تم تحديد مجموعة من المدخلات المشتركة بين جميع عناصر العينة، بمعنى أنه يتم إستخدامها من طرف كافة موظفي البنك، والتي تتمثل في مدخلين رئيسيين:

- **الراتب:** وهو إجمالي الأتعاب والأتاوي، التي يتلقاه الموظف من البنك. وبعد الراتب من أهم المدخلات، التي يعتمدها الموظف في عمله داخل المؤسسة، والتي تقوده إلى تأدية عمله والوصول إلى تحقيق المخرجات المرجوة منه، كما يشترك جميع موظفي العينة في إعتقاد الراتب كمدخلات؛
- **المردودية:** وهي تحصيل مالي يتلقاه الموظف في البنك، ناجم عن المردود الإنتاجي للمؤسسة لفترة 03 أشهر، تعتبر المردودية أيضا أحد أهم المدخلات التي يعتمدها الموظف؛

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

كما تم إعتقاد مجموعة من المخرجات المشتركة بين كافة عناصر العينة، والتي تمثل نتيجة نشاط الموظف من خلال إستخدامه للمدخلات السابق ذكرها، كما تعبر في نفس الوقت عن المؤشرات الأساسية للكفاءة الناجمة عن أثر التدريب، لذا، تتمثل هذه المخرجات في مجموعة من البيانات النوعية، على خلاف ما تم إعتاده كمدخلات (بيانات كمية)، وقد تم إعتداد ثلاث مخرجات أساسية، وتتمثل في:

- **القدرة على استيعاب الزبائن:** يتوقع من الموظف بعد إستخدام المدخلات التي تم تحديدها مسبقاً، تقديم قدرة على استيعاب عدد من الزبائن، من خلال خدمتهم بعرض كافة المنتجات المالية، التي يعرضها البنك، وكذا العمل على تلبية حاجاتهم. كما ترتبط القدرة على استيعاب الزبائن بالكفاءة مباشرة، حيث تعد أحد أهم مؤشرات كفاءة الموارد البشرية، الناجمة عن أثر التدريب في المؤسسات البنكية، لذا، يمكن إعتبار موظف معين ذو كفاءة عالية، إذا زادت درجة قدرته على استيعاب الزبائن.
- **القدرة على تقديم الخدمات:** يعد تقديم الخدمات من بين أهم متطلبات العمل في البنوك، حيث يعد البنك في الأساس مؤسسة خدمتية، تقوم على أساس مجموعة من الخدمات المالية المقدمة للزبائن من خلال موظفيه، ويُنْتَظَر من الموظف تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي يعرضها البنك، حيث يعد الموظف ذو كفاءة عالية، إذا تمكن من تقديم درجة عالية من القدرة على تقديم الخدمات.
- **الإلمام بالتنظيمات الداخلية:** يعد الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة، من بين أهم المخرجات المنتظرة من الموظف، حيث يقدم الموظف الكفو درجة عالية من الإلتزام بالقوانين والتنظيمات السارية، والتي تَوَظُر عمله وتحدد مهامه وكيفية تأديتها، حتى يرقى إلى المستوى المطلوب.

بعد إعداد جدول البيانات الخاصة بقياس الكفاءة (جدول المدخلات والمخرجات)، يتم قياس الكفاءة من خلال أحد البرامج الرقمية الخاصة بأسلوب تحليل مغلف البيانات، التي نجد منها برنامج exeldea وبرنامج maxdea، وسيتم إعتداد برنامج maxdea للقيام بقياس كفاءة موظفي البنك محل الدراسة.

2. المرحلة الثانية:

يتم في هذه المرحلة العمل على دراسة أثر التدريب على الكفاءة، من خلال تحديد نوع العلاقة بين الكفاءة والتدريب، باستخدام أحد المقاييس الإحصائية، المتمثل في معامل الارتباط بيرسن pearson.

بعد تحديد مقدار مؤشر الكفاءة من المرحلة الأولى، الخاص بكل موظف من موظفي البنك محل الدراسة، كل على حدة، يتم العمل على تحديد نوع العلاقة بين مخرجات الكفاءة (مؤشر الكفاءة) الخاصة بكل موظف وبين بيانات التدريب الخاصة بكل موظف كذلك، وبالإعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics، يتم مسبقاً دراسة التوجه العام لعينة الدراسة، من خلال تفريغ بيانات الدراسة في البرنامج وتحديد توجه كل سؤال من أسئلة الاستبيان المقدم لموظفي البنك عينة الدراسة، ثم نحاول تحديد التوجه العام للعينة، ويتم تالياً تحديد قيمة معامل الارتباط بيرسن، بغرض تحديد نوع العلاقة بين المتغير (الكفاءة والتدريب)، بإعتبار أن الكفاءة متغير تابع والتدريب متغير مستقل ويقوم بالتأثير على الكفاءة، وإنطلاقاً من قيمة وإشارة معامل الارتباط بيرسن، يمكن تحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، حيث تدل قيمة معامل الارتباط على شدة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، أي كل ما كانت القيمة أقرب من 01، كانت العلاقة بين المتغير أشد والعكس صحيح، كما تدل إشارة قيمة معامل الارتباط على توجه العلاقة، حيث تعكس الإشارة الموجبة لقيمة معامل الارتباط بيرسن وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بعنى كلما زاد المتغير المستقل زاد المتغير التابع، والعكس صحيح، أما بالنسبة للإشارة السالبة، فتدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي كلما زاد المتغير المستقل قل المتغير التابع، وكلما قل المتغير المستقل زاد المتغير التابع.

من خلال تحديد شدة وتوجه العلاقة بين الكفاءة والتدريب، عبر إيجاد قيمة معامل الارتباط بيرسن، يمكن تحديد أثر التدريب على الكفاءة، حيث تدل العلاقة القوية الطردية بين التدريب والكفاءة، على أن للتدريب أثر على الكفاءة، بالتالي يمكن له تحسينها، أما بالنسبة للعلاقة المعدومة، فهو دلالة على عدم وجود تأثير للتدريب على الكفاءة، ونفي لإمكانية تحسين الكفاءة من خلال التدريب.

الفرع الثاني: بيانات عينة الدراسة

يعد الحصول على بيانات الدراسة العلمية من بين أهم الصعوبات التي قد يواجهها الباحث، حيث يترتب على كل باحث العمل على الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، للقيام بدراسة إشكالية معينة، وفي معظم الأحيان، ترتبط بعض الإشكالية محل الدراسة والبحث العلمي مع بيانات قد تتوفر في مؤسسات عمومية أو خاصة، لذا، قد يجد الباحث نفسه أمام صعوبة في الحصول على البيانات اللازمة، للقيام بدراسة إشكالية تدور حول ظاهرة ما في مؤسسة ما، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الأساسية للمؤسسات أو تلك البيانات التي قد تتصف بالتحفظ والسرية.

وبما أن موضوع بحث الدراسة، يتمحور حول الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، فقد كان الحصول على بيانات نشاط الموظفي في البنوك وتحديد أساليب ومجال التدريب، من بين أهم الصعوبات التي تم مواجهتها، حيث يتطلب استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، الحصول على بيانات نشاط موظفي البنك محل الدراسة على مدى فترة زمنية معينة، وخاصة إذا تعلق الأمر بأغلب موظفيه، والتي كان من الصعب تحصيلها كلها، لذا، تم إعتقاد أسلوب تحليل مغلف البيانات باستخدام البيانات المختلطة (بيانات نوعية وبيانات كمية)، وهذا ما يسمح بالحصول على المعطيات اللازمة للدراسة، كما يتناسب كذلك مع شروط استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA.

وتتمثل شروط استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في مجموعة من النقاط:

- شروط العينة: حيث يجب أن يكون مجموع عدد وحدات إتخاذ القرار DMUs، أكبر بثلاثة أضعاف من مجموع عدد المدخلات والمخرجات¹، بمعنى:

$$\text{مجموع عدد وحدات إتخاذ القرار DMUs} < 3 \text{ (مجموع عدد المدخلات و المخرجات)}$$

¹: بوحوش اكرام، بوزارة العيد، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DAE) لتقييم كفاءة صناعة الفنادق -دراسة عينة من فنادق سكيكدة لسنة 2018-، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 03-الجزائر-، المجلد 23، العدد 02، سنة 2020، ص 985.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

وقد تحقق هذا الشرط، من خلال إعتقاد عينة مكونة من 17 موظفاً، مقابل 02 مدخلات و 03 مخرجات، ويمثل ثلاثة اضعاف مجموعهما اقل من عدد افراد العينة.

عدد وحدات إتخاذ القرار 17 موظف < 3 (5) = 15

كما يمكن إستخدام مزيج من البيانات النوعية والكمية، حسب ما جاء في دراسة حول موضوع البيانات المستخدمة في أسلوب تحليل مغلف، التي تطرح إمكانية إعتداد البيانات النوعية في قياس الكفاءة.¹

وفيما يخص الحصول على بيانات الدراسة اللازمة، المتعلقة بالمرحلة الأولى (قياس الكفاءة) المتمثلة في المدخلات والمخرجات المعتمدة، تم أولاً العمل على الحصول على البيانات الكمية المتمثلة في المدخلات (الراتب والمردودية)، الخاصة بكل موظف من موظفي بنك السلام فرع باتنة محل الدراسة، أين تم الحصول عليها من خلال المقابلات المتكررة مع مدير المؤسسة وبعض موظفي المؤسسة، أما فيما يخص البيانات النوعية المتعلقة بالمخرجات وكذا بيانات المرحلة الثانية (بيانات التدريب)، فقد تم الحصول عليها من خلال إعتداد إستبيان، وزع على كل موظفي البنك، لنتمكن من جمع كافة البيانات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، وقد تم تفرغ الإجابات حول أسئلة الإستبيان المتعلقة بالمخرجات، على سلم ليكرات الخماسي لتظهر في شكل قيم، حيث يوضح الجدول التالي كافة البيانات المتحصل عليها، والمعتمدة في الدراسة الميدانية ببنك السلام فرع ولاية باتنة.

¹ : عشي عادل، بومجان عادل، تحليل مغلف البيانات: دراسة مقاربات البيانات النوعية وغير الدقيقة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، العدد 24، سنة 2018، ص 278.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 1-4

" بيانات عينة الدراسة الميدانية ببنك السلام "

المخرجات		المدخلات		فترات التدريب التي خاضها الموظف	السن	الجنس	الوظيفة	وحدات اتخاذ القرار DMUs
درجة الامام بالتنظيمات الداخلية	درجة القدرة على تقديم الخدمات	درجة القدرة على استيعاب الزبائن	المردودية دج/شهر					
4	4	4	6 500.00	250 000.00	4	ذكر	المدير	الموظف 01
5	5	4	6 500.00	140 000.00	5	ذكر	نائب مدير	الموظف 02
5	5	5	6 500.00	100 000.00	4	ذكر	رئيس مصلحة الصندوق	الموظف 03
4	4	4	6 500.00	90 000.00	3	أنثى	رئيس خلية التمويل	الموظف 04
4	4	4	6 500.00	90 000.00	3	ذكر	رئيس مصلحة التجارة الخارجية	الموظف 05
4	5	4	6 500.00	90 000.00	5	ذكر	مستشار الزبائن رئيسي	الموظف 06
4	4	4	6 500.00	90 000.00	3	ذكر	مستشار الزبائن رئيسي	الموظف 07
5	5	5	6 500.00	80 000.00	5	ذكر	مستشار الزبائن	الموظف 08
4	4	4	6 500.00	80 000.00	3	ذكر	مستشار الزبائن	الموظف 09
4	4	4	6 500.00	70 000.00	2	ذكر	صراف	الموظف 10
3	4	2	6 500.00	70 000.00	1	ذكر	صراف	الموظف 11
4	3	3	6 500.00	70 000.00	5	أنثى	مندوب تمويلات	الموظف 12
4	4	4	6 500.00	70 000.00	5	ذكر	مندوب تمويلات	الموظف 13
2	4	4	6 500.00	70 000.00	5	أنثى	مندوب تمويلات	الموظف 14
4	4	4	6 500.00	70 000.00	5	ذكر	مندوب التجارة الخارجية	الموظف 15
4	5	4	6 500.00	70 000.00	5	أنثى	مندوب التجارة الخارجية	الموظف 16
4	4	4	6 500.00	60 000.00	5	ذكر	مندوب العمليات	الموظف 17

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد إستبيان الدراسة ومعطيات البنك

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

وتتكون عينة الدراسة أساسا من 17 موظفا، منهم 13 ذكور و 04 إناث، أعمارهم أكثر من

25 سنة، يشغلون وظائف مختلفة حسب الهرم الوظيفي، حيث يأتي:

- المدير في أعلى الهرم؛
- نائب المدير؛
- رؤساء المصالح (الصندوق، التمويلات والتجارة الخارجية)؛
- المستشارون الرئيسيين؛
- المستشارون؛
- الصرافون؛
- مندوبو التمويلات والتجارة؛

المبحث الثاني: مخرجات الدراسة الميدانية ببنك السلام

تم في هذه الدراسة العمل على قياس الكفاءة أولاً، من خلال اعتماد أسلوب تحليل مغلف البيانات، ثم القيام بتحديد العلاقة بين قيم الكفاءة التي قياسها، وبيانات التدريب الخاص بموظفي بنك السلام، للعمل على تحديد أثر التدريب على كفاءة موظفي البنك.

المطلب الأول: قياس كفاءة موظفي البنك عينة الدراسة

يعتمد أسلوب تحليل مغلف البيانات على عدة نماذج لقياس الكفاءة، كما تم التطرق إلى أهمها سابقاً بالتفصيل، والتي تتمثل في 04 نماذج:

- نموذج (CCR) نسبة إلى مطوريه (Charnes, Cooper, Rhodes) سنة 1978؛
- نموذج (BCC) نسبة إلى مطوريه (Banker, Cooper, Charnes) سنة 1984؛
- النموذج اللغاريتمي (Multiplicative model)؛
- النموذج التجميعي (Additive model)؛

في هذه الدراسة سيتم اعتماد "نموذج (CCR)"، لقياس كفاءة أفراد العينة وسيتم ذلك، من خلال إستخدام برنامج MAXDEA، لذا، بداية يتم تحديد جدول المدخلات والمخرجات، حسب متطلبات قياس الكفاءة في برنامج MAXDEA، وفيما يلي جدول يوضح المدخلات والمخرجات المستخدمة في البرنامج.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 2-4

"مدخلات ومخرجات عينة الدراسة"

المخرجات			المدخلات		وحدات إتخاذ القرار DMUs
درجة الإلمام بالتنظيمات الداخلية	درجة القدرة على تقديم الخدمات	درجة القدرة على استيعاب الزبائن	المردودية دج/شهر	الراتب دج/شهر	
4	4	4	6 500.00	250 000,00	DMU 1
5	5	4	6 500.00	140 000,00	DMU 2
5	5	5	6 500.00	100 000,00	DMU 3
4	4	4	6 500.00	90 000,00	DMU 4
4	4	4	6 500.00	90 000,00	DMU 5
4	5	4	6 500.00	90 000,00	DMU 6
4	4	4	6 500.00	90 000,00	DMU 7
5	5	5	6 500.00	80 000,00	DMU 8
4	4	4	6 500.00	80 000,00	DMU 9
4	4	4	6 500.00	70 000,00	DMU 10
3	4	2	6 500.00	70 000,00	DMU 11
4	3	3	6 500.00	70 000,00	DMU 12
4	4	4	6 500.00	70 000,00	DMU 13
2	4	4	6 500.00	70 000,00	DMU 14
4	4	4	6 500.00	70 000,00	DMU 15
4	5	4	6 500.00	70 000,00	DMU 16
4	4	4	6 500.00	60 000,00	DMU 17

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد إستبيان الدراسة و معطيات البنك

الفرع الأول: قياس الكفاءة حسب نموذج CCR

يعتمد نموذج (CCR) في قياس الكفاءة، على فرضية أن غلة الحجم ثابتة (constant returns to scale CRS)، بمعنى أن معدل زيادة المخرجات الناتج عن زيادة المدخلات نسبة ثابتة، كما يركز في ذلك على توجيهين: التوجه المدخلي والتوجه المخرجي. لذا، سيتم حساب مؤشر الكفاءة حسب هذا النموذج في ظل إعتبار غلة الحجم ثابتة، لتحديد وحدات إتخاذ القرار التي تمكنت من تحقيق الكفاءة النسبية التامة، وتلك التي لم تتمكن من تحقيقها، ثم العمل على تحديد الوحدات المرجعية لهذه الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بغرض تحديد نسبة التحسين اللازمة، لتتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتوجه المدخلي ثم بالتوجه المخرجي. سيتم إستعراض كافة النتائج المتوصل إليها على شكل جداول.

