

القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية
(دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا)

مقترح لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الاقتصاد الاسلامي

اعداد الطالب : عبد الرحيم ناجي علي

رقم التسجيل: 15800032



قسم الاقتصاد الاسلامي

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك ابراهيم الحكومية مالانج

2017/2016

القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية

(دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا)

رسالة الماجستير

إعداد

عبد الرحيم ناجي علي الهامل

رقم التسجيل : 15800032

قسم الاقتصاد الاسلامي

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2016

القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية

(دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا)

رسالة الماجستير

هذه الرسالة تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في الإقتصاد الإسلامي

إعداد

عبد الرحيم ناجي علي الهامل

رقم التسجيل : 15800032

قسم الاقتصاد الاسلامي

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2016

تقرير لجنة المناقشة

عنوان البحث : القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق ايرادات في المصارف الاسلامية -دراسة حالة
على مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج - اندونيسيا)

بحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد الاسلامي

إعداد الطاب : عبد الرحيم ناجي علي الهامل رقم القيد : (15800032)

قد دافع الطالب عن هذا البحث امام لجنة المناقشة وتقرر قبولها شرطا لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد
الاسلامي ، وذلك في يوم الاثنين بتاريخ : 03 \ 10 \ 2016 م .

وتتكون اللجنة المناقشة من السادة الاساتذة :

.....	الدكتور : منير العابدين	197204202002121003	رئيس اللجنة ومناقشا
.....	الدكتورة : توتك حميدة	19590431986032003	مناقشا أساسياً
.....	الدكتور : نور اسناوي	197112111999031003	مشرفا ومناقشا
.....	الدكتور : محمد طريق الدين	197303062006041001	مشرفا ومناقشا

يعتمد : عميد كلية الدراسات العليا

: البروفيسور بحر الدين

رقم التوظيف 1956120981241023

إقرار الطالب

انا الموقع ادناه وبياناتي كل الأتي .

الاسم : عبد الرحيم ناجي علي الهامل

رقم التسجيل : 15800032

العنوان : القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف

الاسلامية(دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا)

اقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شروط لحصول على درجة الماجستير في الإقتصاد الإسلامي بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج حضرتها وكتبتها بنفسها وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر .

واذا ادعى أحد في المستقبل أنها من تأليفه وتبين انها فعلا ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

هذا وقد حررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك .

مدينة مالانج : 2016

الطالب المقر : عبد الرحيم ناجي علي الهامل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[الإسراء: 85]

الإهداء

يا من احمل اسمك بكل فخر يا من علمني ورباني ووهب لي الغالي والنفيس لا اصعد

سلم العلم في الحياة (ابي العزيز)

يا من أرضعني الحب والحنان يا رمز الحب وبلسم الشفاء يا من يعجز قلبي ولساني على

وصفها (امي الغالية)

يا من اثرتموني على انفسكم و يا من بهم سندي وقوتي بعد الله و يا من اتذوق بهم طعم

الحياة (إخوتي)

يا من كان سببا في دراستي وساعدني و وقفتم معي وشدتكم من عضدي لإخراج هذا

العمل (أهلي و أصدقائي)

و إليك أنت يا من تقرأ هذا الرسالة .

كلمة الشكر والتقدير

الحمد لمن له الحمد ، أحمدته سبحانه على تيسيره وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة حيث سهل الصعب وهياً من أخلص معي توجيهها و إرشاداً وتشجيعاً فمهما قدمت لهم من التقدير والاحترام والشكر وصادق الدعوات اعتبر نفسي في موقف العاجز عن التعبير لهم بذلك. والشكر موصول أيضاً للدكتور : نور اسناوي على إشرافه على هذه الأطروحة وحسن تعامله معي أثناء كتابتها.

والشكر موصول للدكتور : مُحَمَّد طريق الدين على إشرافه على هذه الأطروحة وحسن تعامله معي أثناء كتابتها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من دارسين وخريجين وجهات عمل ومحكمين و أخص منهم زملائي في الدراسة فقد كان تعاونهم معي واضحاً وملموساً وفقني الله وإياهم لطاعته ومرضاته .

مدينة مالانج : 2016

الباحث: عبد الرحيم ناجي علي الهامل

ملخص الدراسة

عبد الرحيم ناجي علي الهامل ، 2016 القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الايرادات في المصارف الاسلامية (دراسة حالة مصرف مانديري شريعة مالانج - إندونيسيا)، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الاقتصاد الاسلامي - جامعة مولانا مالك مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج إندونيسيا .