1. حساب مؤشر الكفاءة حسب نموذج (CCR)

نقوم تاليا بحساب قيم الكفاءة لوححدات إتخاذ القرار (موظفي البنك)، حسب نموذج (CCR) لنموذج غلة الحجم الثابتة (CRS)، بمعنى الكفاءة بإفتراض أن جميع الوحدات تعمل عند مستوى الحجم الأمثل، أي تمر بمرحلة غلة الحجم الثابتة، ويظهر ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم: 3-4

" قيم الكفاءة حسب نموذج (CCR)"

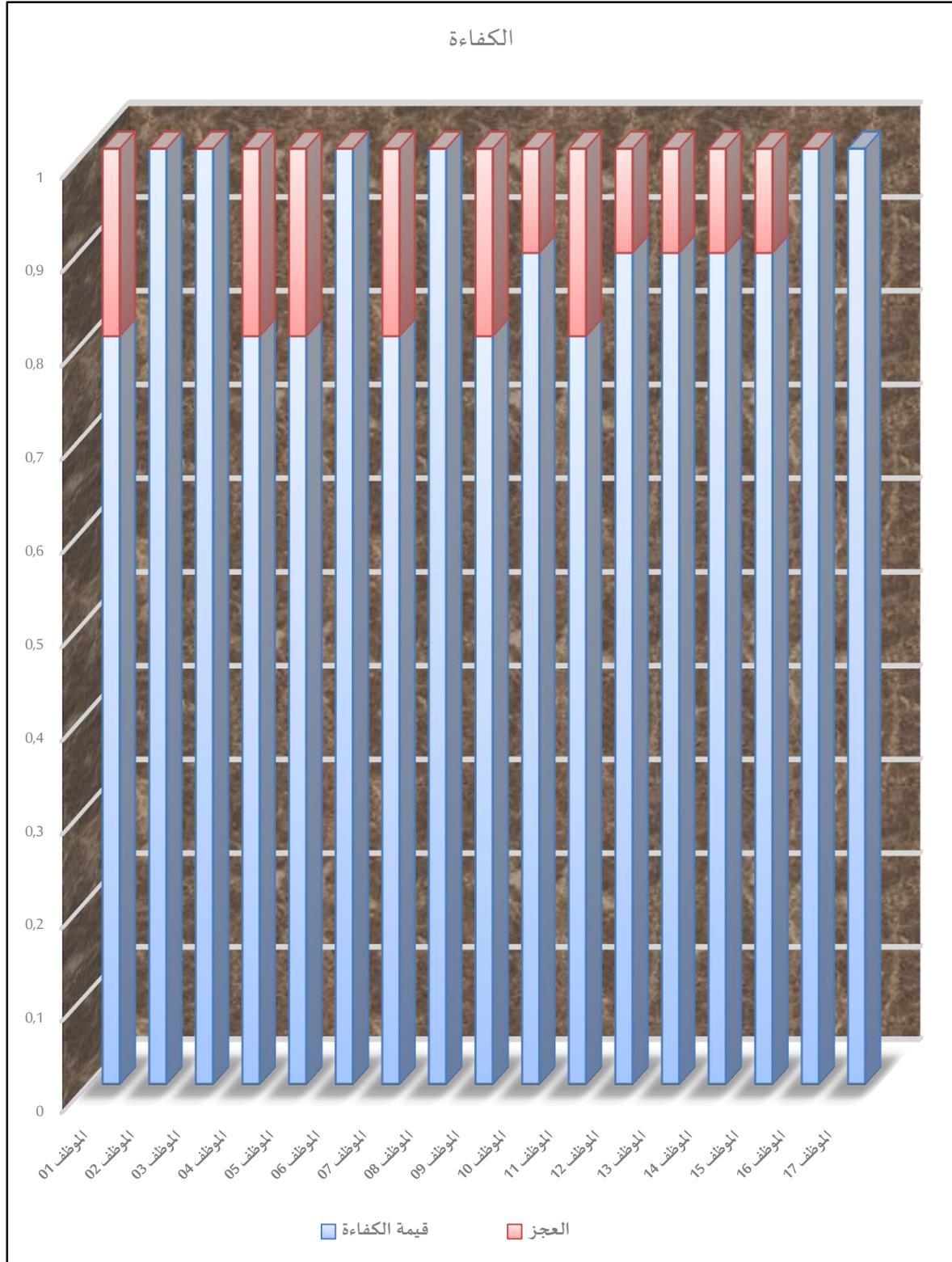
قيم الكفاءة	وحدات إتخاذ القرار DMUs
0,8	DMU 1
1	DMU 2
1	DMU 3
0,8	DMU 4
0,8	DMU 5
1	DMU 6
0,8	DMU 7
1	DMU 8
0,8	DMU 9
0,888889	DMU 10
0,8	DMU 11
0,888889	DMU 12
0,888889	DMU 13
0,888889	DMU 14
0,888889	DMU 15
1	DMU 16
1	DMU 17

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea

يوضح الجدول السابق قيم الكفاءة، التي حققها كل موظف من موظفي البنك محل الدراسة (كل وحدة إتخاذ القرار)، حيث يتبن أنه 06 موظفين تمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة بنسبة 100%، والمتمثلة في قيمة 1 تام، ويتعلق ذلك بكل من: الموظف رقم 02، الموظف رقم 03، الموظف رقم 06، الموظف رقم 08، الموظف رقم 16 والموظف رقم 17. في حين لم يتمكن باقي الموظفين من تحقيق الكفاءة تامة، حيث لم يتمكنوا من تجاوز قيمة 0.88 أي نسبة 88%.

شكل رقم: 4-5

تمثيل بياني لقيم الكفاءة "



المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea

الفرع الثاني: دراسة مخرجات الكفاءة حسب التوجه المدخلي

1. الوحدات المرجعية حسب التوجه المدخلي:

تعرف الوحدات المرجعية على أنها: " تلك الوحدة الكفوة التي تستخدم كمية مدخلات تساوي كمية مدخلات الوحدة غير الكفوة، ولكنها في نفس الوقت تقدم مخرجات أكثر، أو هي تلك الوحدة التي تقدم نفس المستوى من مخرجات الوحدة غير الكفوة ولكن بإستخدام كمية مدخلات أقل".¹

لا يقتصر إستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات على قياس الكفاءة وتحديد الوحدات الكفوة وغير الكفوة فقط، بل يمكن من خلاله إقتراح بعض التحسين للوحدات التي لم تحقق الكفاءة، إنطلاقاً من عملية تحديد الوحدات المرجعية لها. أو كما يسميها البعض بالوحدات الند أو النظرية، التي تكون أقرب لها من حيث حجم النشاط (المدخلات والمخرجات)، بغرض تمكينها من تحقيق الكفاءة التامة.²

يتم تحديد الوحدات المرجعية أثناء قياس كفاءة وحدة إتخاذ القرار، التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة (DMUo)، حيث تعد كل وحدة إتخاذ قرار تمكنت من تحقيق الكفاءة التامة ويقابلها معامل التحسين (λ) غير معدوما، وحدة مرجعية للوحدة (DMUo) والتي يرمز لها بالرمز (E_o)، وتعرف بالشكل التالي:³

$$E_o = \{J/\lambda_j^* \geq 0\} \quad (J=1.2.3....n);$$

بعد تحديد قيمة كفاءة الوحدة (DMUo) وتحديد الوحدات المرجعية لها ومعامل التحسين (λ)، يمكن تقدير قيمة التحسينات اللازمة لها، لتتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، من خلال تحديد المدخلات الفائضة أو الزائدة عن اللزوم (input excesses)، حسب التوجه المدخلي والمخرجات الراكدة أو العجز في المخرجات (output shortfalls)، حسب التوجه المخرجي.

¹: طلحة عبد القادر، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية بإستخدام أسلوب التحليل التطوقي للبيانات (DEA) -دراسة حالة جامعة سعيدة-

، رسالة ماجستير في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2012، ص 60.

²: منصور عبد الكريم، قياس الكفاءة النسبية و محدداتها للأنظمة الصحية بإستخدام تحليل مغلف البيانات DEA للبلدان المتوسطة والمرتفعة الدخل - نمذجة قياسية -، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2014، ص 93.

³: طلحة عبد القادر، نفس المرجع، ص ص 60-61،

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

بالإستعانة ببرنامج maxdea، نقوم بالعمل على بتحديد الوحدات المرجعية للوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بمعنى تحديد الوحدات التي تمكنت من تحقيق الكفاءة والتي تعد مرجعا، حيث يمكن إعتداد بياناتها المتعلقة بالمدخلات، كمرجع لتحديد نسبة التحسين الممكنة، للمدخلات الخاصة بالوحدات التي لم تحقق الكفاءة التامة في إطار التوجه المدخلي، وفيمايلي يتم عرض نتائج هذه المرحلة في الجدول التالي:

جدول رقم: 4-4

"وحدات إتخاذ القرار المرجعية حسب التوجه المدخلي"

وحدات إتخاذ القرار المرجعية (REFF DMU)			وحدات إتخاذ القرار المعنية بالتحسين DMUs
الموظف 17 DMU 17	الموظف 16 DMU 16	الموظف 08 DMU 08	
		0,8	الموظف 1 DMU
		0,8	الموظف 4 DMU
		0.8	الموظف 5 DMU
		0.8	الموظف 7 DMU
		0.8	الموظف 9 DMU
0,444444		0,444444	الموظف 10 DMU
	0.8		الموظف 11 DMU
0,444444		0,444444	الموظف 12 DMU
0,444444		0,444444	الموظف 13 DMU
0,444444		0,444444	الموظف 14 DMU
0,444444		0,444444	الموظف 15 DMU

المصدر: من إعداد الباحث بإعتداد مخرجات برنامج maxdea

تعتبر كل من الوحدات (DMU 17، DMU 16، DMU 08)، التي تمثل نشاط كل من الموظف (08، 16 و 17) على التوالي، وحدات مرجعية أساسية، والتي تم إعتداد بياناتها كقاعدة لتحديد معامل التحسين (λ) لباقي الوحدات، التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة حسب التوجه المدخلي. لذا، يمكن القول أن:

- **الموظف 01:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 01، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 04:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 04، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 05:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 05، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 07:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 07، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 09:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 09، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 10:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444.
- **الموظف 11:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 16، كوحدة مرجعية للموظف 11، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.8.
- **الموظف 12:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08،

كوحدة مرجعية للموظف 12، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444.

• **الموظف 13:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 13، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444.

• **الموظف 14:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 13، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444.

• **الموظف 15:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المدخلي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08، كوحدة مرجعية للموظف 15، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.444444.

2. التحسينات المقترحة حسب التوجه المدخلي

بالإعتماد على مخرجات برنامج maxdea، يمكن إقتراح بعض التحسين، لوحدات إتخاذ القرار التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، حسب التوجه المدخلي، بمعنى إقتراح مجموعة من التحسينات في مدخلات الموظفين، الذي لم يحققوا الكفاءة التامة بغرض الوصول إلى مستوى الموظفين الذين تمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة (الموظفين المرجعيين).

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 4-5

"التحسينات المقترحة حسب التوجه المدخلي"

المخرجات									المدخلات						وحدات إتخاذ القرار DMUs
درجة الامام بالتنظيمات الداخلية			درجة القدرة على تقديم الخدمات			درجة القدرة على استيعاب الزبائن			المردودية دج/شهر			الراتب دج/شهر			
نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة التخفيض	المستهدف	الفعلي	نسبة التخفيض	المستهدف	الفعلي	
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	20%	5200	6 500.00	74%	64000	250 000.00	DMU 1
0%	5	5	0%	5	5	0%	4	4	0%	6500	6 500.00	43%	80000	140 000.00	DMU 2
0%	5	5	0%	5	5	0%	5	5	0%	6500	6 500.00	20%	80000	100 000.00	DMU 3
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	20%	5200	6 500.00	29%	64000	90 000.00	DMU 4
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	20%	5200	6 500.00	29%	64000	90 000.00	DMU 5
0%	4	4	0%	5	5	0%	4	4	0%	6500	6 500.00	11%	80000	90 000.00	DMU 6
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	20%	5200	6 500.00	29%	64000	90 000.00	DMU 7
0%	5	5	0%	5	5	0%	5	5	0%	6500	6 500.00	0%	80000	80 000.00	DMU 8
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	20%	5200	6 500.00	20%	64000	80 000.00	DMU 9
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	11%	5778	6 500.00	11%	62222	70 000.00	DMU 10
0%	3	3	0%	4	4	0%	2	2	20%	5200	6 500.00	20%	56000	70 000.00	DMU 11
0%	4	4	0%	3	3	0%	3	3	11%	5778	6 500.00	11%	62222	70 000.00	DMU 12
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	11%	5778	6 500.00	11%	62222	70 000.00	DMU 13
0%	2	2	0%	4	4	0%	4	4	11%	5778	6 500.00	11%	62222	70 000.00	DMU 14
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	11%	5778	6 500.00	11%	62222	70 000.00	DMU 15
0%	4	4	0%	5	5	0%	4	4	0%	6500	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 16
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	0%	6500	6 500.00	0%	60000	60 000.00	DMU 17

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

يظهر من خلال جدول السابق، أن الجانب المتعلق بالمخرجات، لا يحتاج إلى تحسينات وذلك نتيجة للتوجه المعتمد (التوجه المدخلي)، حيث يتم التركيز في قياس الكفاءة حسب التوجه المدخلي، على المدخلات بالدرجة الأولى، بالتالي، تظهر الضرورة إلى تقديم التحسينات لجانب المدخلات الخاصة بالوحدات التي لم تحقق الكفاءة التامة، دون المساس بمستوى المخرجات، حسب معامل تحسين الوحدات المرجعية لها.

أما فيما يخص جانب المدخلات الخاصة بالوحدات التي تمكنت من تحقيق الكفاءة التامة، فهي لا تحتاج إلى تخفيض (تحسينات) تقريبا، حيث تظهر نسبة التحسين اللازمة للمخرجات المتعلقة بالمردودية، الخاصة بالوحدات الكفوءة منعدمة تماما 0.00%، لكن، مع ذلك تظهر ضرورة إجراء بعض التحسينات في المدخلات المتعلقة بالراتب لبعض الوحدات الكفوءة، نتيجة لوجود الفارق الكبير بينها وبين باقي الوحدات، ويتعلق الأمر بكل من (الموظف 02، الموظف 03 والموظف 06) بنسب تخفيض على التوالي (43%، 20%، و 1%) رغم تمكنهم من تحقيق الكفاءة حسب هذا التوجه.

أما فيما يخص الموظفين أو وحدات إتخاذ القرار غير الكفوءة، والمعنية بالتحسين، فيمكن القول

أن:

- **الموظف 01:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (74% و 20%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (64000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
- **الموظف 04:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (29% و 20%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (64000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
- **الموظف 05:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (29% و 20%) على

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

- التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (64000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
- **الموظف 07:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (29% و 20%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (64000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
 - **الموظف 09:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (20% و 20%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (64000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
 - **الموظف 10:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (11% و 11%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (62222 دج) والمردودية إلى مستوى (5778 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
 - **الموظف 11:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (20% و 20%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (56000 دج) والمردودية إلى مستوى (5200 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
 - **الموظف 12:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (11% و 11%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (62222 دج) والمردودية إلى مستوى (5778 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
 - **الموظف 13:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (11% و 11%) على

التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (62222 دج) والمردودية إلى مستوى (5778 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 14:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (11% و 11%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (62222 دج) والمردودية إلى مستوى (5778 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 15:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات، مع تخفيض المدخلات (الراتب والمردودية) بنسب (11% و 11%) على التوالي، بمعنى تخفيض مستوى الراتب إلى (62222 دج) والمردودية إلى مستوى (5778 دج)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

الفرع الثالث: دراسة مخرجات الكفاءة حسب التوجه المخرجي

1. الوحدات المرجعية حسب التوجه المخرجي:

بالإستعانة ببرنامج maxdea، نقوم بالعمل على بتحديد الوحدات المرجعية، للوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، حسب هذا التوجه (المخرجي)، بمعنى تحديد الوحدات التي تمكنت من تحقيق الكفاءة و التي تعد مرجعا، حيث يمكن إعتداد بياناتها المتعلقة بالمخرجات كمرجع، لتحديد نسبة التحسين الممكنة للمخرجات، الخاصة بالوحدات التي لم تحقق الكفاءة التامة، في إطار التوجه المخرجي، و فيمايلي نقوم بعرض نتائج هذه المرحلة في الجدول التالي:

جدول رقم: 4-6

"وحدات إتخاذ القرار المرجعية حسب التوجه المخرجي"

وحدات إتخاذ القرار المرجعية (REFF DMU)			وحدات إتخاذ القرار المعنية بالتحسين DMUs
الموظف 17 DMU 17	الموظف 16 DMU 16	الموظف 08 DMU 08	
		1	الموظف 1 DMU
		1	الموظف 4 DMU
		1	الموظف 5 DMU
		1	الموظف 7 DMU
		1	الموظف 9 DMU
0.5		0.5	الموظف 10 DMU
	1		الموظف 11 DMU
0.5		0.5	الموظف 12 DMU
0.5		0.5	الموظف 13 DMU
0.5		0.5	الموظف 14 DMU
0.5		0.5	الموظف 15 DMU

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea

تعتبر كل من الوحدات (DMU 17، DMU 16، DMU 08)، التي تمثل نشاط كل من الموظف (08، 16 و 17) على التوالي، وحدات مرجعية أساسية، والتي تم إعتماد بياناتها المتعلقة بالمخرجات، كقاعدة لتحديد معامل التحسين (λ) لباقي الوحدات، التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة حسب التوجه المخرجي. لذا، يمكن القول أن:

- **الموظف 01:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 01، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.
- **الموظف 04:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتماد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 04، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.

- **الموظف 05:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 05، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.
- **الموظف 07:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 07، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.
- **الموظف 09:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 09، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.
- **الموظف 10:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 10، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5.
- **الموظف 11:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 16 كوحدة مرجعية للموظف 11، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 1.
- **الموظف 12:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 12، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5.
- **الموظف 13:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 13، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5.

- **الموظف 14:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 13، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5.
- **الموظف 15:** يعد من الوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، بالتالي يتم حسب مخرجات maxdea بالتوجه المخرجي، إعتقاد بيانات نشاط الموظف 08 كوحدة مرجعية للموظف 15، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5، وكذا بيانات نشاط الموظف 17 كوحدة مرجعية له كذلك، بمعامل تحسين (λ) يقدر ب: 0.5.

2. التحسينات المقترحة حسب التوجه المخرجي

بالإعتقاد على مخرجات برنامج maxdea، يمكن إقتراح بعض التحسين لوحدات إتخاذ القرار، التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، حسب هذا التوجه (المخرجي)، بمعنى إقتراح مجموعة من التحسينات، في مخرجات الموظفين الذي لم يحققوا الكفاءة التامة، بغرض الوصول إلى مستوى الموظفين الذين تمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة (الموظفين المرجعيين).

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 4-7

"التحسينات المقترحة حسب التوجه المخرجي"

المخرجات									المدخلات					وحدات	
درجة الإلمام بالتنظيمات الداخلية			درجة القدرة على تقديم الخدمات			درجة القدرة على استيعاب الزبائن			المردودية دج/شهر		الراتب دج/شهر			إتخاذ القرار DMUs	
نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة الزيادة	المستهدف	الفعلي	نسبة التخفيض	المستهدف	الفعلي	نسبة التخفيض	المستهدف	الفعلي	
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	68%	80000	250 000.00	DMU 1
0%	5	5	0%	5	5	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	43%	80000	140 000.00	DMU 2
0%	5	5	0%	5	5	0%	5	5	0%	6 500.00	6 500.00	20%	80000	100 000.00	DMU 3
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	11%	80000	90 000.00	DMU 4
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	11%	80000	90 000.00	DMU 5
0%	4	4	0%	5	5	0%	4	4	0%	6 500.00	6 500.00	11%	80000	90 000.00	DMU 6
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	11%	80000	90 000.00	DMU 7
0%	5	5	0%	5	5	0%	5	5	0%	6 500.00	6 500.00	0%	80000	80 000.00	DMU 8
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	80000	80 000.00	DMU 9
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 10
33%	4	3	25%	5	4	100%	4	2	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 11
25%	5	4	67%	5	3	67%	5	3	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 12
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 13
150%	5	2	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 14
25%	5	4	25%	5	4	25%	5	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 15
0%	4	4	0%	5	5	0%	4	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	70000	70 000.00	DMU 16
0%	4	4	0%	4	4	0%	4	4	0%	6 500.00	6 500.00	0%	60000	60 000.00	DMU 17

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

يوضح الجدول السابق، قيم ونسب التحسينات اللازمة، للوحدات التي لم تتمكن من تحقيق الكفاءة التامة، التي تتمثل في نسبة الزيادة في مخرجاتها، حسب الوحدات المرجعية لها، حيث توجه هذه التحسينات إلى المخرجات بالتحديد، نتيجة للتوجه المعتمد (التوجه المخرجي)، الذي يفترض ثبات المدخلات ويركز على تحسين المخرجات، بمعنى تحسين مستوى المخرجات (زيادة مستواها) مع استخدام نفس المستوى من المدخلات. لذا، تظهر مدخلات الوحدات المعنية بالتحسين ثابتة تقريبا، خاصة فيما يتعلق بمدخل المردودية، ولكن مع ذلك يتوجب تقديم بعض التحسينات لبعض الوحدات في مدخلاتها (تخفيض مستواها)، نتيجة للفارق الكبير بينها وبين باقي الوحدات، حيث تظهر ضرورة تخفيض مدخل الراتب المتعلق بكل من: (الموظف 01 إلى غاية الموظف 07) بنسب تخفيض تتراوح ما بين (68% و11%)، نتيجة للفارق الكبير بين الوحدات في قيم هذا المدخل (الراتب)، ويمكن ملاحظ ذلك من خلال الجدول بالمقارنة بين الموظف 01، الذي يتقاضى راتب يقدر بـ: 250 000.00 دج والموظف 08، الذي يتقاضى راتبا لا يتعدى مبلغ: 80 000 دج، حيث يظهر الفارق بينهما في الراتب بمقدار: 170 000 دج، مما يتوجب التخفيض في مستوى هذا المدخل الخاص بالموظف 01، رغم اعتماد التوجه المخرجي.

أما فيما يخص الموظفين أو وحدات إتخاذ القرار غير الكفوة والمعنية بالتحسين، حسب هذا التوجه، فيمكن القول أن:

- **الموظف 01:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات تقريبا، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.
- **الموظف 04:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات تقريبا، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب

أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 05:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات تقريبا، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 07:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات تقريبا، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 09:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 10:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم

خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 11:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسب (100%، 25% و 33%) على التوالي، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 2 إلى 4 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 3 إلى 4 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 12:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (67%، 67% و 25%) على التوالي، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 3 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 3 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 13:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

• **الموظف 14:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%، 25% و 150%) على التوالي، بمعنى

زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 2 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

- **الموظف 15:** يمكن تحسين مستواه، من خلال الإبقاء على نفس المستوى من المدخلات، مع زيادة درجة المخرجات (قدرة إستيعاب الزبائن، قدرة تقديم الخدمات والإلمام بالتنظيمات الداخلية) بنسبة (25%) لكل منها، بمعنى زيادة درجة القدرة على استيعاب أكبر قدر من الزبائن (من 4 إلى 5 درجات)، زيادة درجة القدرة على تقديم خدمات أكثر (من 4 إلى 5 درجات) وكذا زيادة القدرة على الإلمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة واحترامها (من 4 إلى 5 درجات)، ليتمكن من تحقيق الكفاءة التامة.

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الكفاءة والتدريب

نقوم في هذه المرحلة بدراسة العلاقة بين التدريب والكفاءة، لمحاولة تقدير مدى تأثير التدريب على الكفاءة، حيث نركز على اعتماد أحد المؤشرات الإحصائية، المتمثل في معامل الارتباط بيرسون، وسيتم ذلك باستخدام أحد برامج معالجة البيانات الإحصائية spss.

ونهدف من خلال تحديد مدى تأثير التدريب على الكفاءة، إلى التعرف على إمكانية تحسين هذه الأخيرة، إنطلاقاً من فرضية أنه يمكن للتدريب تحسين كفاءة الموارد البشرية، حيث يتعلق الأمر على وجه الخصوص، بكفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، كما جاء في الإشكالية العامة للبحث. لذا، سيتم تحديد مدى تأثير التدريب على كفاءة الموارد البشرية، الخاصة بموظفي بنك السلام، من خلال دراسة العلاقة بين بيانات التدريب، الخاصة بموظفي البنك محل الدراسة وقيم الكفاءة الناتجة عن مرحلة قياس كفاءة.

الفرع الأول: معامل بيرسون وبرنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

يركز العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية، على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بغرض تفسير بعض الظواهر أو دراستها، من خلال جمع مختلف البيانات المتعلقة بها وتصنيفها ثم تحليلها ودراستها، بإستخدام بعض المقاييس المناسبة لتحديد العلاقة الإحصائية بين مختلف متغيرات الظاهرة، حيث يشير وجود علاقة إحصائية بين متغيرات ظاهرة معينة، إلى وجود إرتباط يعكس التغير الاقتراني بين هذه المتغيرات، أو إقتران التغير في أحد المتغيرات بالتغير في متغير آخر،¹ بمعنى كل تغير يحدث على أحد متغيرات الظاهرة محل الدراسة، يكون له تأثير على أحد المتغيرات الأخرى من خلال إحداث تغير يدعى التغير الإرتباطي والناجم على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ويتم قياس مدى تأثير أحد المتغيرات على الآخر أو درجة الإرتباط بين هذه المتغيرات، بمقياس يدعى معامل الإرتباط *corrélacion coefficient*، وهو عبارة عن مقياس إحصائي يستخدم لبيان نوع العلاقة بين المتغيرات و التي قد تكون علاقة طردية أو علاقة عكسية،²

يعد معامل بيرسون من أهم المؤشرات الإحصائية، الذي تم إستنباطه من طرف الإحصائي البريطاني كارل بيرسون *karl pearson*، والمستخدم في تحليل البيانات الإحصائية، يعمل على قياس شدة أو قوة العلاقة بين متغيرات ظاهرة ما، كما يعمل على تحديد إتجاه تلك العلاقة، سواءا كانت علاقة طردية أم علاقة عكسية، وقد أثبت كفاءته أثناء إستخدامه في العديد من البحوث العلمية، خاصة المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية ودراسة الظواهر الاجتماعية.

كما أن له عدة مسميات أخرى: معامل الإرتباط الخطي البسيط، معامل الإرتباط البسيط، معامل الإرتباط البسيط، معامل الإرتباط التتابعى، يرمز له في البحوث العلمية بالرمز (r) ، حيث تتحصر قيمته بين $[-1, 1]$ ، ويعبر مقدار أو قيمة معامل الإرتباط عن شدة وضعف الإرتباط أو التأثير، كما تعبر إشارة هذه القيمة

¹: بكوش الجموعي مومن، فرحات أحمد، معامل الإرتباط الخطي البسيط "بيرسون" والإختبارات البديلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 16، العدد02، 2023، ص 265.

²: منسى محمد عبد الحليم، الشريف خالد حسن، التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام برنامج *spss*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2014، ص 159.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

عن توجه الارتباط، بمعنى أن الإشارة السالبة لقيمة معامل الارتباط، تعني وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي كلما زاد المتغير المستقل تناقص المتغير التابع، أما الإشارة الموجبة لقيمة معامل الارتباط، تدل على وجود علاقة طردية، حيث تعني أنه كلما زاد المتغير المستقل زاد المتغير التابع، ويشرح الجدول التالي تفسيرات قيم معامل الارتباط.

جدول رقم: 4-8

"توجه قيم معامل الارتباط"

نوع العلاقة (الارتباط)	قيم معامل الارتباط r	
ارتباط طردي تام	01 +	01
ارتباط طردي قوي	من 0.7+ إلى أقل من 1+	02
ارتباط طردي متوسط	من 0.4+ إلى أقل من 0.7+	03
ارتباط طردي ضعيف	من 0 إلى أقل من 0.4+	04
ارتباط منعدم	0	05
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 إلى أقل من -0.4	06
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7	07
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1	08
ارتباط عكسي تام	1-	09

المصدر: القصاص محمد مهدي، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، محاضرات بجامعة المنصورة، المنصورة مصر، 2007، ص ص 296-297.

ويعتمد معظم الباحثين، برامج رقمية لتحديد قيمة معامل الارتباط بيرسن، كبرنامج SPSS، برنامج STATA، برنامج SAS، برنامج SHAZAM، برنامج EXCEL، والعديد من البرامج المحدثة

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

في مجال الإحصاء و دراسة البيانات، ويعد برنامج SPSS من أهم هذه البرامج وأكثرها إستخدام في أوساط الباحثين.

تعد تسمية SPSS إختصاراً للمسمى الكامل للبرنامج: «statistical package for social sciences»، والذي يعني " البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية"، حيث يعتبر من أقدم البرامج الإحصائية، الذي تم إصداره من طرف شركة inc سنة 1968 تحت تسمية SPSS، إلى أن تم امتلاكه من طرف شركة IBM من خلال صفقة شراء بلغت 1.2 مليار دولار وتم تسميته SPSS IBM STATISTICS، ويستخدم هذا البرنامج من طرف آلاف الشركات والمؤسسات التجارية والعلمية والباحثين، لحل المسائل العلمية والعملية وتقديم مجموعة من المؤشرات، التي تسهم وتساعد في عملية إتخاذ القرار داخل العديد من الشركات، ذلك لما له من مزايا وخصائص، خاصة فيما يتعلق بسهولة الإستعمال من خلال واجهة جد عملية، توفر حقيبة إحصائية واسعة، تشمل العديد من التخصصات الدقيقة.¹

وقد تم استحداث برنامج SPSS أساساً لتيسير وتسهيل عمل الباحث، من خلال إجراء العمليات الإحصائية الدقيقة والتي قد تستغرق الكثير من الوقت والتعقيد، مما يجعل الحصول على نتائج دقيقة أمراً شبه مستحيلاً أحياناً، لذا، يسهم برنامج SPSS في تقديم نتائج دقيقة جداً وبأسرع وقت وأقل جهد وعناء،² ما يسمح للباحث بالتركيز على تحليل النتائج واستنباط المفاهيم والعمل على إيجاد الحلول، دون إهدار الوقت والجهد في إجراء العمليات الإحصائية التي قد تنتهي بالوصول إلى نتائج غير دقيقة.

الفرع الثاني: البيانات المستخدمة في دراسة الارتباط

من خلال برنامج SPSS سيتم تحديد معامل الارتباط بيرسن، لتحديد نوع العلاقة بين التدريب كمتغير مستقل والكفاءة كمتغير تابع، بإعتماد بيانات تدريب الموظفين ونتائج مرحلة قياس الكفاءة، ويوضح الجدول التالي، كافة البيانات المعتمدة في هذه المرحلة.

¹: البحر غيث، التنجي معن، التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة تركيا، 2014، ص 03.

²: بكوش الجموعي مومن، فرحات أحمد، مرجع سابق، ص 267.

جدول رقم: 4-9

"البيانات المعتمدة في برنامج spss لدراسة الارتباط"

الموظفين	قيمة مؤشر الكفاءة للموظف	فترات التدريب التي خضع لها الموظف
الموظف 01 DMU 01	0,8	4
الموظف 02 DMU 2	1	5
الموظف 03 DMU 03	1	4
الموظف 04 DMU 04	0,8	3
الموظف 05 DMU 05	0,8	3
الموظف 06 DMU 06	1	5
الموظف 07 DMU 07	0,8	3
الموظف 08 DMU 08	1	5
الموظف 09 DMU 09	0,8	3
الموظف 10 DMU 10	0,888889	2
الموظف 11 DMU 11	0,8	1
الموظف 12 DMU 12	0,888889	5
الموظف 13 DMU 13	0,888889	5
الموظف 14 DMU 14	0,888889	5
الموظف 15 DMU 15	0,888889	5
الموظف 16 DMU 17	1	5
الموظف 17 DMU 17	1	5

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج maxdea وإستبيانات الدراسة

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

قبل التطرق لنتائج تحديد معامل الارتباط بين الكفاءة والتدريب، سيتم تحديد التوجه العام لعينة الدراسة، حول أثر التدريب على الكفاءة، من خلال تفرغ بيانات الدراسة، المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على موظفي البنك محل الدراسة في برنامج SPSS، للتعرف على توجه كل سؤال من أسئلة الإستبيان، ومن ثم تحديد التوجه العام للإستبيان، ثم نحاول تالياً، مقارنة توجه الإستبيان حول إمكانية تحسين الكفاءة من خلال التدريب، ونتائج دراسة الارتباط بين التدريب والكفاءة التي تم قياسها في المرحلة السابقة، وفيمايلي يتم عرض مختلف النتائج المتوصل إليها، حول توجهات إجابات الموظفين على الإستبيان.

جدول رقم: 4-10

"استجابة عينة الدراسة المتعلقة بدرجة القدرة على استيعاب الزبائن"

الخيارات السؤال	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد (نسبة مئوية)
<u>الخيار الأول:</u> لا	0	0	0%
<u>الخيار الثاني:</u> نوعاً ما	1	5,9	5,9%
<u>الخيار الثالث:</u> زادت بشكل طفيف	1	5,9	11,8%
<u>الخيار الرابع:</u> زادت بشكل ملحوظ	13	76,5	88,2%
<u>الخيار الخامس:</u> زادت كثيراً	2	11,8	100%
المجموع	17	100	/

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج SPSS وإستبيانات الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول، أن معظم إجابات الموظفين تتمركز حول الخيار الرابع، حيث يعتقد معظم الموظفين الذين تم استجوابهم، أن تزيد قدراتهم على استيعاب عدد أكبر من الزبائن، بعد عملية التدريب بشكل ملحوظ، ويظهر ذلك من خلال عدد تكرارات الخيار الرابع، المقدر بـ: 13 تكرار من إجمالي 17 تكرار، أي بنسبة 76.5% من إجمالي الموظفين.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 4-11

"استجابة عينة الدراسة المتعلقة بدرجة القدرة على تقديم الخدمات"

خيارات السؤال	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد (نسبة مئوية)
<u>الخيار الأول:</u> لا	0	0	0%
<u>الخيار الثاني:</u> نوعا ما	0	0	0%
<u>الخيار الثالث:</u> زادت بشكل طفيف	1	5,9	5,9%
<u>الخيار الرابع:</u> زادت بشكل ملحوظ	11	64,7	70,6%
<u>الخيار الخامس:</u> زادت كثيرا	5	29,4	100%
المجموع	17	100	/

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج spss وإستبيانات الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول، أن معظم إجابات الموظفين تتمركز حول الخيار الرابع، حيث يعتقد معظم الموظفين الذين تم استجوابهم، أن تزيد قدراتهم على تقديم عدد أكبر من الخدمات، بعد عملية التدريب بشكل ملحوظ، ويظهر ذلك من خلال عدد تكرارات الخيار الرابع، المقدر بـ: 11 تكرار من إجمالي 17 تكرار، أي بنسبة 64.7% من إجمالي الموظفين.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

جدول رقم: 4-12

"استجابة عينة الدراسة المتعلقة بالإمام بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة"

الخيارات السؤال	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد (نسبة مئوية)
<u>الخيار الأول:</u> لا	0	0	%0
<u>الخيار الثاني:</u> نوعا ما	1	5,9	5,9%
<u>الخيار الثالث:</u> زادت بشكل طفيف	1	5,9	11,8%
<u>الخيار الرابع:</u> زادت بشكل ملحوظ	12	70,6	82,4%
<u>الخيار الخامس:</u> زادت كثيرا	3	17,6	100%
المجموع	17	100	/

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج SPSS وإستبيانات الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول، أن معظم إجابات الموظفين تتمركز حول الخيار الرابع، حيث يعتقد معظم الموظفين الذين تم استجوابهم، أن تزيد معرفتهم و إمامهم بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة، بعد عملية التدريب بشكل ملحوظ، و يظهر ذلك من خلال عدد تكرارات الخيار الرابع، المقدر بـ: 12 تكرار من إجمالي 17 تكرار، أي بنسبة 70.6% من إجمالي الموظفين.

جدول رقم: 4-13

"التوجه الكلي للعيينة"

الدرجة الكلية	درجة الإلمام بالتنظيمات الداخلية		درجة القدرة على تقديم الخدمات		درجة القدرة على استيعاب الزبائن		الترتيب	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
	0%	0	0%	0	0%	0	1	تكرارات الخيار الأول: لا
	5.9%	1	0%	0	5.9%	1	2	تكرارات الخيار الثاني: نوعا ما
	5.9%	1	5.9%	1	5.9%	1	3	تكرارات الخيار الثالث: زادت بشكل طفيف
	70.6%	12	64.7%	11	76.5%	13	4	تكرارات الخيار الرابع: زادت بشكل ملحوظ
	17.6%	3	29.4%	5	11.8%	2	5	تكرارات الخيار الخامس: زادت كثيرا
	100%	17	100%	17	100%	17		المجموع
	4.06	4	4.24		3.94			المتوسط
	0.643	0.707	0.562		0.659			الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج spss وإستبيانات الدراسة

أما فيما يخص التوجه العام لعيينة الدراسة، فيلاحظ من خلال الجدول، أن معظم إجابات الموظفين تتمركز حول الخيار الرابع، بمعنى أن معظم الموظفين الذين تم استجوابهم، يعتقدون على العموم، أن تزيد كفاءتهم بعد عملية التدريب بشكل ملحوظ، ذلك من خلال زيادة قدراتهم على استيعاب عدد زبائن أكبر، زيادة قدراتهم على تقديم خدمات أكثر وزيادة درجة إلمامهم والتزامهم بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة بشكل ملحوظ، ويظهر ذلك من خلال قيم المتوسط حسابي والانحراف المعياري، الذان يقدران ب: 4.06 و 0.643 على التوالي، بالتالي يمكن القول، أن توجه الدرجة الكلية لعيينة موظفي البنك، يوافقون على أن التدريب زاد من كفاءتهم بشكل ملحوظ، حيث لا يوجد اختلاف (تشتت) كبير عن الرأي العام المتفق عليه.

الفصل الرابع: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ببنك السلام

الفرع الثالث: تحديد معامل الارتباط بين الكفاءة والتدريب

بعد إدراج جدول البيانات السابق، المتعلق بدراسة الارتباط بين الكفاءة والتدريب، في برنامج spss، وبالتركيز على تحديد معامل الارتباط بيرسن، تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم: 4-14

"معامل الارتباط بيرسن بين الكفاءة والتدريب"

معامل الارتباط			
التدريب	الكفاءة		
**0.666	1	معامل الارتباط بيرسن	الكفاءة
0.004		معنوية العلاقة	
17	17	عدد الوحدات	
1	**0.666	معامل الارتباط بيرسن	التدريب
	0.004	معنوية العلاقة	
17	17	عدد الوحدات	

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق، يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بيرسن تقدر ب: 0.666، حيث يعتبر هذا المقدار دلالة على وجود علاقة متوسطة الشدة، كما تمثل الإشارة الموجبة له، على أن هذه العلاقة علاقة طردية، بالتالي يمكن القول، أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين التدريب والكفاءة، حيث أن كل زيادة في التدريب تؤدي إلى زيادة في الكفاءة، والعكس صحيح، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة التوجه العام لعينة الدراسة، حيث توصلنا إلى أن أكثر من 70% من الموظفين محل الدراسة، يعتقدون أن التدريب يحسن من كفاءتهم.

خلاصة

إشتمل هذا الفصل على مخرجات الدراسة الميدانية، التي تمت على مستوى بنك السلام فرع باتنة، والتي هدفت إلى دراسة أثر التدريب على الكفاءة وإمكانية تحسينها من خلاله، أين تم ذلك على مرحلتين أساسيتين: مرحلة قياس كفاءة موظفي البنك محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن 06 موظفين من أصل 17 موظفا، تمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة، فيما لم يتمكن البقية من تحقيق الكفاءة التامة. كما تم تقديم بعض التحسينات للموظفين الذين لم يتمكنوا من تحقيق الكفاءة.

أما فيما يخص المرحلة الثانية، والتي تتعلق بدراسة العلاقة بين التدريب والكفاءة، من خلال اعتماد أحد المقاييس الإحصائية، المتمثلة في معامل الارتباط بيرسن، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية متوسطة الشدة، بين التدريب والكفاءة، أي أن مستوى الكفاءة يزداد كلما زادت فترات تدريب الموظفين، كما تم التأكد من ذلك مسبقا، من خلال دراسة التوجه العام لعينة الدراسة، أين تم التوصل إلى أن أكثر من 70% من موظفي البنك، يعتقدون أن التدريب يزيد من كفاءتهم.