المشرف الاول : الدكتور نور السناوي - المشرف الثاني : الدكتور محمد طريق الدين .

الكلمات المفتاحية: القيادة ، القيادة الاخلاقية ، الايرادات المصرفية ، المصارف الاسلامية هدفت هذه الدراسة لمعرفة : 1- الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة مالانج ، 2- وصف دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي ، 3- وصف الطرق المتبعة لدى القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة مالانج.

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الميداني والذي يحاول في من خلال موضوع الدراسة وأدوات جمع البيانات عن طريق المقابلة المباشرة مع مجتمع الدراسة الذي يمثل المستويات القيادية والموظفين والزبائن بالمصرف .

اما نتائج الدراسة تلخص في : 1- أن المصرف يمتلك قيادة ذات صفات اخلاقية و توافق مع صفات القائد الاسلامي ، حيث تعتمد هذه القيادة على سته صفات مأخوذة في الاصل من القيم الاخلاقية الاسلامية وجميع هذه الصفات تؤثر بشكل اجابي على سير العمل المصرفي بشكل صحيح مما يضمن تحقيق اهداف المصرف ، الا ان الصفات الاخلاقية للقائد الاسلامي لا تقتصر فقط على الصفات التي يعتمد عليها مجتمع البحث بل تمتد الى عدت صفات اخرى مثل الشجاعة ، رباطة الجأش وثبات الأعصاب وغيرها من الصفات ، 2- تبين ان المصرف حريص على تثقيف وتوعية القيادة لديه بالصفات الاخلاقية واهميتها وأثرها على سير العمل المصرفي بشكل صحيح والدور الذي تلعبه في عملية تحقيق اهداف المصرف ، وذلك من خلال دورات مكثفه يقوم بها المصرف داخل المصرف وخارجه ، وإعطاء الفرصة للقياديين في المشاركة في مؤتمرات داخل

البلاد وخارجها يدور فحواها حول هذا الموضوع، 3- بينت الدراسة ان للقائد الاخلاقي في المصرف دورا كبيرا في تحقيق أهداف المصرف بشكل عام والايادات بشكل خاص وأن جميع الممارسات القيادية التي تقوم بها القيادة الاخلاقية أثناء العمل لها دورا في الوصول الى التطلعات المستقبلية التي يسعى اليها المصرف من خلال عمله، 4- من خلال مجتمع الدراسة تبين أن القيادة الاخلاقية في المصرف تضع حلول فعالة للعوائق والتحديات سواء الداخلية منها او الخارجية التي قد تعرقل سير العمل المصرفي وقد تحول بين المصرف وتحقيق إيراداته ، وذلك من خلال تشكيل لجان لوضع هذه الحلول أو الاستعانة باستشاريين خارجين في هذا التخصص او الاستعانة بالفرع الرئيسي للمصرف، 5- تبين من خلال مجتمع الدراسة أن المصرف يعتمد في تحقيق إيرادات على عدة طرق ذات كفاءة وفاعلية تتبعها القيادة الاخلاقية ، وأهداف جميع هذه الطرق هو تحقيق الايرادات للمصرف سوأ بشكل مباشر أو غير مباشر ،ومن شأنها ضمان سير العمل المصرفي بالوجه الصحيح مما يضمن حق تحقيق جميع أهداف المصرف المرسومة، 6- بينت الدراسة بأن الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات تتصف بالدقة والشمولية ويرجع السبب في مشاركة جميع المستويات القيادية في المصرف في وضع واعتماد هذه الطرق ، وهذا يزيد من فاعلية هذه الطرق في تحقيق ايرادات وأهداف المصرف ،ألا ان نقص المهارات في بعض المستويات القيادية قد يؤثر احيانا على فاعلية الطرق

ABSTRAK

Abdurrahim Najie Alie Al-Hamil, 2016. *Kepemimpinan Berkarakter dan Perannya dalam Merealisasikan Visi di Perbankan Syariah (Studi Kasus di Bank Mandiri Syariah Malang, Indonesia)*. Tesis. Program Ekonomi Islam, Fakultas Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Nur Asnawi. Pembimbing II: Dr. Muhammad Thoriquddin

Kata kunci: Kepemimpinan, Kepemimpinan berkarakter, Visi perbankan, Perbankan syariah.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1. Mengetahui karakteristik yang harus dimiliki oleh pimpinan di bank mandiri syariah malang, 2. mendeskripsikan peran kepemimpinan berkarakter dalam merealisasikan visi di bank mandiri syariah malang, 3. Mendeskripsikan strategi yang digunakan oleh pimpinan yang berkarakter dalam merealisasikan visi di bank mandiri syariah malang.