لذا تم تأكيد صحة فرضية أن للتدريب أثر نسبي على الكفاءة في حالة بنك السلام، عبر وجود دلالة إحصائية تتمثل في العلاقة الطردية المتوسطة الشدة، التي تم التوصل إليها من خلال دراسة معامل الارتباط، بين بيانات التدريب ومؤشر الكفاءة، المقدر من خلال اعتماد أسلوب تحليل مغلف البيانات .DEA

خاتمة

خاتمة

تمكنت الدول الإسلامية مؤخرًا، من اعتماد صناعة مالية خاصة بها، حيث كانت سنوات الستينات من القرن الماضي من أهم مراحل انطلاق هذا التوجه، وقد سعت الدول الإسلامية للنهوض بما يميزها عن غيرها من الدول، من خلال اعتماد نظام مالي خاص، يمكن أن يشكل قفزة نوعية للخروج من دائرة التأخر عن بقية الدول المتقدمة، في مجال الصناعة المالية، لذا، يعد النظام المالي الإسلامي، أحد أهم الفرص والسبل للمضي قدما، ومواكبة تطور وتقدم دول العالم، ومما لاشك فيه، أن الدخول في سير التنمية والتطور الدولي، يتطلب العمل الجاد والإرادة القوية والحقيقية، من قبل مجتمعات وحكومات هذه الدول، لذا، فالتحدي يكمن في التوفيق بين الجهود والتنسيق بين أهداف، وحرص الجميع على المساهمة في دفع عجلة التنمية، حيث تتطور الدول بمساهمة جميع مكوناتها، حكومات ومؤسسات وهيئات وأفراد، وبالتالي، فإن مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، ليس الفاعل الوحيد في دفع هذه الدول إلى خضم المنافسة مع الدول المتقدمة، بل يتطلب ذلك مساهمة جميع الأطراف الفاعلة في هذه الدول، لكن، تبقى الصناعة المالية أحد أهم هذه الأطراف الفاعلة في عملية التنمية والتقدم، خاصة وأنها تشكل نواة التنمية، من خلال ما تقدمه لأهم قطاع في عملية التنمية (قطاع الإستثمار).

يعد النظام المالي الإسلامي، أهم فرص الدول الإسلامية لمواكبة الدول المتقدمة، والذي يعد كذلك بديلا للنظام التقليدي، خاصة وأن العالم أصبح يؤمن بفكرة النظام المالي البديل، نتيجة لما أفرزه النظام التقليدي من أزمات على مدى سنوات، بقي أثرها إلى يومنا، وتجاوز ضررها كل المستويات، بالتالي، وجب اغتنام هذه الفرصة، وجعلها ميزة تنافسية لها، وعليه، تقع على عاتق هذه المؤسسات، التي تكون النظام المالي الإسلامي، مسؤولية كبيرة، تتمثل في الاستجابة إلى ما تتطلبه هذه الظروف، من خلال العمل على تنمية أدائها الداخلي، ومستواها بشكل عام، بغرض الدخول في المنافسة مع كافة هياكل هذا النظام (النظام المالي التقليدي).

ومن أهم ما تمليه متطلبات التنمية في المؤسسات المالية عموما، تطوير المنتجات بما يتناسب واحتياجات العملاء، والعمل على استقطاب رؤوس الأموال، التي تمثل المحرك الرئيسي لكافة معاملاتها، كما تعد الحوكمة في التسيير، أهم عناصر النجاح فيها، ومما لاشك فيه، أن تحقيق عناصر التنمية هذه، مرهون بالمورد البشري، الذي يعد نواة كل هذه العناصر، فالمورد البشري الكفؤ، هو من يطور

المنتجات ويستقطب الأموال وهو أساس التسيير المحكم والناجع لهذه المؤسسات، بالتالي، فإن تنمية مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، تعتمد بالدرجة الأولى، على كفاءة مواردها البشرية.

عملت مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية منذ البداية، على استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية، حيث أدركت في تلك الفترة، أن التحدي يكمن في وفرة الكفاءات لديها، والمتخصصة في المجال المالي، لذا، سعت جاهدة للحصول على الكفاءات والإطارات المؤهلة، لكنها الآن، تعمل على مستوى آخر، يتمحور حول تنمية ما تملكه من موارد بشرية، من خلال تحسين كفاءته وتطوير مهارته، بمختلف أساليب وطرق التدريب والتكوين، وقد أثبت التدريب منذ البداية، أنه الحل الأمثل لتنمية الموارد البشرية، لما له من أثر على تحسين كفاءة هذه الأخيرة، حيث أثبتت عدة دراسات في هذا الميدان، أن التدريب يعمل على تحسين مستوى كفاءة الأفراد داخل المنظمات، وكما توصلت هذه الدراسة كذلك، إلى أن للتدريب أثر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية.

وقد ركزت هذه الدراسة، على توضيح دور وأثر التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث تم ذلك على عينة من الموظفين في إحدى هذه المؤسسات، المتمثلة في بنك السلام فرع ولاية باتنة، أين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تتمحور حول تدريب الموارد البشرية والكفاءة، وكذا، ماهية مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، مركزة أساسا، على دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، في بنك السلام محل الدراسة الميدانية، وانطلاقا مما سبق، يمكن صياغة أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، من خلال معالجتنا لموضوع البحث، فيما يأتي:

I. نتائج الدراسة

➤ تهدف إدارة الموارد البشرية، إلى الإستغلال الأمثل للأفراد داخل المنظمات، من خلال ممارسة وظائفها بكفاءة وفعالية، والتي تنقسم إلى قسمين (وظائف إدارية، ووظائف تقنية)، حيث تركز من خلال وظائفها الإدارية، على تنفيذ مجموعة من المهام الرئيسية (كالتخطيط، التنفيذ، التوجيه والرقابة)، وتسعى من خلال وظائفها التقنية، إلى تنفيذ بعض المهام الخاصة، التي تهدف إلى دمج الأفراد مع وظائفهم ومهامهم (كالتوظيف، التدريب، الأمن والسلامة وغيرها)؛

- يعد التدريب من بين أهم الوظائف التقنية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد هذه الأخيرة، لتوفير كفاءات تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية، من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وتوجيهها نحو ما يتناسب واحتياجاتها من العمل؛
- تكمن أهمية التدريب فيما يسهم به على عدة مستويات، حيث يسهم التدريب على مستوى الإدارة العامة، في توفير اليد العاملة دون اللجوء إلى توظيف جديد مكلف، كما تظهر أهميته على مستوى الأفراد، من خلال تحقيق أهدافهم، المتعلقة بتنمية مهاراتهم وتحسين امكانياتهم، كما يسهم كذلك، في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة على مستوى المنظمة ككل، من خلال تحسين أداء وكفاءة عمالها، ويعمل التدريب أيضا، على توفير اليد العاملة المؤهلة والكفوة، على مستوى أسواق العمل والمجتمع ككل؛
- تعد كفاءة الموارد البشرية من بين أهم العناصر، التي يعمل التدريب على تحسينها، حيث تعتبر جزءا من الأداء، والذي يتكون بدوره من الفعالية والكفاءة، كما يمكن قياسها بالعديد من الأساليب الكمية والإحصائية، حيث توصلت الدراسة، إلى أن أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، من الأساليب الناجحة في قياس كفاءة الأفراد داخل المنظمات، خاصة المؤسسات الخدمية، كمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية؛
- تمكنت مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من الدخول إلى السوق المالية العالمية، حيث تتوزع حاليا، على أكثر من 80 دولة، توفر العديد من المنتجات المالية الشرعية، وقد أصبحت اليوم تنافس منتجات النظام المالي التقليدي، كما تمكنت من بلوغ مستوى، يؤهلها لأن تكون بديلا لمنتجات النظام التقليدي؛
- تعتمد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، على موارد بشرية تتميز عن غيرها من نظيراتها في مؤسسات النظام المالي التقليدي، حيث يعتبر الفرد في هذه المؤسسات، نواتها الرئيسية، وتفرض طبيعة العمل فيها، توفر بعض الصفات الشخصية قبل الصفات الفنية، التي يجب أن تتوافق مع ما تنص الشريعة الإسلامية، والتي تتمحور أساسا، حول القدرات الشخصية والجسدية والأمانة في العمل والمعاملة؛

- تعمل مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، على تنمية مواردها البشرية، باعتبارها ميزتها التنافسية، حيث تعتمد التدريب كأهم آليات التنمية والاستثمار في هذا المورد، من خلال ما يسهم به في تحسين كفاءة هذا الأخير؛
- يمكن للتدريب أن يحسن كفاءة الموارد البشرية، في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، التي تمت بينك السلام فرع ولاية باتنة، أن للتدريب أثر مباشر على مستوى الكفاءة، حيث يعمل على تحسينها، من خلال ما يقدمه من دعم لمهارت الموظفين داخل هذه المؤسسات؛
- أظهرت نتائج قياس كفاءة موظفي بنك السلام محل الدراسة، أن معظم الموظفين محل الدراسة، تمكنوا من تحقيق مستوى كفاءة تجاوز قيمة 0.8، حيث تمكن 06 موظفين من أصل 17 موظفاً، من تحقيق الكفاءة التامة بقيمة 1 تام، أي بنسبة 100%، فيما تمكن البقية من تحقيق معدل كفاءة متفاوت، يتراوح ما بين قيمتي: 0.8 إلى 0.88، أي بنسب تتراوح ما بين 80% و88%، وهي قيم جد معتبرة؛
- يمكن تحسن مستوى كفاءة الموظفين، الذين لم يتمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة، حسب التوجه المدخلي، من خلال إجراء مجموعة من التعديلات (التحسينات)، التي تتمثل في التخفيض في جانب المدخلات، الخاصة بهؤلاء الموظفين دون المساس بالمخرجات (أي باستخدام نفس المستوى من المخرجات)؛
- يمكن تحسن مستوى كفاءة الموظفين، الذين لم يتمكنوا من تحقيق الكفاءة التامة، حسب التوجه المخرجي، من خلال إجراء مجموعة من التعديلات (التحسينات)، التي تتمثل في العمل على رفع مستوى المخرجات، الخاصة بهؤلاء الموظفين دون المساس بالمدخلات (أي باستخدام نفس المستوى من المدخلات)؛
- أظهرت الدراسة الاستقصائية حول أثر التدريب على الكفاءة، التي تمت على عينة الموظفين محل الدراسة (موظفي بنك السلام)، أن التوجه العام لإجابات الموظفين، يتمحور حول اعتقادهم أن كفاءتهم تزداد بشكل ملحوظ بعد عملية التدريب، يمكن القول أن للتدريب أثر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، نظراً لمخرجات دراسة العلاقة، بين بيانات التدريب وكفاءة موظفي البنك، حيث توصلت الدراسة، إلى وجود دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة، والتي تشير إلى وجود

علاقة طردية متوسطة الشدة، بين التدريب والكفاءة، حيث يعني ذلك، أنه كل ما زاد التدريب زادت الكفاءة، وهذا تأكيد لما تم التوصل إليه، من خلال دراسة التوجه العام لعينة الدراسة، ومن هذا المنطلق يمكن إستنتاج أن: "التدريب يحسن من كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية".

II. التوصيات

يمكن لمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، أن تصل إلى تنمية وتحسين كفاءات مواردها البشرية، بشكل أفضل، من خلال الإستغلال الأنسب لوظيفة التدريب، لذا، يمكن اقتراح بعض النقاط، لرفع كفاءة مواردها البشرية إلى المستوى الأمثل، والتي نلخصها في النقاط الآتية:

- اعتماد التدريب كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، من خلال تخصيص فرق تسهر على التخطيط الجيد لمسار وظيفة التدريب، داخل إدارة هذه المؤسسات، وتحديد الأهداف على المدى الطويل، والعمل على دمجها مع استراتيجيات المؤسسة ككل؛
- الاعتماد أكثر على التدريب الداخلي، حيث يوفر هذه النوع من التدريب، إمكانية التعامل مع عمليات التدريب بسهولة وسرعة، كما أنه يخفض الكثير من التكاليف، ويعمل على الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات العاملين، التي تتطلب التدريب الفوري، ويتم ذلك من خلال تهيئة المدربين على المستوى اللامركزي (على المستوى الجهوي على سبيل المثال)؛
- تكوين مدربين داخليين وتأهيلهم للقيام بعملية تدريب الموظفين، ودعم تخصصهم في التدريب المالي، من خلال تدريبهم وتكوينهم في مؤسسات خاصة بالتكوين في مجال المؤسسات المالية، والحرص على احتكاكهم بنظرائهم من المدربين في مؤسسات النظام المالي التقليدي، بغرض الاستفادة من خبرتهم في مجال التدريب المالي؛
- خلق نظام تحيين مستوى المدربين بصفة مستمرة، بغرض الإحاطة بكافة أساليب التدريب الحديثة، حيث يتم حاليا بشكل مستمر، ابتكار أساليب تدريب جديدة ومبتكرة، لذا، يجب الإلمام بمختلف هذه الأساليب في حينها؛

- العمل على التصنيف الدقيق للاحتياجات التدريبية، من خلال احترام كافة مراحل عملية تحديد الاحتياجات، واعتماد اللامركزية في تحديد هذه الاحتياجات، بمعنى أن يقدم كل فرع احتياجاته الخاصة بالتدريب، من خلال إشراك الموظف في هذه العملية؛
- اعتماد أنظمة لقياس الكفاءة، بغرض التحديد الدقيق لنقاط العجز والعمل على تعزيزها، من خلال إدراجها ضمن الاحتياجات التدريبية، وبعد أسلوب تحليل مغلف البيانات، من بين أنجح الأساليب في قياس الكفاءة، خاصة كفاءة الموارد البشرية والأفراد في المؤسسات الخدمائية؛
- الاهتمام أكثر بمواضيع برامج التدريب، خاصة ما يتعلق منها بالمعاملات الشرعية، وما تفرضه نصوص الشريعة الإسلامية، حيث أن الموظفين في هذه المؤسسات، ليسوا مطالبين فقط بالإلتزام بالحدود الشرعية في المعاملات المالية، بل مطالبين بتوضيح كافة هذه الحدود للعملاء والزبائن، بطريقة واضحة ودقيقة، الأمر الذي قد يتطلب إمام أكثر بالمعاملات المالية الإسلامية، ومشروعيتها وكافة جوانبها؛
- ضرورة التمييز بين أساليب التدريب المستخدمة لمختلف المستويات في المؤسسة، حيث يخضع مستوى الإدارة العليا، إلى أنواع وأساليب تدريب مختلفة عن تلك الموجهة للعاملين في الخطوط الأمامية، كمستشاري الزبائن ومستشاري التجارة وغيرهم من الموظفين في هذا المستوى، مع الأخذ بعين الاعتبار، خصوصيات كل موضوع من مواضيع البرامج التدريبية، والتي قد يتطلب أحيانا مهارات خاصة في تلقينها، بالتالي، يتطلب الأمر اعتماد صنف معين من المدربين، لطرح مختلف جوانب المواد التدريبية بكفاءة وفعالية؛
- ضرورة التركيز على إدراج مختلف المواد التدريبية، التي من شأنها أن تسهم في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، الخاص بمستوى الإدارة العليا؛
- اعتماد قواعد رقمية لتبادل الخبرات في مجال الصيرفة والاقتصاد الإسلامي، ليس فقط بين مختلف فروع المؤسسات المالية الإسلامية، بل حتى مع باقي المؤسسات المالية من النظام التقليدي، للعمل على اكتساب المهارات وتعزيز التعامل في مجال الصيرفة الإسلامية، وكذا، العمل على الترويج لمختلف المنتجات والمعاملات المالية الإسلامية؛
- اعتماد نظام تقييم مستمر، لمراقبة نجاعة العمليات التدريبية، والعمل على الاستفادة من التغذية العكسية، لتحسين البرامج التدريبية ومواضيعها، بشكل مستمر؛

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. القرآن الكريم

2. الكتب

1. أبو النصر مدحت، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009.
2. أبو غدة عبد الستار، الإجارة، الطبعة الأولى، مجموعة دلة البركة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998.
3. الأنصاري عمر بن علي، التوضيح لشرح الجامع الصحيح، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية لدولة قطر، قطر، 2008.
4. البحر غيث، التتجي معن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة تركيا، 2014.
5. بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر عمان الأردن، 2012.
6. حميد العلي صالح، المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مركز دراسات الاقتصاد الإسلامي، الطبعة 01، دمشق سوريا، 2008.
7. درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
8. دواية أشرف محمد، التمويل المصرفي الإسلامي الأساس الفكري والتطبيقي، دار السلام، الإسكندرية مصر، ط 01، 2010.
9. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، القاهرة مصر، 2002.
10. سلامة موسى، الاشتراكية، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة القاهرة مصر، 2012.
11. سنن أبي داود، أبو داود سليمان، المحقق محمد محي الدين عبد الحميد، جزء 03، الطبعة 02، مطبعة السعادة القاهرة مصر، 1950.
12. صحيح البخاري، إبراهيم الجعفي البخاري أبي عبد الله، ترجمة الكندهولي محمد زكرياء، دار البشرى كراتشي باكستان، 2012.
13. صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)، محمد ناصر الدين الألباني، ترجمة زهير الشاويش، ط 03، المكتب الإسلامي، بيروت لبنان، 1988.
14. صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم، بيت الأفكار للنشر والتوزيع الرياض المملكة العربية السعودية، 1998.
15. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007.
16. الصيرفي محمود عبد الفتاح، التدريب الإداري: المدريون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009.

17. الطائي يوسف حليم، العبادي هشام فوزي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
18. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
19. على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية، 1979.
20. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر مصر، 1985.
21. عمر محمد ذرة، مدخل إلى الإدارة، مركز إيبل للعلوم السياحية والفندقية، حلب سوريا، 2009.
22. كمال دسوقي، ذخيرة تعريفات مصطلحات أعلام علوم النفس -المجلد الأول-، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة مصر، 1988.
23. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2004.
24. مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، الهيئتي نور الدين، مكتبة القدسي، القاهرة مصر، 1994
25. معمار صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
26. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 07، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2021.
27. منسى محمد عبد الحليم، الشريف خالد حسن، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2014.

3. المجالات

1. أجاه أبوه عبد الرحمن، تحرير مذهب المالكية في بيع المرابحة لآمر بالشراء كما تجريه البنوك الإسلامية، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 25، العدد 62، 2021.
2. إيرابن إيمان، مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دقاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014.
3. بالفردى الوردي، بلبية محمد، أثر تعليق العقد على شرط في عقد البيع بالتقسيط، مجلة الشهاب، جامعة الواد الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2024.
4. باهرمز أسماء بنت محمد، تحليل مغلف البيانات: استخدام البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض-المملكة العربية السعودية-، المجلد 36، العدد 02، 1996.
5. بدروني عيسى، الصناعة المالية الإسلامية بالجزائر، الواقع والتحديات والآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021.
6. بصيلة نجيب، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021.
7. بكوش الجموعي مومن، فرحات أحمد، معامل الارتباط الخطي البسيط "بيرسون" والاختبارات البديلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2023.
8. البلتاجي محمد، الصناعة المالية الإسلامية الواقع والتحديات، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة-لجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2020.

9. بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 02 الجزائر، العدد 11، 2018.
10. بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية- الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة بليدة 02 الجزائر، المجلد 04، العدد 08، 2018.
11. بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمة لخضر الواد الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021.
12. بلقاسمي سليم، عمليات الصيرفة الإسلامية في الجزائر على ضوء نظام بنك الجزائر رقم 20-02، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير البيض الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2020.
13. بن الذيب فؤاد، خوجة علامة سفيان، دور الحوكمة وأهميتها في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة شركة الراجحي المصرفية 2020/2019-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعرييج الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2022.
14. بن الشيخ بو بكر الصديق، العلاقة بين إدارة أموال الزكاة ومساهمة صندوق الزكاة في التنمية ومعالجة الفقر دراسة حالة صندوق الزكاة لولاية جيجل، مجلة الشريعة الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2021.
15. بن العايب بلقاسم، بحقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016.
16. بن ساعد سعاد، بو فاعس سعيدة، صيغ التمويل الفلاحي في الفقه الإسلامي-المزارعة والمغاسرة والمساقاة أنموذجا-، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 35، العدد 01، 2021.
17. بن سويسة حمزة، دور وكالات التصنيف الائتماني في حدوث الأزمات المالية وانعكاسات ذلك على الاقتصاد الجزائري، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد درايا أدرار الجزائر، العدد 38، 2016.
18. بن عبد الله البوردي فيصل، تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 36 العدد 01، 2022.
19. بن علي عبد الغاني، زودة عمار، وكالات التصنيف الائتماني الكبرى: قراءة في النشأة ودورها في الأزمات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023.
20. بن عمارة نوال، الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية تجربة السوق المالية الإسلامية الدولية -البحرين-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 09، 2011.
21. بو يحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 02، العدد 06، 2016.
22. بوتلجة حسين، مشرور محمد الأمين، حسيني إسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية-محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة-، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2017.
23. بوحوش اكرام، بوزارة العيد، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DAE) لتقييم كفاءة صناعة الفنادق -دراسة عينة من فنادق سكيكدة لسنة 2018-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03 الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020.

24. بوحيزر رقية، دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية الماليزية، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020.
25. بوزيد رشيدة، حجاب عيسى، سعودي عبد الصمد، تطور الصناعة المالية الإسلامية العالمية في ظل التمويل التقليدي للفترة 2010-2021، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الواد الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021.
26. بومعرف إلياس، خلفاوي عمر، قياس الكفاءة الفنية للبنوك الجزائرية باستخدام طريقة (D.E.A) دراسة مقارنة بين البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) بنك البركة (Banque D'el-Baraka) والشركة الوطنية (Société Générale)، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 01، 2014.
27. جعدي شريفة، نمر محمد الخطيب، قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2008-2017)، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.
28. حامد الخطاب حسن السيد، بيع التقسيط وتطبيقاته المعاصرة دراسة فقهية مقارنة، مجلة مركز الخدمة والاستشارات البحثية، جامعة المنوفية شبين الكوم مصر، 2006.
29. حسين علي موسى، السلم ودوره في التمويل والاستثمار وأثره على البنوك الإسلامية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة -جزائر، المجلد 15، العدد 01، 2021.
30. حميش عبد الحق، تفعيل دور هيئات الفتوى والرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والانسانية الامارات، المجلد 04، العدد 01، 2007.
31. حياوي كلثوم عبد القادر، استخدام تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للمستشفيات الحكومية في محافظة دهوك بالعراق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، العدد 03، 2017.
32. حيدوشي عاشور، وعيل ميلود، استخدام تقنية تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة أداء الوكالات البنكية، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي تيبازة الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2018.
33. خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2021.
34. خطاب حسين، واقع البحث العلمي في الجزائر ومعوقاته دراسة ميدانية لدى عينة من الأساتذة وطلبة ما بعد التدرج، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عين تيموشنت الجزائر، العدد 02، 2017.
35. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث جامعة الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 06، 2008.
36. دغميم راوية، الدور التمويلي للزكاة بصيغة القرض الحسن وأثره على التنمية دراسة مقارنة مع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية البليدة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 10، العدد 12، 2015.
37. دودو نوري نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سيكولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2017.
38. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 07، 2005.

39. ساسي الطاهر أمحمد، دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية دراسة حالة شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة كلية الأدب، جامعة الزاوية لبيبا، العدد 24، 2017.
40. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسة التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021.
41. سايج فايز، كداتسة عائشة، تقييم جودة خدمات التمويل المصرفي الإسلامي وأثرها على رضا العملاء -حالة بنك السلام الجزائري-، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، المركز الجامعي تيبازة الجزائر، المجلد 02، العدد 04، 2021.
42. سرار عمر، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2010.
43. سطحي سعاد، بيع المرابحة للآمر بالشراء دراسة فقهية مدعمة بقراءات مجمع الفقه الإسلامي، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 07، العدد 14، 2007.
44. سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية -دراسة حالي بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعرييج الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019.
45. سي أحمد حاج عيسى، قياس اتجاهات مدراء ومسيري المراكز الاستشفائي الجامعية الجزائرية لطرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في الارتقاء بأداء العاملين الإداريين، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2007.
46. شليحي الطاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2012.
47. شودار حمزة، الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية والمعوقات القانونية المحلية دراسة استقصائية لواقع وتطورات الصناعة المالية الإسلامية في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01 الجزائر، العدد 15، 2015.
48. شوقي جباري، شرقي خليل، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2012.
49. صالح سعيد، قياس الكفاءة الفنية للمؤسسة الإنتاجية باستخدام دالة كوب - دوغلاس، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03 الجزائر، العدد 28 المجلد 04، 2013.
50. عبد الحليم جيهان الطاهر محمد، حكم دفع الزكاة عبر المواقع الإلكترونية -دراسة فقهية معاصرة-، مجلة الصراط، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر الجزائر، المجلد 24، العدد 01، 2022.
51. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 01، 2001.
52. عديلة خنوسة، دور عقد الإستصناع في تمويل البنى التحتية -عرض تجارب دولية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 04، العدد 09، 2018.
53. عشي عادل، بومجان عادل، تحليل مغلف البيانات: دراسة مقاربات البيانات النوعية وغير الدقيقة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 24، 2018.
54. عشي عادل، بومجان عادل، تحليل مغلف البيانات: دراسة مقاربات البيانات النوعية وغير الدقيقة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 24، 2018.

55. عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 35، 2018.
56. على أحمد عمر عبد الصمد، عقد المسافاة وأحكامه، مجلة كلية الآداب، جامعة جنوب الوادي قنا مصر، العدد 57، 2022.
57. على عبد الله الغريبي سارة، الصادق محمد، حوكمة وكالات التصنيف الائتماني في المملكة العربية السعودية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024.
58. عليا تميم أحمد، تنشي محمد سعد الدين، مطر علاء الدين، تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الإنتاجية على ضوء متطلبات المواصفة iso 10015/1999 -دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ-، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، المجلد 37، العدد 06، 2015.
59. عمر بلقاسم، فايد كمال، إمكانية نجاح تطبيق صيغة الإجارة الإسلامية كآلية شرعية لتمويل مشاريع تشغيل الشباب الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة cnac (دراسة تطبيقية على فرع البلدية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلدية 2 الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2020.
60. غربي عبد الحليم، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2008.
61. فيلالى شعيب، زكري ميلود، الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف ودورها في تعزيز الجودة الشرعية لمنتجات الصناعة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، المجلد 33، العدد 02، 2019.
62. قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت -الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019.
63. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 02 الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017.
64. الكور عز الدين مصطفى، الفيومي نضال أحمد، أثر قوة السوق وهيكلة الكفاءة على أداء البنوك التجارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الأردن، المجلد 03، العدد 03، 2007.
65. لحيلح الطيب، فضيلة بارش، الإجارة المنتهية بالتملك في البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر الجزائر، المجلد 32، العدد 4، 2018.
66. لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017.
67. مامي هاجر، التمويل الإسلامي بصيغة المشاركة كآلية لدعم التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مسيلة الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2019.
68. المناسيع رباح أمين، هزلة أنيس، متطلبات تحسين أداء نشاط التفتيش بوكالات التصنيف الائتماني الدولية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمة لخضر الواد الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022.

69. مجدي عبد الإله محمد عباس، أشرف إدريس سعيد محمد، إبراهيم محمد إبراهيم سيد أحمد، استخدام تحليل مغلف البيانات لقياس الكفاءة النسبية لكليات جامعة شندي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية العراق، المجلد 02، العدد 05، 2021.
70. محمد البشري المغربي محمد الفاتح، صيغة عقد السلم والسلم الموازي وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية وفق الضوابط والشروط الشرعية والمصرفية تجربة البنوك السودانية، مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية أم درمان السودان، العدد 03، 2018.
71. محمد حمو، تصنيف المؤسسات المالية وفقا للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر - المجلد 13، العدد 17، 2017.
72. محمد علي مصلح علاء الدين، بيع السلم في المصارف الإسلامية ودوره في تطوير القطاع الزراعي زيت الزيتون أنموذجا، مجلة الحقوق والحريات، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2019.
73. محمود إدريس محمود محمد علي، جهود المالكية في تجديد صيغ عقود الاستثمار وتطويرها: التمويل بالمزارعة نموذجا، International Journal Of Al-Turath In Islamic Wealth And Finance، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، المجلد 01، العدد 02، 2020.
74. مختار درقاوي، نظرية تشومسكي التحويلية التوليدية الأسس والمفاهيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، العدد 13، 2015.
75. مداني أحمد، دور وكالات التصنيف الائتماني في صناعة الأزمات في الأسواق المالية ومتطلبات إصلاحها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، العدد 01، 2013.
76. ملحق عبد الغني، بلبلع سامية، مزايا التمويل بصيغتي المشاركة والمضاربة في المصارف الإسلامية ودورها التنموي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة باريكة الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
77. مناد خديجة، تقييم تطبيق الصناعة المالية الإسلامية على مستوى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023.
78. موفق كروم، نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الوراق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020.
79. ميموني بلقاسم، عبد القادر عبد الرحمان، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.
80. نادية عبد الجبار الشريدة، عمار عصام السامرائي، أثر تطبيق معايير المحاسبية الإسلامية على كفاءة التكلفة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد العراق، المجلد 14، العدد 46، 2019.
81. نصابة مسعودة، عاشور فلة، المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في دعم الصناعة المالية الإسلامية والعمل المصرفي الإسلامي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة الجزائر، العدد 02، 2017.
82. نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2014.
83. وامومن إبراهيم، دور القرض الحسن وآثاره الإيجابية على المجتمع في التخفيف من أضرار وباء كورونا كوفيد 19: تجربة البنوك الإسلامية مع القروض الحسنة أنموذجا، مجلة متون، جامعة مولاي الطاهر سعيدة الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2022.

84. ياسر عبد طه الشرفا، محمد حازم أبو السعود، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) فلسطين، المجلد 21، العدد 01، 2017.

4. المؤتمرات والملتقيات والندوات

1. أبو غدة عبد الستار، تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية، هيئة المراجعة والمحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 03 و04 أكتوبر 2004.
2. البلتاجي محمد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس ليبيا، 27 و28 أبريل 2010.
3. السيد محمود، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ملتقى المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 28 جانفي إلى 01 فيفري 2008.
4. صالح محمد خير الدين، براني عبد الناصر، دور الهيئات الداعمة للصناعة المالية الإسلامية في تطوير البحث في الاقتصاد الإسلامي بمخرجات الفقه الإسلامي دراسة حالة هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الثالث: تطوير المنهج التكامل في البحث الفقهي المعاصر والعلوم القانونية والاقتصادية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 5 و6 ديسمبر 2018.
5. علي زين العابدين القاسم، أحمد رجب عبد المجيد، قياس الكفاءة الفنية لمزارع التمور الصغيرة بالواحات البحرية باستخدام تحليل مغلف البيانات، المؤتمر الخامس والعشرون للاقتصاديين الزراعيين "مستقبل الغذاء في مصر الواقع والمأمول"، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي مصر، 1 و2 نوفمبر 2017.
6. علي قري محمد، تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة البحرين، 3 و4 أكتوبر 2004.

5. الرسائل والأطروحات

1. أيهم محمود الحميد، قياس الكفاءة الفنية في المصارف التجارية الخاصة في سورية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA، رسالة ماجستير تخصص تمويل ومصارف، كلية الاقتصاد، جامعة حماة سوريا، 2017.
2. باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين، 2007.
3. باشا جمال، التدريب وعلاقتها بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2021.
4. البساطي باسم مصطفى علي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة مصر، 2021.
5. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه تخصص عمل النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة الجزائر، 2007.

6. بقاش شهيرة، دور البنك الإسلامي للتنمية في دعم التنمية الاقتصادية في الدول الأعضاء حالة الجزائر 1990-2009، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2012.
7. بوخان سليمة، التكوين المهنية والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب CPK نموذجا، رسالة ماجستير تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت سكيكدة الجزائر، 2008.
8. بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوبة)، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعي، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006.
9. بوعلى نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة-، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2018.
10. حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية- طولقة -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010.
11. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019.
12. دلهوم حكيمة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميبليس، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2011م
13. زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2016.
14. سفيان خوجة علامة، دور الدولة في الحد من البطالة في ظل العولمة والاقتصاد الإسلامي دراسة حالة الجزائر: 1988-2014، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2016.
15. سميرة حسبية، الإصلاحات المالية المعاصرة ودور الصيرفة الإسلامية، أطروحة دكتوراه في البنوك الإسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2016.
16. طشوعة الويزة، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقويم في ضوء متغير نوعية التكوين - دراسة ميدانية بجامعة سطيف -، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، بدون تاريخ.
17. طلحة عبد القادر، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطوفي للبيانات (DEA) -دراسة حالة جامعة سعيدة-، رسالة ماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2012، ص 60.
18. عبيس سندس علي محمد، مقارنة بين بعض الاختبارات المعلمية واللامعلمية في القطاعات العشوائية الكاملة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2018.

19. عشي عادل، تحسين كفاءة المؤسسات الصحية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات وعملية التحليل الهرمي - دراسة ميدانية بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01 الجزائر، 2017.
20. عطار رانيا، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية: دراسة تطبيقية لمصرف سوريا الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية التجارة، جامعة حلب سوريا، 2013.
21. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2013.
22. غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة- حالة مؤسسة الزجاج " NOVER " العمومية والأجر " CCB " الخاصة خلال الفترة 2002-2006، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف الجزائر، سنة 2008.
23. فيلاي شعيب، أهمية التمويل الإسلامي في معالجة اختلالات السوق المالية، مذكرة ماجستير في البنوك الإسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة الجزائر، 2012.
24. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتورة قسنطينة الجزائر، 2005.
25. قلاع الدم العربي، قياس الكفاءة النسبية للبنوك العمومية باستخدام النماذج متعددة المعايير دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية الجزائر، 2021.
26. كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000 إلى 2005-، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2007.
27. لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى اق اخاموك- تمنراست-، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2013.
28. المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة-، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، 2016.
29. المصدر أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010.
30. مطهري كمال، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة وبنك القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران الجزائر، 2012.

31. منصورى عبد الكرىم، قىاس الكفاءة النسبىة ومحدداتها للأنظمة الصفىة باسءءءام ءءللل مغلف البىانات DEA للبلءان المءوسءة والمرءفةءءءءل - نمءءة قىاسىة -، أءروءة ءءءوراه فى الاقءصاء، كلىة العلوم الاقءصاءىة وعلوم ءسبىر، ءامعة أبى بكر بلىقائء ءلمسان ءلءائر، 2014.
32. منصورى عبد الكرىم، قىاس الكفاءة النسبىة ومحدداتها للأنظمة الصفىة باسءءءام ءءللل مغلف البىانات DEA للبلءان المءوسءة والمرءفةءءءل - نمءءة قىاسىة -، أءروءة ءءءوراه فى الاقءصاء، كلىة العلوم الاقءصاءىة وءسبىر وعلوم ءءارة، ءامعة أبى بكر بلىقائء ءلمسان ءلءائر، 2014.
33. ءاملى عبد القاءر، وظىفة ءققىم كفاءءء الأفرء فى الموءسساء ءراسة ءالءى: موءسسه سونلغاز المءىرىة ءهوىة ءلمسان وشركة ءسوىق وءوزىع المءءءء البءرولىة المءءءة نفءال ءلمسان، رسالة ماعسءىر فى علوم ءسبىر، كلىة العلوم الاقءصاءىة وءسبىر وعلوم ءءارة، ءامعة أبو بكر بلىقائء ءلمسان ءلءائر، 2011.
34. ءهبل نءاء ناهض فواء، قىاس الكفاءة المصرفىة باسءءءام نموءء ءءءءة العشوائىة SFA " ءراسة ءطبىقىة على المصارف المءلىة فى فلسءىن"، رسالة ماعسءىر فى المءاسبه وءموىل، كلىة ءءارة، ءامعة الإسلامىة غزة فلسءىن، 2013.
35. بونس شعىب، إءارة مءاطر ءموىل والاسءءام فى المصارف الإسلامىة، مءكرة ماعسءىر فى بنوك إسلامىة، كلىة الشرىعة والاقءصاء، ءامعة الأمىر عبد القاءر للعلوم الإسلامىة قسنءبىنة ءلءائر، 2011.

6. المواقء الإلكءرونىة

1. أشرف مءموء، ءقوىم الموارء البشرىة بالبنوك الإسلامىة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 19-01-2025، على الموقع <https://www.islamonline.net>.
2. بنك السلام، نبءة عن البنك، ءم الإءلاع علفه بءارىء 05-12-2024، على الموقع www.alsalamalgeria.com.
3. ءوخان على عبءول مناب، سىء فانق نجىب، بءى علفم الرءمن، إءلاق إمكانيه ءموىل الإسلامى نظرة مءعمقة ءول إطار ءققىم القءرى للءموىل الإسلامى الصاءر عن البنك الإسلامى للءنمىة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 19-01-2025 على الموقع الإلكءرونى www.isdbinstitute.org.
4. ءلوبال فاىنانس، ءموىل الإسلامى للءول ءاء الأءلبىة المسلمة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 24-04-2025، على الموقع <https://gfmag.com/>.
5. ءءلمى عطفه، نظرىاء ءءلم وءءلعم، ءم الإءلاع علفه بءارىء 23-04-2025، على الموقع <https://fr.slideshare.net>.
6. رءم ءالء، مناصرىة رشىء، عطفه العربى، إءارة الموارء البشرىة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 23-04-2025، على الموقع <https://it.univ-ouargla.dz/>.
7. زرقان لىلى، ءصمىم البرامء ءءربىبىة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 23-04-2025، على الموقع <https://dspace.univ-setif2.dz/>.
8. السوق المالىة الإسلامىة ءءولىة، نبءة عن السوق المالىة الإسلامىة، ءم الإءلاع علفه بءارىء 15-01-2025، على الموقع www.iifm.net.
9. الصاوى عبد ءافء، ءصنصف الاءءمانى ما هو وما أهمىءه للءول والموءسساء، ءم الإءلاع علفه بءارىء 23-12-2024، على الموقع www.aljazeera.net.