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif lapangan, pengumpulan data menggunakan metode interview langsung dengan populasi penelitian yang terdiri dari para pimpinan, pegawai dan nasabah bank.

Adapun hasil dari penelitian sebagaimana berikut: 1. Bank memiliki pimpinan yang mempunyai karakter dan sesuai dengan karakteristik pemimpin islam. Dimana model kepemimpinan tersebut terdiri dari 6 karakter yang diambil dari nilai-nilai moral dalam islam, dan semua karakter diatas berpengaruh positif terhadap proses transaksi perbankan secara benar; dimana mencakup realisasi dari tujuan-tujuan bank. Karakter dalam hal ini tidak hanya terbatas pada karakteristik pemimpin islam, akan tetapi juga mencakup beberapa karakter yang lain seperti keberanian, ketenangan, stabilitas dll. 2. Terlihat jelas bahwa bank sangat memperhatikan pendidikan dan kesadaran pimpinan terhadap kepemimpinan berkarakter, peran dan dampaknya terhadap proses transaksi perbankan secara benar dan dalam merealisasikan tujuan-tujuan bank; melalui beberapa pelatihan intensif internal maupun eksternal yang diadakan oleh bank. Serta memberikan kesempatan kepada para pimpinan untuk ikut dalam konferensi tingkat nasional maupun internasional terkait tema tersebut. 3. Kepemimpinan berkarakter di bank mandiri syariah mempunyai peran besar dalam merealisasikan tujuan-tujuan bank secara umum, dan visi bank secara khusus. Semua praktek kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan yang berkarakter mempunyai peran dalam membaca peluang-peluang dimasa mendatang yang akan ditempuh oleh bank. 4. Kepemimpinan berkarakter memberikan solusi efektif terhadap hambatan dan tantangan yang terjadi di bank; baik internal maupun eksternal, melalui pembentukan panitia untuk menyelesaikan masalah tersebut atau meminta bantuan dari penasehat luar, atau meminta bantuan dari cabang lainnya. 5. Dalam merealisasikan visinya, bank menggunakan beberapa strategi kepemimpinan berkarakter yang efektif dan efisien, sedangkan tujuan dari strategi tersebut adalah realisasi visi bank secara langsung ataupun tidak langsung. 6. Strategi yang diikuti dalam hal kepemimpinan berkarakter dalam merealisasikan visi bank tergambar secara detail dan menyeluruh. Hal ini disebabkan keikutsertaan semua pimpinan di bank dalam meletakkan dan mengikuti strategi tersebut. Dan hal ini menambah efektifitas strategi dalam merealisasikan visi dan tujuan bank, kecuali terdapat kekurangan keterampilan di beberapa tingkat kepemimpinan yang terkadang berpengaruh pada efektifitas strategi tersebut.

ABSTRACT

Abdurrahim Najie Alie Al-Hamil, 2016. Leadership with Character and Its Role in Realizing Syariah Banking's Vision (A Case Study in Syariah Mandiri Bank Malang, Indonesia). Thesis. Islamic Economics, Post Graduate Study, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor I: Dr. Nur Asnawi. Supervisor II: Dr. Muhammad Thoriquddin.

Key words: Leadership, Leadership with Character, Banking Vision, Syariah Banking

The purpose of this research are: 1. To know character traits that a leader of Syariah Mandiri Banking in Malang must have, 2. To describe the role of leadership with character in order to realize the vision of Syariah Mandiri bank in Malang, 3. To describe the strategy used by a leader with character to realize the vision in Syariah Mandiri bank

The research used descriptive qualitative method, direct interview method data collection with research population consisting of leaders, staffs and clients.

The results of the research are as follow: 1. the bank has a leader with Islamic characters. It has 6 characters from Islamic morals and those traits impact positively to the right banking transaction process; as well as realizing bank's purposes. These characters also include some other traits like braveness, peacefulness, stability, etc. 2. It is obvious that the bank does care about the education for their leader and his/her awareness to leadership with character, its role and impact to the right and proper banking transaction process as well as realizing purposes of the bank. It also gives chances to leaders to attend national and international conferences related with Islamic banking. 3. Leadership with character in Syariah Mandiri bank has a big role in realizing the general purposes of the bank, and especially the vision of the bank. All leadership practices are done by a leader with character having a role in understanding future chances taken by the bank. 4. Leadership with character gives effective solution to hindrances and challenges in the bank; both internal and external, through forming committee to solve that problem or asking assistance from outer advisor or asking help from other branches. 5. In realizing the vision, the bank used some effective and efficient leadership with character strategies directly or indirectly. That is a guarantee from the conducting of proper banking transaction, and this includes the realization of all purposes of the bank stated. 6. Strategies following leadership with character to realize the vision of the bank is pictured in details and thorough. This is due to the involvement of all leaders of the bank when putting and following the strategy. And this improves the effectiveness of realizing the vision and the purpose of the bank, except when there is a lack of skill in some leadership levels influencing the effectiveness of that strategy.