10. مجلس الخدمات المالية الإسلامية، نبذة عن المجلس، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع www.ifsb.org.
11. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، نبذة عن المجلس، تم الإطلاع عليه بتاريخ 14-01-2024، على الموقع www.cibafi.org.
12. مجمع الفقه الإسلامي الدولي، نبذة عن المجمع، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع <https://iifa-aifi.org>.
13. مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، نبذة عن البنك، تم الإطلاع عليه بتاريخ 13-04-2025، على الموقع www.isdb.org.
14. محرم هاجر، الفرق بين النظام الرأسمالي والاشتراكي، تم الإطلاع عليه بتاريخ 08-03-2022، على الموقع <https://www.almrsl.com>.
15. مركز الهدى للمصارف والاقتصاد الإسلامي، حول المصارف والتمويل الإسلامي، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24-04-2025، على الموقع www.alhudacibe.com.
16. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، العنقري عبد العزيز سلطان، أهم المراحل الأساسية لتطور إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 26-10-2023، على الموقع www.almerja.net.
17. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، نبذة عن الهيئة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 15-01-2025، على الموقع www.aaofi.com.
18. وكالة ستاندرد أند بورز للتصنيف الائتماني، نبذة عن الوكالة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 24-12-2024، على الموقع www.spglobal.com.
19. وكالة فيتش للتصنيف الائتماني، نبذة عن الوكالة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 30-12-2024، على الموقع www.fitchratings.com.

7. النصوص القانونية

1. قانون رقم 84-11، المتضمن قانون الأسرة، المؤرخ في 12 يونيو 1984، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 1984.
2. الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، 2006.
3. المرسوم التنفيذي رقم 11-121، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبيهة الطبيين للصحة العمومية، المؤرخ في 20 مارس 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، 2011.
4. التعليم رقم 20-03، المتضمنة تعريف المنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخة في 02 أبريل 2020، الصادرة عن بنك الجزائر، 2020.
5. النظام رقم 20-02، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 15 مارس 2020، الصادرة عن بنك الجزائر، 2020.

8. التقارير

1. بنك السلام، تقرير البيانات المالية لسنة 2022، تم الإطلاع عليه بتاريخ 05-12-2024، على الموقع [.https://www.alsalamalgeria.com](https://www.alsalamalgeria.com)
2. مجلس الخدمات المالية الإسلامية، التقرير السنوي لاستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية 2023، تم الإطلاع عليه بتاريخ 10-04-2025، على الموقع www.ifsb.org

ثانيا: المصادر باللغة الأجنبية

1. Books

1. Armstrong Michael, a **Handbook of Human Resource Management Practice-10th edition**, published by kogan page, London U. K, 2006.
2. Elisabeth Lecoer, **Gestion des compétences : Guide pratique Le management en pratique**, De Boeck Supérieur, 2008 .
3. Frederick Winslow Taylor, **the Principles of Scientific Management**, Harper & Brothers Publishers, New York USA, 1919.
4. Gary Dessler, **Essentials Human resource management**, Prentice Hall Publisher, new jersey USA, 1998.
5. Gary Dessler, **Human resource management- 13th ed-**, Pearson Education Inc, New York USA, 2013.
6. Henri Fayol, **Administration Industrielle Et Générale**, H. Dunod et E. Pinat editeurs, paris France, 1917.
7. Herbert Simon Alexander, **administrative behaviour, a study of decision-making process in administrative organization**, the free press, New York USA, 1947.
8. Jean Brilman, Jacques Herarde, **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris France, 2006.
9. Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, **Traité de psychologie du travail et des organisations, 2eme édition**, Dunod, Paris France, 2007.
10. K. Lovell, **production frontiers and productive efficiency**, chapter in a book: H. Fried, K. Lovell and S. Schmidt (Eds), the measurement of productive efficiency: techniques end applications, Oxford university press, U.K, 1992.

11. Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, Mcgraw–Hill Education, New York USA, 2017.
12. Ron Sanchez, **Knowledge Management and Organizational Competence in: Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence–Based Perspective**, Fran Van Den Bosch, Raymond Van Wijk, Oxpord University Press, U.K, 1997.
13. Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability–Thirteenth Edition**, Pearson Education Inc, new York USA, 2012.
14. William W. Cooper, Lawrence M. Seiford, Joe Zhu, **Data Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations**, Part of the International Series in Operations Research & Management Science book series, USA, 2011.

2. thesis

1. Hakam Hamadmad, **Définition D'une Expression Temporelle De La Performance Des Entreprises Manufacturières**, Thèse De Doctorat Spécialité : STIC – Traitement de l'Information, la Communauté Université Grenoble Alpes, France, 2017.

3. Articles and internet cites

1. Abraham Leung, Matthew Burke, Barbara. T. H. Yen, Jianqiang Cui, **Oil vulnerability of Australian capital cities: A pilot study using Data Envelopment Analysis (DEA) for vulnerability benchmarking**, Conference Paper of Australasian Transport Research Forum, Auckland New Zealand, 2016.
2. Abu Rashed Osman, Ahmed Imran Kabir, Mohammad Behroz Jalil, **Strategic Human Resource Management, Human Capital Management and Talent Management: Same Goals Many Routes**, Article in Academy of Strategic Management Journal, Volume 21, Special Issue 1, London U. K, 2022.
3. Ali Emrouznejad, Mohsen Afsharian, Heinz Ahn, **Data Envelopment Analysis and its Applications**, Proceedings of the 13th International Conference of DEA, Braunschweig, Germany, 2015.
4. Diana Marieta Mihaiu, Marian Pompiliu Cristescu, Alin Opreana, **Efficiency Effectiveness and Performance Of The Public Sector**, Romanian Journal Of Economic Forecasting, Romanian, 2010.

5. Dugelova Monikaa, Strenitzerova Mariana, **The Using of Data Envelopment Analysis in Human Resource Controlling**, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance, N° 26, 2015.
6. Filzah Mohamed Othman, Nor Aiza Mohd-Zamil, Siti Zaleha Abdul Rasid, Amin Vakilbashi, Mozhdeh Mokhber, **Data Envelopment Analysis: A Tool of Measuring Efficiency in Banking Sector**, International Journal of Economics and Financial Issues, USA, 2016.
7. Hassan Danial Aslam & all, **A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 3, No 2, Nevada USA, 2014.
8. Hayatullah Ahmadzai, **Crop Diversification and Technical Efficiency in Afghanistan: Stochastic Frontier Analysis**, CREDIT Research Paper, No 17/04, Nottingham U.K, 2017.
9. Herbert Simon Alexander, **decision-making and administration**, public administration review, vol 04, n° 01, New York USA, 1944.
10. Ibrahim Azzedine Kerkoub, Hemza Guernoub, **L'approche Compétence Dans Le Système Grh De L'entreprise : Analyse Et Conditions De Mise En Œuvre**, Revue des Sciences Commerciales, Volume 15, Numéro 1, France, 2016.
11. M. J. Farrell, **the Measurement of Productive Efficiency**, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol 120, No 3, USA, 1957.
12. M. Khodabakhshi, Y. Gholami, H. Kheirollahi, **an additive model approach for estimating returns to scale in imprecise data envelopment analysis**, journal of Applied Mathematical Modelling, N° 34, Amsterdam Netherland-, 2010.
13. Magnus Wilson, **A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling**, e-Informatics Software Engineering Journal, Volume 12, Issue 1, USA, 2018.
14. María Manuela González, Lourdes Trujillo, **Efficiency Measurement in the Port Industry: A Survey of the Empirical Evidence**, Journal of Transport Economics and Policy, USA, 2009.
15. Mohamad Amin Kaviani, Mehdi Abbasi, **Analyzing The Operations Strategies of Manufacturing Firms Using a Hybrid Grey DEA Approach – A Case of Fars Cement Companies in Iran**, Article in International Journal of Supply and Operations Management, Karaj Iran, 2014.
16. Nga Thu Nguyen, Loan Thi Vu, Linh Hong Dinh, **Measuring banking efficiency in Vietnam: parametric and nonparametric methods**, Journal Banks and Bank Systems, Volume 14, Issue 1, Pereiaslav Ukraine, 2019.

17. Nicolas Maranzana, Emmanuel Caillaud, Sébastien Dubois, **Proposal of a system of indicators to measure performance of problem solving process in design**, International Design Conference, Dubrovnik Croatia, 2008.
18. Nsirim Prince Chineme, **Key Elements of Strategic Management**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol 16, Num 11, Australia, 2022.
19. Oleg Baudnenko, Andreas Stephan, Michael Fritsch, **Allocative Efficiency Measurement Revisited: Do We Really Need Input Prices**, journal of Economic Modelling, USA, 2008.
20. Onyekwelu Njideka Phina, **Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South–East Nigeria**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, vol 15, num 02, china, 2020.
21. Peter Schmidt, Robin C. Sic Robert Tannenwald kles, **Production Frontiers and Panel Data**, Journal of Business and Economic Statistics, Boston USA, 1984.
22. Robert Tannenwald, **Differences across First District banks in operational efficiency**, New England Economic Review, New England USA, 1995.
23. Taslim Ahammad, **Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions**, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol 13, No 09, Carolina USA, 2017.
24. Thomas Durand, **L'alchimie de la compétence**, Revue française de gestion, n° 127, France, 2000.
25. Wade D. Cook, Joe Zhu, **Rank order data in DEA: A general framework**, European Journal of Operational Research, N° 174, Poznan Poland, 2006.

فهرس الآيات

رقم الصفحة	رقم الآية	الآية	السورة
165	26	﴿... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾	القصص
200	24	﴿... قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نِعْمَتِكَ إِلَىٰ نِعَاجِهِ ۖ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لِيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ۗ وَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ﴾	ص

203	20	﴿... وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ...﴾	المزمل
203	10	﴿... فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ...﴾	الجمعة
209	275	﴿... وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا...﴾	البقرة
209	29	﴿... تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ...﴾	النساء
211	282	﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ...﴾	البقرة
210	282	﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۖ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ...﴾	البقرة
213	94	﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْآنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾	الكهف
214	26	﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾	القصص
215	261	﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ ۗ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾	البقرة
215	267	﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾	البقرة
217	20	﴿...وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا ۗ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا...﴾	المزمل
217	04	﴿الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ﴾	لقمان

218	245	﴿مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرَةً ۗ وَاللَّهُ يَقْبِضُ وَيَبْسُطُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ﴾	البقرة
218	17	﴿إِنْ تُقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا يُضَاعِفْهُ لَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ۗ وَاللَّهُ شَكُورٌ حَلِيمٌ﴾	التغابن

فهرس الأحاديث

رقم الصفحة	التخريج	الحديث
183	الألباني	((إن الله تبارك وتعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه))
201	أبي داود	((أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه، فإذا خانه خرجت من بينهما))
203	الهيثمي	((كان العباس بن عبد المطلب إذا دفع مال مضاربة اشترط على صاحبه، أن لا يسلك به بحرا ولا ينزل به واديا ولا يشتري به ذات كبد رطبة، فإن فعل فهو ضامن، ورفع شرطه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فأجازه))
206	مسلم	((نهى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- عن المحاقلة والمزابنة والمخابرة، وعن بيع الثمر حتى يبدو صلاحه، ولا يباع إلا بالدينار والدرهم، إلا العرايا))
207	مسلم	((أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- دفع إلى يهود خيبر نخل خيبر وأرضها، على أن يعتملوها من أموالهم، ولرسول الله -صلى الله عليه وسلم- شطر ثمرها))
208	البخاري	((قالت الأنصار للنبي -صلى الله عليه وسلم-، أقسم بيننا وبين إخوتنا النخيل، قال ((لا))، فقالوا، فتكفونا المؤونة ونشركم في الثمرة، قالوا سمعنا و أطعنا))
211	مسلم	قدم النبي -صلى الله عليه وسلم- المدينة، وهم يسلفون في الثمار، السنة والسنتين فقال: ((من أسلف في شيء فليسلف في كيل معلوم ووزن معلوم إلى أجل معلوم))
212	بخاري	((اشترى النبي -صلى الله عليه وسلم- طعاما من يهودي إلى أجل، ورهن درعا من حديد))
213	بخاري	((بعث رسول الله -صلى الله عليه وسلم- إلى امرأة: قال مري غلامك النجار يعمل لي أعوادا أجلس عليهن))
214	البخاري	((واستأجر رسول الله -صلى الله عليه وسلم- وأبو بكر رجلا من بني الدئل هاديا خريتا، وهو على دين كفار قريش، فدفعا إليه

		راحتيهما، وواعده غار ثور بعد ثلاث ليال، فأتاهما براحتيهما (صبح ثلاث))
216	البخاري	أن عمر بن الخطاب أصاب أرضا بخبير، فأتى النبي -صلى الله عليه وسلم- يستأمره فيها فقال: يا رسول الله، إني أصبت أرضا بخبير لم أصب مالا قط أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ قال: ((إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها))، قال: فتصدق بها عمر أنه لا تباع ولا توهب ولا تورث، وتصدق بها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضيف، لاجناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف ويطعم، غير متمول
217	مسلم	((قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: ((بني الإسلام على خمس، شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد عبده ورسوله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وحج البيت، وصوم رمضان))
218	مسلم	((أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- استلف من رجل بكرة، فقدمت عليه إبل من إبل الصدقة، فأمر أبا رافع أن يقضي الرجل بكرة، فرجع إليه أبو رافع فقال: لم أجد فيها إلا خيارا رباعيا، فقال: ((أَعْطِهِ إِيَّاهُ، إِنَّ خِيَارَ النَّاسِ أَحْسَنُهُمْ قَضَاءً))

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة الميدانية

استمارة خاصة بدراسة تتعلق بأثر التدريب

في إطار إتمام الدراسة الميدانية لبحث متعلق بدور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عنها بوضع علامة (x) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة.

1. معلومات عامة

* الجنس: ذكر أنثى

* السن: 25-20 30-25 35-30 35 فما فوق

* ماهي الوظيفة التي تشغلها داخل المؤسسة:

2. معلومات حول التدريب

* عدد المرات التي خضعت فيها للتدريب:

مرة واحدة 02 مرات 03 مرات 04 مرات 05 مرات فأكثر

* بعد عمليات التدريب زادت قدراتك على استيعاب عدد اكبر من الزبائن:

لا نوعا ما زادت بشكل طفيف زادت بشكل ملحوظ زادت كثيرا

* بعد عمليات التدريب زادت قدراتك على تقديم عدد اكبر من الخدمات:

لا نوعا ما زادت بشكل طفيف زادت بشكل ملحوظ زادت كثيرا

* بعد عمليات التدريب زادت معرفتك بالتنظيمات الداخلية للمؤسسة:

لا نوعا ما زادت بشكل طفيف زادت بشكل ملحوظ زادت كثيرا

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: النظام رقم 20-02، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 15 مارس 2020، الصادرة عن بنك الجزائر، 2020.



النظام رقم 02-2020 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس 2020،
المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية
وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية

إن محافظ بنك الجزائر:

- بمقتضى الأمر رقم 58-75 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم، لا سيما المواد 66 إلى 69 منه،
- وبمقتضى الأمر رقم 09-96 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 والمتعلق بالاستثمار الإيجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-05 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 07-18 المؤرخ في 25 رمضان عام 1439 الموافق 10 يونيو سنة 2018 والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 5 صفر عام 1437 الموافق 17 نوفمبر سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء في مجلس إدارة بنك الجزائر،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 ربيع الأول عام 1441 الموافق 14 نوفمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين محافظ بنك الجزائر،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 صفر عام 1438 الموافق 17 نوفمبر سنة 2016 والمتضمن تعيين نائبين لمحافظ بنك الجزائر،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 18 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 15 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين نائبين لمحافظ بنك الجزائر،
- وبمقتضى النظام رقم 02-06 المؤرخ في أول رمضان عام 1427 الموافق 24 سبتمبر سنة 2006 والمحدد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية وشروط إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية،
- وبمقتضى النظام رقم 04-09 المؤرخ في أول شعبان عام 1430 الموافق 23 يوليو سنة 2009 والمتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية،
- وبمقتضى النظام رقم 08-11 المؤرخ في 3 محرم عام 1433 الموافق 28 نوفمبر سنة 2011 والمتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية،
- وبمقتضى النظام رقم 03-12 المؤرخ في 14 محرم عام 1434 الموافق 28 نوفمبر سنة 2012 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها،
- وبمقتضى النظام رقم 01-14 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 16 فبراير سنة 2014 والمتضمن نسب الملاحة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية،
- وبمقتضى النظام رقم 02-18 المؤرخ في 26 صفر عام 1440 الموافق 4 نوفمبر سنة 2018 والمتضمن قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف المصارف والمؤسسات المالية،
- وبمقتضى النظام رقم 01-20 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس سنة 2020 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية،
- وبمقتضى النظام رقم 03-20 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس سنة 2020 والمتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية،
- وبعد الاطلاع على مداوات مجلس النقد والقرض بتاريخ 15 مارس سنة 2020،

بصدر النظام الآتي نصه:

المادة الأولى: يهدف هذا النظام إلى تحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، القواعد المطبقة عليها، شروط ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وكذا شروط الترخيص المسبق لها من طرف بنك الجزائر.

المادة 2: في مفهوم هذا النظام، تُعد عملية بنكية منغلقة بالصيرفة الإسلامية كل عملية بنكية لا يترتب عنها حصول أو تسديد فوائد. يجب على هذه العمليات أن تكون مطابقة للأحكام المشار إليها في المواد 66 إلى 69 من الأمر رقم 03-11 المتعلق بالثفك والقرض، المعدل والمتمم.

المادة 3: يجب على البنوك والمؤسسات المالية التي ترغب في تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية أن تحوز، على وجه الخصوص، على نسب احترازية مطابقة للمعايير التنظيمية وأن تمتلك بصراحة للشروط المتعلقة بإعداد وأجل إرسال التقارير التنظيمية.

المادة 4: تُخصّص العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، للفتحات الآتية :

- المراجعة،
- المشاركة،
- المضاربة،
- الإجارة،
- السلم،
- الاستصناع،
- حسابات الودائع،
- الودائع في حسابات الاستثمار.

المادة 5: المراجعة هي عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية ببيع لزيون سلعة معلومة، سواء كانت منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، بتكلفة اقتنائها مع إضافة هامش ربح متفق عليه مسبقاً ووفقاً لشروط الدفع المتفق عليها بين الطرفين.

المادة 6: المشاركة هي عقد بين بنك أو مؤسسة مالية وواحد أو عدة أطراف، بهدف المشاركة في رأس مال مؤسسة أو في مشروع أو في عمليات تجارية من أجل تحقيق أرباح.

المادة 7: المضاربة هي عقد يُقَدَّم بموجبه بنك أو مؤسسة مالية، المسمى مفروض للأموال، رأس المال اللازم للمقابل، الذي يقدم عمله في مشروع من أجل تحقيق أرباح.

المادة 8: الإجارة هي عقد إيجار يضع من خلاله البنك أو المؤسسة المالية، المسمى المؤجر، تحت تصرف الزيون المسمى المُستأجر، وعلى أساس الإيجار، سلعة منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، لفترة محددة مقابل تسديد إيجار يتم تحديده في العقد.

المادة 9: السلم هو عقد يقوم من خلاله البنك أو المؤسسة المالية الذي يقوم بدور المشتري بشراء سلعة، التي تُسلم له أجلاً من طرف زيونه، مقابل الدفع الفوري والثفكي.

المادة 10: الاستصناع هو عقد يتعهد بمقتضاه البنك أو المؤسسة المالية بتسليم سلعة إلى زيونه صاحب الأمر، أو بشراء لدى مُصنِّع سلعة مُصنَّع وفقاً لخصائص محددة ومتفق عليها بين الأطراف، بسعر ثابت ووفقاً لكيفيات تسديد متفق عليها مسبقاً بين الطرفين.

المادة 11: حسابات الودائع هي حسابات تحتوي على أموال يتم إيداعها في بنك من طرف أفراد أو كيانات، مع الإلتزام بإعادة هذه الأموال أو ما يعادلها إلى المودع أو إلى شخص آخر معين، عند الطلب أو حسب شروط متفق عليها مسبقاً.