قائمة المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام

الموضوع	الصفحة
أ- خلفية البحث	2
ب- أسئلة البحث	10
ت- أهداف البحث	10
ث- نطاق وحدود البحث	11
ج- أهمية البحث	11
ح- الدراسات السابقة	12
خ- مصطلحات الدراسة	19

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول

القيادة الأخلاقية

أ- مفهوم القيادة الأخلاقية	24
ب- أهمية القيادة الأخلاقية	25
ت- وظائف القيادة الأخلاقية	26

- ث - صفات القائد الاخلاقي..... 28
- ج - مصادر تأثير القيادة الأخلاقية..... 30
- ح - القيادة الاخلاقية في الفكر الاسلامي..... 32

المبحث الثاني

الإيرادات في المصارف الاسلامية

- أ - مفهوم الإيرادات في المصارف الاسلامية..... 41
- ب - انواع الإيرادات في المصارف الاسلامية..... 43
- ت - مصادر الإيرادات في المصارف الاسلامية..... 45

المبحث الثالث

علاقة القيادة الاخلاقية بتحقيق الإيرادات

في المصارف الاسلامية

- أ - علاقة القيادة الاخلاقية بالإيرادات في المصارف الاسلامية..... 58
- ب - دور القائد الاخلاقي في تحقيق الايرادات المصرفية..... 59
- ت - الخطوات التي يتبعها القائد الاخلاقي في تحقيق الايرادات المصرفية.... 61

الفصل الثالث: منهجية البحث

- أ- منهج البحث 66
- ب- مصادر جمع البيانات 67
- ت- أدوات جمع البيانات 68
- ث- أسلوب تحليل البيانات..... 70

الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها

- أ- لمحة عامة عن المصارف الاسلامية في إندونيسيا ولمحة مختصرة عن مصرف مانديري
شريعة مالانج 74
- ب- المبحث الاول : الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف
مانديري شريعة الاسلامي مالانج 78
- ت- المبحث الثاني : دور القائد الاخلاقي في تحقيق ايرادات مصرف مانديري شريعة
الاسلامي مالانج 87
- ث- المبحث الثالث : الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في
مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج 100
- ج- نتائج الدراسة 110

الفصل الخامس مناقشة النتائج

أ- المبحث الاول : الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف	
مانديري شريعة الاسلامي مالانج	114
ب- المبحث الثاني : دور القائد الاخلاقي في تحقيق ايرادات مصرف مانديري شريعة	
الاسلامي مالانج	116
ج- المبحث الثالث : الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف	
مانديري شريعة الاسلامي بمالانج	117
الفصل السادس الخلاصة والنتائج والتوصيات	
أ- الخاتمة	120
ب- ملخص نتائج الدراسة	121
ت- توصيات الدراسة	122
ث- مقترحات الدراسة	123
ج- المراجع	124
ج- الملاحق	134

قائمة الجداول والأشكال

- جدول رقم (1) إحصائية لتطور مصرف مانديري شريعة فرع مالانج 8
- جدول رقم (2) إحصائية لتطور مصرف مانديري شريعة فرع مالانج 9
- جدول رقم (3) اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة .. 18
- شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي العام لمصرف مانديري شريعة مالانج 77





أ - خلفية البحث:-

قاد يكون من المنطقي أن نبدأ في تجلية مسوغات حاجات المجتمعات للقيادة الاخلاقية عبر مختلف منظمتها سواء التجارية او المصرفية او غيرها من المنظمات وذلك للتأكيد على اهمية القيادة الاخلاقية في المنظمات المعاصرة ، فالقيادة هي مفتاح الإدارة بل جوهر العملية الادارية لكونها العامل الاهم لتحقيق الاهداف المشتركة التي تتوخاها المنظمات بمختلف اشكالها .

و تكمن اهمية القيادة الاخلاقية بكونها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات نظرا لتوفر القائد على السمات ومهارات وقدرات وانماط تميزه عن غيره وتجعله قادرا على التأثير على الاشخاص الطبيعيين والمعنويين و ذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف و للقيادة الاخلاقية اهمية كبيرة في تحويل الاهداف التي تسعا اليها المنظمة إلى نتائج ذات كفاءة وفاعلية ضرورة وجود قيادة اخلاقية لتصبح كل العناصر الإنتاجية ذات فاعلية وتأثير في حالت عدم وجود قيادة اخلاقية يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹ وتتعين الاشارة الى ان القيادة الاخلاقية لا تختص بجنس الرجال دون النساء حيث تمس الحاجة الى تأهيل قدرات في مجالات عديدة الامر الذي يجعلنا ندخل القيادة النسائية ضمن منظورنا في القيادة الاخلاقية في منظماتنا في الحياة اليومية سواء كانت مصارف او غيرها من منظمات المجتمع.

وقد لخص اخر ما جاء في القيادة الاخلاقية في المقالة التي الفتها رضية سليمان الحبسية والتي اعتمدت على ذكر العديد من الدراسات والورقات العلمية في القيادة الاخلاقية وذكرت مجمل ما توصلت اليه هذه المقالات والتي نتجت الى ان القيادة الاخلاقية

¹ الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ، تأليف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . فهرسة الملك فهد الوطنية ، جدة 1425هـ

الحديث أصبحت تتواجد حيثما تتواجد الجماعة فقد أصبح دورها يسري في كل جوانب العملية الادارية حيث أصبحت معيارا يحدد في ضوئه نجاح أي منظمة ادارية وهي افضل وسيلة للربط بين الافراد والمصادر المتوفرة لدى أي مؤسسة لتحقيق اهدافها ، وتوصلت هذه الدراسة الى ان المنظمات التي تفتقر الى القيادة الاخلاقية فانه وبنسبة 87% يسودها الفساد الاداري وربما تصل الى الفساد المالي ايضا وهي بمثابة مؤسسة تخلو من الطابع القيادي او الاداري القويم .²

وتقوم مشكلة البحث على الاهمية الكبيرة والمتزايدة التي تحتلها المصارف الاسلامية بصفتها جزءا من النظام المصرفي العالمي وبديلا مناسباً للتمويل على مستوى الافراد والمؤسسات في الدولة وكثيرا من الدول الغير اسلامية سبقت الدول الاسلامية في تبنيها لفكرة المصارف الاسلامية وهكذا يحتم عليها ان تكون في مستوى مواجهة أي تحديات قد تعترضها ، ويبدو دور القيادة الاخلاقية في معظم المصارف الاسلامية لا يتعدى دور الممارسة الشكلية فظلا عن القيام بالقيادة الاخلاقية الفعلية على الاعمال المصرفية ، فيتسأل المتابع هل تطبيق القيادة الاخلاقية في معظم المصارف الإسلامية يساعد في تحقيق إيرادات هذه المصارف ؟ وهل لهذه القيادة دور في المحافظة على ثبات الإيرادات او الزيادة ؟ لذا فنحن بحاجة الى البحث عن جوانب والاستراتيجيات دقيقة للمساعدة القيادة الاخلاقية على ممارسة وظائفها التي يتمثل جزء منها تحقيق الإيرادات .

ولذا تسعى هذه الدراسة الى ايجاد دور القيادة الاخلاقية في تحقيق إيرادات مصرف مانديري شريعة مالانج وللحصول على اجابات مقنعة تفيد ان للقياد اثر على رفع مستوى الايراد المصرفي للمصارف الاسلامية الموجودة في هذا البلد المسلم ، لضمان سير عمل

² المقالة : ما وصلت اليه القيادة الاخلاقية الحديثة المؤلف : رضية سليمان الحبسية ، الناشر موقع الجزيرة الاقتصادي رقم المقال 530 2014،

المصرفي الاسلامي ولتحقيق نجاحاته في السوق المصرفية ليساعد بدوره الريادة في الدخل القومي وبشكل ايجابي .

وتعد القيادة المصرفية الاخلاقية من اهم المواضيع التي يجب ان تتم الكتابة فيها وذلك لأهميتها الكبيرة في ادارة ومتابعة الانشطة المصرفية في داخل المصرف وخارجة لتضمن ونحقق فعلا الخطط المرسومة والمحددة التي تتمثل في كلا من تحقيق اليرادات او التوسع المصرفي ، كما انها تعتبر اداة فعالت لحل الازمات ولعلاج المشاكل قبل وقوعها وعند وقوعها وهذا ما يميز هذا النوع من القيادات المصرفية الاسلامية على غيرها .

وتعتبر فكرة وجود قيادة اخلاقية في العمل المصرفي الاسلامي نابعة في الاساس من تأصيل ومرجعية العقائد الاسلامية فهي تنطلق من اسس العقيدة الاسلامية السمحة قال تعالى : ((واجعلنا للمتقين إماما))³ ، وقال ﷺ : ((كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته))⁴ وقال ﷺ ايضا ((إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق))⁵ ، فمن هذه النصوص الصريحة التي تدل على القيادة وارتباطها بالأخلاق لمراعات حقوق العباد والقيام بفرض العبادة المتناولة من هذا العمل⁶ .