المادة 12: الودائع في حسابات الاستثمار هي توظيفات لأجل، تُترك تحت تصرف البنك من طرف المودع لغرض استثمارها في تمويلات إسلامية وتحقيق أرباح.

المادة 13: تخضع منتجات الصيرفة الإسلامية، المذكورة أعلاه، إلى طلب ترخيص مسبق لدى بنك الجزائر.

المادة 14: قبل تقديم طلب الترخيص لدى بنك الجزائر لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، يجب على البنك أو المؤسسة المالية أن يحصل على شهادة المطابقة لأحكام الشريعة، تُسلم له من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

المادة 15: في إطار ممارسة العمليات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، يتعين على البنك أو المؤسسة المالية إنشاء هيئة الرقابة الشرعية، تتكون هذه الهيئة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة.

تكمن مهام هيئة الرقابة الشرعية على وجه الخصوص و في إطار مطابقة المنتجات للشريعة، في رقابة نشاطات البنك أو المؤسسة المالية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية.

المادة 16: يتعين على البنك أو المؤسسة المالية تقديم ملف لبنك الجزائر لطلب الترخيص المسبق لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية. يتكون هذا الملف على وجه الخصوص، من الوثائق التالية :

- شهادة المطابقة لأحكام الشريعة مسلمة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية،
- بطاقة وصفية للمنتوج،
- رأي مسؤول رقابة المطابقة للبنك أو المؤسسة المالية، طبقاً لأحكام المادة 25 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 3 محرم عام 1433 الموافق 28 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه،
- الإجراء الواجب اتباعه لضمان الاستقلالية الإدارية والمالية لـ «شباك الصيرفة الإسلامية» عن باقي أنشطة البنك أو المؤسسة المالية، طبقاً لأحكام المواد 17 و 18 أتناه.

المادة 17: يُقصد بـ «شباك الصيرفة الإسلامية»، هيكل ضمن البنك أو المؤسسة مالية مُكلف حصرياً بخدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية.

يجب أن يكون «شباك الصيرفة الإسلامية» مستقلاً مالياً عن الهياكل الأخرى للبنك أو المؤسسة المالية.

يجب الفصل الكامل بين المحاسبة الخاصة بـ «شباك الصيرفة الإسلامية» والمحاسبة الخاصة بالهياكل الأخرى للبنك أو المؤسسة المالية، ويجب أن يسمح هذا الفصل، على وجه الخصوص، بإعداد جميع البيانات المالية المخصصة حصرياً لنشاط «شباك الصيرفة الإسلامية».

يجب أن تكون حسابات زبائن «شباك الصيرفة الإسلامية» مستقلة عن باقي الحسابات الأخرى للزبائن.

المادة 18: تُضمن استقلالية «شباك الصيرفة الإسلامية» من خلال هيكل تنظيمي ومستخدمين مُخصصين حصرياً لتلك، بما في ذلك على مستوى شبكة البنك أو المؤسسة المالية.

المادة 19: يجب على البنوك والمؤسسات المالية الذين تحصلوا على الترخيص المسبق لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، أن تُعلم زبائنهم بجدول التسعيرات والشروط الدنيا والقسوى التي تُطبق عليهم.

كما يجب على البنوك إعلام المودعين، خاصة أصحاب حسابات الاستثمار، حول الخصائص ذات الصلة بطبيعة حساباتهم.

المادة 20: باستثناء الودائع في حسابات الاستثمار، التي تخضع لموافقة مكتوبة من طرف الزبون، الذي يُجيز لبنكه أن يستثمر ودائعه في مظنة مشاريع وفي عمليات الصيرفة الإسلامية، تخضع ودائع الأموال المتلقاة من طرف «شباك الصيرفة الإسلامية» لأحكام المواد المذكورة أعلاه من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 26 غشت سنة 2003، المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم.

بحقن لمصاحب حساب ودائع الاستثمار الحصول على حصة من الأرباح القالجة عن «شباك الصيرفة الإسلامية» ويتحمل حصة من الخسائر المحتملة التي يسجلها «شباك الصيرفة الإسلامية» في التحويلات التي يقوم بها.

المادة 21: تخضع الودائع والمبالغ الأخرى المعاملة للودائع القابلة للاسترداد والمجتمعة من طرف «شبابيك الصيرفة الإسلامية» للبنوك، لأحكام النظام رقم 03-20 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس سنة 2020 والمتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

تخضع الودائع في حسابات الاستثمار إلى تنظيم خاص.

المادة 22: بالإضافة إلى أحكام هذا النظام، وما لم ينص على خلاف ذلك، تخضع منتجات الصيرفة الإسلامية لجميع الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبنوك والمؤسسات المالية.

المادة 23: يلغى هذا النظام أحكام النظام رقم 02-18 المؤرخ في 26 صفر عام 1440 الموافق 4 نوفمبر سنة 2018 المتضمن لقواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف المصارف والمؤسسات المالية.

المادة 24: ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

المعاليمة

أيمن بن عبد الرحمان

الملحق رقم 03: التعليمات رقم 20-03، المتضمنة تعريف المنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخة في 02 أبريل 2020، الصادرة عن بنك الجزائر، 2020.

التعليمات رقم 03-2020 المؤرخة في 02 أبريل 2020 المعروفة للمنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها من طرف البنوك والمؤسسات المالية

المادة الأولى: تهدف هذه التعليمات إلى تعريف منتجات الصيرفة الإسلامية، كما هي واردة في المادة 4 من النظام رقم 20-02 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس 2020، المعرف للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وشروط تطبيقها من طرف البنوك والمؤسسات المالية وتحديد الإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها.

المادة 2: يجب على البنك أو المؤسسة المالية، قبل تقديمه طلب الترخيص لدى بنك الجزائر لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، أن يحصل مسبقاً على شهادة مطابقة هذه المنتجات والضمانات المتعلقة بها لأحكام الشريعة، تُسلم له من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

أولاً: المراجعة

المادة 3: المراجعة هي عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية ببيع سلعة معلومة لزبون، سواء كانت هذه السلعة منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية ويتم البيع بتكلفة اقتناء السلعة، مع إضافة هامش ربح متفق عليه مسبقاً ووفقاً لشروط الدفع المتفق عليها بين الطرفين.

المادة 4: تمثل تكلفة الاقتناء سعر شراء السلعة المكتتاة من طرف البنك أو المؤسسة المالية بإضافة التكاليف المباشرة ذات الصلة باقتناء هذه السلعة والمدفوعة للغير.

يجب أن يبقى سعر البيع المشار إليه في عقد المراجعة ثابتاً ولا يمكن أن يكون محل لأي زيادة، لغاية تسديده بالكامل وفي الأحوال المتفق عليها في العقد.

المادة 5: يمكن للزبون، بمبادرة منه، أن يقوم بتسديد مُسبق لكل السعر المتبقى المستحق أو جزء منه. ولا يجب أن يترتب عن الدفع المُسبق أي عرامة أو تخفيض في السعر للزبون.

يجب أن ينص العقد بصفة صريحة على أن البنك أو المؤسسة المالية، غير ملزم بالتخلي عن جزء من هامش الربح في حالة الدفع المُسبق. غير أنه، يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية، إن أراد ذلك، التنازل عن جزء من هامش الربح.

المادة 6: يُمكن أن ينص عقد المراجعة على الزامية الزبون، في حالة التأخر أو عدم التسديد بدون عذر مُعتبر، بدفع جزء أو كامل المبلغ المتبقى المُستحق.

يُسمح إدراج ضمن عقد المراجعة التزام الزبون بدفع، في حالة التأخر أو عدم التسديد، مبلغاً يساوي جزءاً أو كامل الضرر الفعلي.

يجب أن يتم إيفاء هذا المبلغ في أعمال خيرية، تحت رقابة الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

المادة 7: في إطار عقد المراجعة، يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يطلب ضمانات حقيقية أو شخصية، وفقاً للتسريع المعمول به.

المادة 8: بموجب عقد المراجعة يتم الانتقال الفوري لملكية السلعة من البنك أو المؤسسة المالية إلى الزبون، مهما كانت كميات الدفع المتفق عليها.

المادة 9: يمثل عقد المراجعة للأمر بالشراء، العقد الذي يفتي بموجبه البنك أو المؤسسة المالية من الغير، بخلاف الأمر بالشراء أو وكيله، بناءً على طلب ومواصفات الأمر بالشراء، سلعة منقولة أو غير منقولة بهدف بيعها له بسعر يساوي تكلفة اقتنائها، بالإضافة هامش ربح متفق عليهما مسبقاً ووفقاً لشروط الدفع المتفق عليها بين الطرفين.

المادة 10: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يوكل زبونه، بشكل استثنائي، لاختيار بل وحتى شراء، باسم البنك أو المؤسسة المالية، السلعة موضوع العقد.

المادة 11: في حالة عقد المراجعة للأمر بالشراء، يُمكن أن يشترط البنك أو المؤسسة المالية، قبل شراء للسلعة التي عيّن بها الأمر بالشراء، إضفاء هذا الأخير على تعهد شراء أحادي الطرف للسلعة المعينة.

يجب أن يتضمن التعهد بالشراء أحادي الطرف، خصائص السلعة، سعر الاقتناء، كميات وأجل تسليمها للأمر بالشراء.

المادة 12: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يشترط على الأمر بالشراء ودبعة ضمان تسمى «هامش الجدية»، تمثل تعهداً بجدية الأمر بالشراء.

يتم وضع ودبعة الضمان هذه في حساب مخصص، لا يمكن للبنك أو المؤسسة المالية التصرف فيه.

يمكن للأمر بالشراء أن يسترجع كامل ودبعة الضمان فوراً، بعد إبرام عقد المراجعة، أو استخدامها كخصم من سعر البيع.

في حالة عدم احترام البنك أو المؤسسة المالية لالتزاماته، يقوم الأمر بالشراء باسترجاع ودبعة الضمان.

يمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يخصم من مبلغ ودبعة الضمان، كل مبلغ يمثل الضرر الفعلي الذي تكبده نتيجة لعدم احترام الأمر بالشراء لتعهد شراء أحادي الطرف. لا يمكن في أي حال من الأحوال، أن يطلب البنك أو المؤسسة المالية بتسديد مبلغ إضافية لودبعة الضمان.

المادة 13: يتربط على كل من تعهد شراء أحادي الطرف للزبون وعقد شراء السلعة من طرف البنك أو المؤسسة المالية وعقد المراجعة، ثلاثة عقود منفصلة.

ثانياً المشاركة

المادة 14: المشاركة هي عقد بين بنك أو مؤسسة مالية وواحد أو عدة أطراف، بهدف المشاركة في رأسمال مؤسسة أو في مشروع أو في عمليات تجارية من أجل تحقيق أرباح.

المادة 15: يُمكن أن تكون المساهمة في الشركة نقداً و/أو عينياً، وفقاً لحصص محددة بوضوح بالنسبة لكل شريك من أجل تحديد حصص الشركاء في رأس المال، يجب تحديد قيمة المساهمات العينية، بشكل صحيح، في عقد المشاركة.

يجب أن يحدد عقد المشاركة كل الإجراءات والشروط الخاصة بنسخ وحل المشاركة وتوزيع أصولها.

المادة 16: يتم توزيع الأرباح المحققة وفقاً لصيغة توزيع منفق عليها مسبقاً بين الأطراف. يُسمح بالاتفاق، أثناء توزيع الأرباح، على تعديل صيغة التوزيع هذه. يجب التعبير عن توزيع الأرباح بنسب مئوية منها وليس بمتلج جزائي أو بنسب مئوية من المساهمة في رأس المال.

يجب تحمّل كل الخسائر المحتملة بالتناسب مع مساهمات كل شريك في رأس المال.

المادة 17: يُمكن أن تكون المشاركة ثابتة أو متناقصة:

- تسمى المشاركة ثابتة عندما تبقى حصة البنك أو المؤسسة المالية في رأس مال المشروع ثابتة خلال فترة المشاركة، المحددة في العقد؛

- تسمى المشاركة متناقصة عندما يلتزم البنك أو المؤسسة المالية، بموجب تعهد أحادي الطرف منفصل عن عقد المشاركة، بالتنازل عن حصته في رأس المال إلى شريك واحد (أو أكثر)، وفقاً لإجراءات الخروج المنفق عليها.

المادة 18: يُمكن أن يتفق الشركاء على تكليف واحد منهم أو أكثر لتسيير الشركة. يمكن تعيين مدير من غير الشركاء، مقابل دفع راتب ثابت له أو نسبة مئوية من الأرباح أو كليهما. وهذا ينطبق أيضاً على الشركاء المسؤولين عن التسيير بموجب عقد منفصل.

ثالثاً المضاربة

المادة 19: المضاربة هي عقد يُقدّم بموجبه بنك أو مؤسسة مالية، المسمى مقرض للأموال «رب المال»، رأس المال اللازم للمقاول «المضارب»، الذي يقدم عمله في مشروع من أجل تحقيق ربح.

يُمكن أن تكون مساهمة البنك أو المؤسسة المالية نقدية أو عينية، أو كلاهما، ولكن بقيمة محددة.

المادة 20: يتكفل المقاول بإدارة الأموال بصفة كلية. لا يحق للبنك أو المؤسسة المالية أن يشارك في إدارة الأموال.

يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يقوم بالرقابة والتحقق في حسابات المضاربة والوثائق ذات الصلة التي يمسكها المضارب، طبقاً للتتبع المعمول به.

المادة 21: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يشترط من المقاول أي ضمان يراه ضرورياً أو ملائماً.

يجب أن تُحدد عقد المضاربة طبيعة وقيمة الضمانات المقدمة من طرف المضارب مقدماً، أي إهمالاً أو خطأ أو انتهاك من جانبه للبنود التعاقدية.

المادة 22: تُوزع الأرباح المحققة وفقاً لصيغة توزيع متفق عليها مسبقاً بين الأطراف ويُحدّده عند توقيع العقد. يمكن تغيير صيغة التوزيع هذه في أي وقت باتفاق بين الأطراف. يجب أن يستند توزيع الأرباح على أساس حصة من الربح المحقق وليس على أساس مبلغ جزائي أو نسبة مئوية من رأس المال.

يجب أن تتضمن بنود العقد كل من مدة المضاربة وكيفية توزيع صافي الربح، بعد استرجاع رأس المال وخصم الأعباء، وأيضاً، عند الاقتضاء، كيفية وشروط وفوائد مراجعتها وتمديدتها وتصفيته.

ينحمل البنك أو المؤسسة المالية كل الخسائر المحتملة، إذا كانت هذه الخسائر ناجمة عن تجاوز أو إهمال أو احتيال أو انتهاك شروط العقد من طرف المقاول، فيسكون مسؤولاً جزئياً أو كلياً عن الضرر الفعلي المترتب.

في حالة تعدد أرباب المال، يتم تحميلهم للخسائر بالتناسب مع حصصهم في رأس المال.

المادة 23: يمكن للمضاربة أن تكون مطلقة أو مقيدة:

- المضاربة المطلقة هي تلك التي يفوض فيها البنك أو المؤسسة المالية المقاول بإدارة عمليات المضاربة دون أي قيد للمقاول الحرية في اختيار الاستثمارات التي يريد تحقيقها. غير أنه يبقى محبباً على الشئير على مصلحة الطرفين وذلك لبلوغ هدف المضاربة؛

- المضاربة المقيدة هي تلك التي يفرض فيها البنك أو المؤسسة المالية قيوداً تتعلق بنشاط المقاول، في ما يخص قطاع النشاط وكيفية وشروط الاستثمار أو أي جانب آخر يراه مناسباً.

رابعاً: الإجارة

المادة 24: الإجارة هي عقد إيجار يضع من خلاله البنك أو المؤسسة المالية، الشئسي «المؤجر» تحت تصرف الزبون الشئسي «المستأجر»، وعلى أساس الإيجار، سلعة منقولة أو غير منقولة، يمتلكها البنك أو المؤسسة المالية، لفترة محددة مقابل تسديد إيجار يتم تحديده في العقد.

المادة 25: يُشترط أن يضمن عقد الإجارة السلع التي لا تُتلف بسبب انتفاع المستأجر بها.

المادة 26: يجب أن ينص عقد الإجارة صراحةً على مبلغ الإيجار. يمكن أن يكون مبلغ الإيجار ثابتاً أو متغيراً، وذلك وفقاً للشروط المتفق عليها بين الطرفين. عندما يكون مبلغ الإيجار متغيراً، يجب أن ينص عقد الإجارة صراحةً على كيفية تحديده.

يسري مفعول الإيجار ابتداءً من تاريخ وضع المؤجر السلعة تحت تصرف المستأجر.

المادة 27: يجب تحديد مدة الإجارة في العقد. يسري مفعولها ابتداءً من تاريخ وضع البنك أو المؤسسة المالية السلعة تحت تصرف العميل للزبون.

المادة 28: تقع السلعة موضوع عقد الإجارة تحت مسؤولية البنك أو المؤسسة المالية، خلال الفترة التعاقدية، طالما لم يكن هناك أي تدهور أو إهمال أو نقص في الصيانة من طرف الزبون. تقع مسؤولية الصيانة التشغيلية أو الدورية (العادية) على عاتق الزبون، طبقاً للأحكام التشريعية المعمول بها.

المادة 29: يتحمل البنك أو المؤسسة المالية تكاليف التأمين، والذي يمكن أن يأخذها في عين الاعتبار عند تحديد مبلغ الإيجار.

المادة 30: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يأخذ جميع أنواع الضمانات لتوثيق الحصول على مبلغ الإيجار أو استعمالها في حالة تدهور أو إهمال من طرف المستأجر.

المادة 31: يُمكن أن يتصلن عقد الإجارة، على أنه في حالة التأخر في تسديد الإيجار بدون عذر مُعتبر، يصبح كل أو جزء من مبلغ الإيجار المتبقى الواجب تسديده، مستحقاً في هذه الحالة، يُمكن أن ينص العقد أيضاً على التزام الزبون بدفع مبلغ محدد أو نسبة مئوية من الإيجار تُخصص لأعمال الخيرية تُصرف تحت رقابة الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

المادة 32: يمكن للإجارة أن تكون إجارة تشغيلية أو إجارة منتهية بالتملك:

- الإجارة التشغيلية: تتمثل في إيجار عادي لا يؤدي إلى امتلاك السلع المستأجرة من قبل المستأجر؛
- الإجارة منتهية بالتملك: عندما يمنح البنك أو المؤسسة المالية الزبون إمكانية امتلاك السلع المستأجرة، عند انقضاء المدة المتفق عليها مسبقاً في العقد.

المادة 33: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية، بناءً على طلب من زبونه، شراء سلعة منقولة أو غير منقولة بهدف تأجيرها له في إطار عقد الإجارة. في هذه الحالة، يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يشترط من زبونه إضفاء تعهد إيجار أحادي الطرف، مع وجوب تحديد في مضمونه، خصائص السلعة وشروط وضعها تحت تصرف الزبون.

المادة 34: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية، لضمان احترام الزبون للتعهد أحادي الطرف، أن يطلب منه ايداع ودیعة ضمان تسمى «هامش الجدية»، يُمكن أن ينص عقد الإجارة على استرجاع مبلغ ودیعة الضمان بعد إبرام عقد الإجارة أو استخدامه كإسقاط أولى للإيجار.