ان القيادة الاخلاقية في المصارف الاسلامية تضمن للمصرف حق تحقيق الاهداف المرسومة وزيادة ارباحه وتضمن للعاملين فيه اهدافهم وحقوقهم من قيادة سوية وبهذا فأن القيادة المصرفية الاخلاقية تحقق جانبا من مقاصد الشريعة الاسلامية من حفظ للمال وحفظ النفس وهما من ضروريات الدين ، وما نشهده في حاضرتنا ان كل المؤسسات المصرفية وغير المصرفية بدأت تستند على المعايير الاخلاقية للقيادة المأخوذة

³ سورة الفرقان-74

⁴ صحيح البخاري ، للحافظ أبي عبد الله البخاري ، ك الأحكام، دار إحياء التراث [بيروت-لبنان، - 2002م]

⁵ صحيحه الألباني في الصحيحة

⁶ محمد الجولي القيادة الاسلامية في المؤسسات ورفعة بحثية في مؤتمر القيادة الاسلامية ، 1012 ، ص 5

من الدين والتراث حتى تضبط وتستمر في اعمالها ، وتستمد منها مقومات القائد الاسلامي القويم.⁷

ان فكرة القيادة الاخلاقية في المصارف الاسلامية لم تكن في مبادئها سوى التزام يوكل به بعض قادة تبعا لإيمانهم بالواجبات الشرعية المتصفة بالأخلاق الاسلامية السوية ويكون عادة اسلوب تقييم هذه القيادة من خلال تقييم بعض الرؤوسين بحسن معاملات القادة لهم والصرامة في الاوقات المطلوبة ، ثم تطورت هذه الواجبات القيادية في المصرف الاسلامي في صوره مبدئية تمثلت في سعي الادارات المصرفية بتحري التصرفات الاسلامية للإدارات الفعالة التي هدفها الوحيد التعامل بشكل اخلاقي مع الموظفين دون انحياز او ظلم اداري سواء في المعاملات المالية او غيرها من اعمال المصرف الاسلامي ، وقد كان اول المصارف الذي يقوم بتقييم هذه القيادة ما اذا كانت اخلاقية وتسعى لتحقيق ايرادات المصرف هو في المصرف الاسلامي في دبي ومن ثم سعة باقي المصارف الاسلامية لتقييم وتدريب الادارات المصرفية الموجودة عندها ، عندما علمت كل العلم ان هذه القيادة من دواعيها زيادة ربحية المصرف بما تحمله من صفات تدفع الموظفين للإعطاء كل ما لديهم من جهد في العمل المصرفي وفي جذب الزبائن وميولهم الى المصارف الاسلامية.⁸

إنه في ظل نمو وتطور المؤسسات المصرفية الاسلامية فان القيادة الاخلاقية قد تأخذ بعض الاحيان اشكالا اكثر واوسع على حسب المساحة القيادية وبات اتساعها تدريجيا ضرورة تواكب ذلك النمو في المصارف الاسلامية في العالم الاسلامي ، ولا زالت تشهد هذه القيادة تشهد تنوعا وتطورا ملحوظا في جوانب عدة من اهمها طبقت المدراء ورؤساء اقسام ، ولاكن من الصعب نقل الاسلوب القيادي الاخلاقي المتبع في هذا

⁷ القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المديرين : تأليف عبد العزيز محمد عسكر دراسة ماجستير - غزة ص 15 2012 .

⁸ Islamic Finance and banking news مجلة الصيرفة الاسلامية : المقالة 240 في 2011 دبي تأليف المقالة حمد عبد الحميد العتيبي .

الوقت لأنه يختلف من مؤسسة الى اخرة لان مهامها قد توسعت داخل وخارج المصرف الاسلامي.⁹

كما لا يخفى أهمية الدور الذي تقوم به المصرف الإسلامية في اندونيسيا ومنها مصرف مانديري شريعة الاسلامي في مدينة مالانج في العمل المصرفي الإسلامي والاقتصاد الإندونيسي بصفة خاصة إذ تشكل المصرف عصب الحياة في أي بلد وتشغل الصيرفة الإسلامية حيزا لا بأس به بل يساهم في الدفع بعجلة الاقتصاد وقطاع المال والاعمال وكما هو الامر في اكبر بلد اسلامي من حيث عدد السكان ، وكانت فكرة المصارف الإسلامية التي ظهرت في بداياتها في الامارات العربية المتحدة في ايمارت دبي في عام 1975 ، التجربة الاولى التي تكللت بالنجاح حيث كان مصرف دبي اول مصرف اسلامي متكامل من ناحية الخدمات المصرفية والخدمات والانشطة بالمفهوم والكيفية المصرفية المعاصرة¹⁰ ، ومن ثم بداية جدوة الامل في انتشار المصارف الإسلامية في جميع الدول العربية والإسلامية ومنها شرق اسيا منها ماليزيا واندونيسيا ففي عام 1982 نشاء في ماليزيا اول مصرف اسلامي وتعتبر اول مصرف في المشرق الاسلامي ثم كانت هذه المبادرة في تأسيس اول مصرف اسلامي يعمل على ضوء قواعد الشريعة الإسلامية في اندونيسيا سنة 1991 ، وهو اول مصرف معاملات وتأسس مصرف مانديري في سنة 1999 في اندونيسيا.¹¹

سبب اختيار مصرف مانديري الشريعة فرع مالانج اندونيسيا :

لقد حقق مصرف مانديري شريعة اندونيسيا العديد من النجاحات وقد تميز في سوق الاعمال المصرفية الإسلامية في إندونيسيا فهو من أشهر المصارف العاملة في

⁹ الهواري ، سعيد ، " القائد الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين " مكتبة عين شمس القاهرة ، 1976. ص 40-

¹⁰ موقع بنك دبي الإسلامي على شبكة الانترنت

¹¹ من موقع البنك الدولي ، بيان صحفي : مجموعة البنك الدولي و تحالف من الجهات الشريكة يتعهدون بتسريع توفير الخدمات المالية للجميع بحلول 2020 ، تاريخ البيان 17 04 2015 .

الجانب الاسلامي في اندونيسيا ولا يزال يسعى لأن يكون من المصارف المتميزة في الخدمة الاسلامية المصرفية في هذا البلد ، ومما يدل على ذلك ما صرح به السيد (بودي جنيدي صدقين) ، الرئيس التنفيذي لمصرف مانديري في إندونيسيا حيث قال : (يمثل توفير سبل الحصول على التمويل عنصراً أساسياً لتخفيف حدة الفقر في إندونيسيا نظراً لان عدد من يتعاملون حالياً مع النظام المالي في البلاد يقل عن نصف عدد السكان ، ونحن ندعم مبادرة الحكومة لدفع التحويلات النقدية المشروطة لملايين العائلات ونطمح في ان يتطور البرامج ليتضمن استخدام الأعمال المصرفية بدون فروع وفرص الادخار لصالح أكثر من 50 مليون إندونيسي بحلول عام 2020 .¹²

ان من المعروف بان مصرف مانديري شريعة الاسلامي هو احد المصارف الإسلامية الكبيرة حيث تحصل المصرف على الكثير من جوائز في مختلف الدول وتتمثل في الاتي :

1- تحصل في سنة 2011 علي جائزة أفضل مصرف اسلامي من هونكونج ، وكذلك الافضل من ناحية الخدمات المالية ، وايضاً من أفضل المصارف فالإدارة المالية والاكثر ربحاً.

2- وتحصل في سنة 2012 علي جائزة أفضل المصارف الإسلامية علي مستوى آسيا ، ومن أفضل المصارف الإسلامية في الخدمات المالية ، ومن افضل المصارف في التسويق ايضاً .

¹² من موقع مصرف مانديري اندونيسيا على شبكة الإنترنت.

3- وفي سنة 2014 تحصل علي جائزة مصرف شرعي في الخدمات الدالية الإسلامية، ومن أفضل المصارف الشرعية في اندونيسيا ، وأيضاً من أفضل المصارف فالعلامات التجارية.¹³

وبعد اطلاع الباحث عن لغة الأرقام والاحصائيات التي تصف نتائج الأداء لمصرف مانديري شريعة فرع مالانج الذي تم اختياره مجالا لدراسة الميدانية يتبين أن الأرقام الموضحة في جدولين أدناه تشهد بأن المصرف يحقق نمواً كبيراً وذلك بتحقيق معدلات مرتفعة في نسبة المالية عام بعد عام كما سيتم التوضيح فيما يلي¹⁴ :

جدول رقم (1) إحصائية لتطور مصرف مانديري شريعة فرع مالانج

الرقم	البيانات	2011	2012	2013	2014	2015
1	الإدارات المركزية	5	5	5	5	5
2	الإدارات الفرعية	33	33	33	33	24
3	السيولة	229.11	219.31	226.85	187.64	176.05
4	القروض المعدومة	%0.95	%1.19	%2.29	%4.29	%4.05

¹³ تحصل الباحث علي هذه المعلومات عند الزيارة الاولى للمصرف الشريعة مانديري الاسلامي فرع مالانج والمقابلة اجراها مع احد -موظفي المصرف السيدة

sari بتاريخ 11 \ 11 \ 2016

¹⁴ تحصل الباحث على هذه المعلومات من اطلاعه على السيرة المصرفية من موقع المصرف مانديري شريعة الرسمي على شبكة الانترنت .