في حالة تنازل الزبون، بحق للبنك أو المؤسسة المالية أن تقطع من هذه الوديعة مبلغ الضرر الفعلي الذي لحق به. لا يمكن للبنك أو المؤسسة المالية المطالبة بدفع مبالغ إضافية زيادة على ودیعة الضمان.

في حالة عدم التزام البنك أو المؤسسة المالية بالالتزامات التعاقدية، يسترجع الزبون على الفور ودیعة الضمان ويمكنه المطالبة بالتعويض عن الضرر الفعلي الذي لحق به.

المادة 35: يجب أن يترتب على كل من عقد اقتناء السلعة من طرف البنك أو المؤسسة المالية، وتعهد الإيجار الأحادي الطرف المقدم من طرف الزبون، وعقد الإجارة، والالتزام بالتنازل أو باقتناء السلعة، عقود منفصلة ومستقلة، بالنظر إلى الآثار المترتبة عنها.

لهامساً السلم

المادة 36: السلم هو عقد يقوم من خلاله البنك أو المؤسسة المالية الذي يقوم بدور المشتري بشراء سلعة، التي تُسلم له آجلاً من طرف زبونه مقابل الدفع الفوري والنقدي.

المادة 37: يُسمى عقد السلم «موازي»، عندما يُبرم البنك أو المؤسسة المالية عقد سلم آخر مع طرف ثالث ومستقل عن العقد الأول، من أجل بيع سلعة مطابقة في مواصفاتها للسلعة موضوع العقد الأول، تُسلم في تاريخ لاحق وبسعر متفق عليه يُدفع فوراً ونقداً.

المادة 38: يجب تحديد موضوع عقد السلم بوضوح، كما يجب الإشارة في العقد إلى كل من خصائص ووزن وكميات موضوع العقد.

عند إبرام العقد، لا يشترط أن تكون السلعة موضوع العقد متوفرة ويملكها البائع.

يجب أن تكون السلعة موضوع عقد السلم متوفرة وقابلة للتداول تجارياً عند تاريخ التسليم.

عندما يتعلق موضوع عقد السلم بمنتوج زراعي، يُمكن للمشتري أن يشترط أن يكون المنتوج من منطقة محددة ولا يمكنه أن يشترط أن يكون من مستمراة فلاحية محددة.

عندما يتعلق الأمر بمنتجات مصنعة، يمكن للمشتري أن يشترط أن يكون المنتوج من علامة تجارية محددة بوضوح.

المادة 39: يجب تسديد الثمن مسبقاً من قبل المشتري إلى البائع، ويتم عموماً دفعه نقداً في حالة تسليم وقبول البائع لسلعة ذات جودة أقل، يمكن تخفيض سعرها باتفاق مشترك بين الطرفين.

المادة 40: يجب أن يكون محددًا في العقد كل من تاريخ ومكان وكميات تسليم موضوع عقد السلم. إن لم يتم الإشارة في هذا الأخير إلى مكان التسليم، يجب أن يتم التسليم في المكان الذي أبرم فيه العقد.

يُنص على شروط جزائية عند التأخر في تسليم موضوع عقد السلم.

المادة 41: يُمكن توثيق التنفيذ السليم لعقد السلم لصالح المشتري بأي ضمان مطابق للتشريع المعمول به.

المادة 42: يُمكن فسخ عقد السلم باتفاق مشترك بين الأطراف، بالتنازل عن التسليم الكامل مقابل التسديد الكلي للسعر أو بالتنازل عن جزء من التسليم مقابل التسديد لجزء من السعر.

المادة 43: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية، بصفته المشتري، أن يوكل البائع، بمقابل أو بالمجان، من أجل إعادة بيع لحساب البنك أو المؤسسة المالية السلعة موضوع عقد السلم وذلك عند انقضاء الأجل وبسعر يُحدده البنك أو المؤسسة المالية، شريطة أن يكون البيع لشخص آخر غير البائع المشار إليه في عقد السلم.

مسألة الاستصناع

المادة 44: الاستصناع هو عقد يتعهد بمقتضاه البنك أو المؤسسة المالية بتسليم سلعة إلى زبونه صاحب الأمر، أو بشراء لدى مُصنِّع سلعة مُصنَّع وفقاً لخصائص محددة وملفَّق عليها بين الأطراف، بسعر ثابت ووفقاً لكيفيات تُسبِّد ملفَّق عليها مسبقاً بين الطرفين.

المادة 45: يُمكن أن يقوم البنك أو المؤسسة المالية بإبرام عقد ثانٍ يسمى «الاستصناع الموازي» مع مُصنِّع لتصنيع المنتج موضوع عقد الاستصناع.

لا يمكن للبنك أو المؤسسة المالية إبرام عقد مع الشخص المعنوي المُصنِّع الذي يمتلك صاحب الأمر 33٪ فأكثر من رأس ماله.

المادة 46: يجب أن يكون سعر الاستصناع معروفاً عند إبرام العقد. ويُمكن تحديد هذا السعر ودفعه نقداً، عيناً أو كحق انتفاع لفترة محددة، سواء تعلق الأمر بحق الانتفاع من المنتج موضوع عقد الاستصناع أو منتج آخر.

يتم الدفع وفقاً لكيفيات الملفَّق عليها في العقد، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدفع بإقساط على فترة زمنية محددة أو لأجل.

يُمكن أن يُلصق عقد الاستصناع، على سبيل الضمان، على دفع تسبيق و الذي يُعتبر جزءاً من السعر الملفَّق عليه. في حالة فسخ العقد، يحق للبنك أو المؤسسة المالية الاحتفاظ بهذا التسبيق أو جزء منه لتغطية الضرر الفعلي المترتب عنه.

المادة 47: يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية أن يشترط من زبونه ضمانات مطابقة للتشريع المعمول به.

المادة 48: يجب أن يكون عقد الاستصناع وعقد الاستصناع الموازي مستقلين، بالنظر إلى الآثار المترتبة عليهما.

يُمكن للبنك أو المؤسسة المالية إبرام بنود في عقد الاستصناع الموازي، بما في ذلك الشروط الجزائية، للحصول على تعويض في حالة عدم احترام آجال التسليم.

المادة 49: تقع مسؤولية تسليم السلعة موضوع العقد وفقاً للخصائص التي اشترطها الزبون، على عاتق المُصنِّع. لا يمكن لهذا الأخير أن يتصل من مسؤوليته في حالة وجود عيوب خفية.

سابعاً حسابات الودائع

المادة 50: حسابات الودائع، المشار إليها في المادة 4 من النظام 20-02 المذكور أعلاه، هي حسابات تحتوي على أموال يتم إيداعها في بنك من طرف أفراد أو كيانات، مع لُجوب إعادة هذه الأموال أو ما يعادلها إلى المودع أو إلى شخص آخر معيَّن، عند الطلب أو حسب شروط ملفَّق عليها مسبقاً.

يُمكن لحسابات الودائع هذه أن تكون حسابات جارية أو حسابات ادخار.

المادة 51: تحتوي الحسابات الجارية، المشار إليها في المادة 50 أعلاه، على الأموال المودعة من طرف الزبون في حساب مفتوح على مستوى شبكات الصيرفة الإسلامية للبنك، وبحسب على هذا الأخير إعادتها إلى الزبون بمجرد طلب بنسب وبنود إلتعاز مسبق.

المادة 52: تحتوي حسابات الادخار، المشار إليها في المادة 50 أعلاه، على الأموال المودعة من طرف الزبائن من الأفراد في حساب مفتوح على مستوى شبكات الصيرفة الإسلامية للبنك، مع الحق في التصرف فيها في أي وقت، وذلك من خلال سحب جزئي أو كلي.

المادة 53: إن الموارد الموكلة للبنك في شكل ودائع تحت الطلب وودائع ادخار، يُمكن استثمارها من طرف البنك في عمليات الصيرفة الإسلامية، يبقى شبكات الصيرفة الإسلامية خاضعةً للتزام بإعادة الأموال للزبون بناءً على طلبه وبنود أي زيادة.

يتم التعامل مع ودائع الادخار، المرفقة بترخيص صريح من الزبون لاستثمارها من أجل تحقيق ربح، على أنها ودائع في حسابات الاستثمار، كما هو محدد في المادة 54 أعلاه.

ثامناً الودائع في حسابات الاستثمار

المادة 54: الودائع في حسابات الاستثمار هي توظيفات لأجل، تُترك تحت تصرف البنك من طرف المودع لغرض استثمارها في نموات إسلامية وتحقيق أرباح.

المادة 55: الودائع في حسابات الاستثمار قد تكون مطلقة أو مفيدة:

- الودائع في حسابات الاستثمار المطلقة هي الودائع الموضوعة في إطار عقد المضاربة، دون أي قيود خاصة على البنك في ما يتعلق باستخدام هذه الودائع.

- الودائع في حسابات الاستثمار المفيدة هي الودائع التي يجب، طبقاً للاتفاق المبرم بين الطرفين، أن تحترم الشروط التي يطلبها المودع في ما يتعلق باستخدام هذه الودائع.

يمكن تحقيق استثمار الودائع المذكورة أعلاه في إطار عقد مضاربة أو عقد وكالة يُبرم لصالح البنك.

المادة 56: يمكن استخدام الودائع في حسابات الاستثمار في إطار عقد مضاربة أو وكالة:

- الودائع في حسابات استثمار المضاربة، هي عقد يقوم بموجبه المودع (زب المال) بوضع الأموال لدى البنك (المضارب) الذي يستخدمها في محفظات استثمارية من أجل تحقيق أرباح.

- الودائع في حسابات استثمار الوكالة، هي عقد يقوم بموجبه المودع بتوكيل البنك باستثمار، باسمه ولحسابه، أمواله لفترة متفق عليها، مقابل عمولة ثابتة يتم تحديدها مسبقاً أو نسبة مئوية من الأرباح المحققة أو كليهما تُمنح للبنك، أما الباقي فيعود للمودع.

المادة 57: لا يضمن البنك للمودعين في حسابات الاستثمار، استرجاع المبالغ المودعة وعوائد، إلا في حالة تعسف أو إهمال ظاهر.

يتم تحديد عوامل حسابات الاستثمار وفق مبلغ الإيداع وفترة وصيغة توزيع الأرباح المتفق عليها و الناحية عن ذلك الإيداع.

يتعلق العائد بالنتائج الناجمة عن الاستثمار المتفق عليها بين البنك والمودع. تُعرف النتائج الناجمة عن الاستثمار على أنها الأرباح المحققة، صافية من التكاليف المباشرة ذات الصلة بهذه الاستثمارات.

لا يمكن للبنك أن يُحمل المودع التكاليف والنفقات المتعلقة بتسيير البنك.

المادة 58: يتحمل المودعون الخسائر المحتملة بالتناسب مع مشاركتهم في محفظات الاستثمار.

يتحمل البنك من جهته، الخسائر الناجمة عن عدم احترامه للأحكام القانونية أو التعاقدية أو نتيجة لإهمال أو سوء الإدارة أو الاحتيال المثبت.

المادة 59: يُلزم البنك بإعلام المودعين حول طبيعة ونمط السير الخاصان لحسابات الاستثمار، وذلك طبقاً لأحكام المادة 19 من النظام المذكور أعلاه.

المادة 60: تدخل هذه التعلية حيز التطبيق ابتداء من تاريخ التوقيع عليها.

المحافظ

أيمن بن عبد الرحمان

ملخص

تعد مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، من بين أهم أسس النظام المالي الإسلامي، ظهرت حديثاً ولاقت انتشاراً واسعاً في شتى أنحاء العالم، وذلك في أكثر من 80 دولة حول العالم، بحجم صناعة مالية إسلامية تجاوزت 3.3 ترليون دولار سنة 2024، ما جعلها محطة أنظار لمختلف الدول والشعوب، وللبنوك والمنظمات الدولية والإقليمية، خاصة بعد الأزمة التي تعرضت لها الأسواق العالمية والإقليمية، الأمر الذي زاد من تحدياتها واحتدام المنافسة التي تواجهها، وتعمل هذه المؤسسات على تعزيز مكانتها، من خلال المؤسسات الداعمة المكونة لبنيتها التحتية، عبر ما تقدمه من توجيهات وتصنيفات وضبط لمسارها، في إطار ما تنص عليه الشريعة الإسلامية.

ولعل من أكثر ما واجهته وتواجهه هذه المؤسسات من تحديات، وفرة العنصر البشري المؤهل والكفؤ للعمل في قطاع الصناعة المالية، حيث يعد المورد البشري الكفؤ، أهم دعائم وأسس نجاح هذه المؤسسات، كونه المحرك الأساس لها، لذا، تعمل مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية عبر إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، على تنمية وتحسين كفاءة هذا الأخير، من خلال تدريبه وتنمية مهاراته، للعمل في الصناعة المالية الإسلامية.

ويهدف هذا البحث، إلى دراسة إمكانية تحسين كفاءة هذا المورد (المورد البشرية)، في مؤسسات الصناعة المالية من خلال التدريب، والذي يعد من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، من خلال ما يقدمه من دعم وتنمية لهذا المورد، ومراقبة كفاءته وأدائه بصفة مستمرة، حيث ركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين التدريب والكفاءة، للعمل على تحديد أثر هذا الأخير (التدريب)، على تحسين مستوى الكفاءة الخاصة بالموارد البشرية في هذه المؤسسات. وقد تمت الدراسة في إحدى مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، المتمثلة في بنك السلام الجزائري، وبالتحديد فرع ولاية باتنة، أين خلصت الدراسة إلى أن للتدريب أثر في تحسين كفاءة الموارد البشرية، في مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية، والمتمثلة في وجود علاقة طردية ومتوسطة بين التدريب ومخرجات الكفاءة، التي تم قياسها مسبقاً من خلال اعتماد أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA.

الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية؛ الكفاءة؛ تحليل مغلف البيانات DEA؛ مؤسسات الصناعة المالية الإسلامية؛

Abstract

The Islamic financial industry institutions are among the most important foundations of the Islamic financial system. They have emerged recently and have gained widespread popularity in various parts of the world, in more than 80 countries world, with the size of the Islamic financial industry exceeding \$3.3 trillion in 2024. This has made it a focal point for various countries and peoples, as well as for banks and international and regional organizations, especially after the crisis that affected world and regional markets. This has increased its challenges and intensified the competition it faces. These institutions work to strengthen their position through supporting institutions that form their infrastructure, by providing guidance, classifications, and regulation of their path, within the framework stipulated by Islamic Sharia.

one of the most significant challenges that these institutions have faced and continue to face, is the availability of qualified and efficient human resources to work in the financial industry sector, as efficient human resources are the most important pillars and foundations for the success of these institutions, as they are their main driver. Therefore, Islamic financial industry institutions work through their human resources management to develop and improve the efficiency of the latter, by training and developing their skills to work in the Islamic financial industry.

This research aims to study the possibility of improving the efficiency of this resource (human resources), in financial industry institutions through training, which is one of the most important functions of human resources management at these institutions, through the support and development it provides to this resource, and the continuous surveillance of its efficiency and performance. This research focused on studying the correlation between training and efficiency, to determine the impact of the training on the improvement of human resources efficiency in these institutions. The study was conducted in one of the Islamic financial industry institutions, represented by Al Salam Bank Algeria, specifically the Batna State branch, where the study concluded that training has an impact on improving the efficiency of human resources in Islamic financial industry institutions, represented by the existence of a direct and medium correlation between training and efficiency outputs, which were previously measured by adopting the Data Envelopment Analysis (DEA) method.

Key Words: Human Resource Training; Efficiency; Data Envelopment Analysis DEA; Islamic financial industry institutions;

Résumé

Les institutions de l'industrie financière islamique comptent parmi les fondements les plus importants du système financier islamique. Elles sont apparues récemment et ont connu une large expansion dans diverses parties du monde, dans plus de 80 pays à travers le monde, avec une taille de l'industrie financière islamique dépassant les 3,3 billions de dollars en 2024. Cela en a fait un point d'intérêt pour divers pays et peuples, ainsi que pour les banques et les organisations internationales et régionales, en particulier après la crise qui a touché les marchés mondiaux et régionaux. Cette situation a accru leurs défis et intensifié la concurrence à laquelle elles sont confrontées. Ces institutions s'efforcent de renforcer leur position grâce aux institutions de soutien qui constituent leur infrastructure, à travers les orientations, les classifications et la régulation de leur trajectoire qu'elles proposent, dans le cadre de ce que stipule la charia islamique.

L'un des défis les plus importants auxquels ces institutions ont été et sont confrontées est la disponibilité d'une ressource humaine qualifiée et compétente, pour travailler dans le secteur de la finance islamique. La ressource humaine compétente est considérée comme l'un des piliers et des fondements, les plus importants du succès de ces institutions, car elle en est le moteur principal. Par conséquent, les institutions de la finance islamique, à travers leur département des ressources humaines, s'efforcent de développer et d'améliorer l'efficacité de cette dernière, en la formant et en développant ses compétences, pour travailler dans la finance islamique.

Cette recherche vise à étudier la possibilité d'améliorer l'efficacité de cette ressource (ressources humaines) dans les institutions de la finance islamique par la formation, qui est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines dans ces institutions, à travers le soutien et le développement qu'elle offre à cette ressource, et la surveillance continue de son efficacité et de ses performances. Cette recherche s'est concentrée sur l'étude de la corrélation entre la formation et l'efficacité, afin de déterminer l'impact de cette de la formation sur l'amélioration d'efficience des ressources humaines dans ces institutions. L'étude a été menée dans une institution de la finance islamique, à savoir la Banque Al Salam d'Algérie, et plus précisément la filiale de la wilaya de Batna, où l'étude a conclu que la formation a un impact sur l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines dans les institutions de la finance islamique, représenté par l'existence d'une corrélation directe et moyenne entre la formation et les résultats de l'efficacité, qui ont été mesurés précédemment en adoptant la méthode d'analyse d'enveloppe des données DEA.

Mots clé : formation des ressources humaines; efficience; Analyse d'enveloppe des données DEA; Institutions du secteur financier islamique;

People's democratic republic of algeria
Ministry of higher education and scientific reserch

Emir Abd Elkader
University For Islamic Sciences
Constantine - Algiera -



Shari'a and economics faculty
Economics and Administration
department

**The Role of Training in Improving Human Resources
Efficiency in Islamic Financial industry Institutions
- Case Study -**

A thesis submitted to obtain a doctorate degree for L.M.D in management sciences
Specialization: Management of Islamic institutions

Elaborated by the student.
BENMOUSSA Souleyman

supervised by the professor.
KHODJA EULAMA Sofiane

The discussion jury members			
Name and first name	Scientific rang	Function	Original university
Prof. Halima Bezzaz	Chife	Professor	Emir Abd Elkader University Fot Islamic Sciences –Constantine–
Prof. Khouja Allama Sofiane	Supervisor And Reporter	Professor	Emir Abd Elkader University Fot Islamic Sciences –Constantine–
Dr. Sara Dridi	Member	Associate Professor (Lecturer A)	Emir Abd Elkader University Fot Islamic Sciences –Constantine–
Dr. Ibtissam Manzari	Member	Associate Professor (Lecturer A)	Emir Abd Elkader University Fot Islamic Sciences –Constantine–
Dr. Asmaa Nemdili	Member	Associate Professor (Lecturer A)	Abdelhamid Boulsoof University Center – Mila

University year:

1446/1447 H – 2025/2026 AD