[www.syariahmandiri.co.id / category / investor-relation/laporan-tahunan](http://www.syariahmandiri.co.id/category/investor-relation/laporan-tahunan)

والجدول التالي أيضاً يوضح نمو الأصول والتمويل والأرباح في مصرف مانديري شريعة فرع مالانج¹⁵:

جدول رقم (2) إحصائية لتطور مصرف مانديري شريعة فرع مالانج

البند	السنة				
	2015	2014	2013	2012	2011
حجم الاصول	70.370	66.956	63.965	64.229	48.672
معدل النمو %	5.098	4.675	0.411	31.962	-
أموال طرف ثالث	62.118	59.821	56.461	47.409	42.618
معدل النمو %	3.839	5.951	19.093	11.241	-
حجم التمويل	6.899	6.489	6.631	5.829	4.853
معدل النمو %	6.318	2.141	13.758	20.111	-
حجم الارباح	1.082	1.139	1.193	1.002	939

وتشير البيانات والارقام اعلاه والتي تم التحصل عليها من عن طريق موقع المصرف على الانترنت على ان العمليات المالية التي قام بها المصرف ومعد النمو مثل الأصول وحجم التمويل يبين ان المصرف يسير نحو مزيد من النمو في سوق المصرفية الاسلامية في دولة اندونيسيا ، ومن هذه البيانات والمؤشرات امالية والاقتصادية يستمد الباحث الدافع المنطقي للبحث في هذا المصرف ولهذا السبب تم اختياره مجالاً للدراسة .

ومما يستوجب ذكره بعد عرض كل ما سبق من جميع المؤشرات الدالة على النمو ، انه لا نجاح للمصرف الإسلامي في تأدية عمله دون وجود قيادة اخلاقية مستقلة تقود هذا المصرف الاسلامي نحو تحقيق الاهداف المتمثلة في زيادة رأس المال والإيرادات وغيرها .

¹⁵ تحص الباحث اضا على هذه المعلومات من الموقع الرسمي للمصرف مانديري شريعة الرسمي على شبكة الانترنت .
[www.syariahmandiri.co.id / category / investor-relation/laporan-tahunan](http://www.syariahmandiri.co.id/category/investor-relation/laporan-tahunan)

ولهذا تضمن هذا الباحث لدراسة استراتيجيات القيادة الاخلاقية لتحقيق اليرادات في مصرف مانديري اندونيسيا باعتباره من اكبر المصارف الاسلامي باندونيسيا وبالتحديد في فروع بمدينة مالانج مبنيا اثر هذا النوع من القيادات الاخلاقية في هذا المصرف الاسلامي على اليرادات هذا المصرف لضمان سير واستمر نجاح المصارف الاسلامية وتطوير أدائها لا سيما أن هذه المصارف أصبحت محل اهتمام جزء كبير من العالم لما حقته من نجاحات في مجالها وأضحت منافسا قويا في العمال المصرفية في كثير من ارجاء العالم وليس الدول الاسلامية ، ولهذا تم اختيار عنوان اثر القيادة الاخلاقية على اليرادات في المصارف الاسلامية بدراسة حالة مصرف مانديري شريعة مالانج .

ب - تساؤلات البحث :-

تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- 1- ماهي صفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج ؟
- 2- ما هو دور القائد الاخلاقي في تحقيق إيرادات مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج ؟
- 3- ماهي الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج ؟

ت - اهداف البحث :-

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

- 1- توصيف طبيعة القائد الاخلاقي في مختلف جوانبها والصفات التي يجب ان يتحلى بها .

2- توصيف دور القيادة الاخلاقية في تحقيق اليرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي .

3- توصيف الطرق المتبعة لدى القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة ملانج.

ث - نطاق البحث وحدوده :-

أ- الحد المكاني ينقتصر في هذه الدراسة على عينة وهي مصرف مانديري الاسلامي الاندونيسي في مدينة مالانج .

ب- الحد الزمني تمتد هذه الدراسة من الفترة ما بين 2014 الى 2015

ت- الحد الموضوعي يقتصر على دراسة القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق اليرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي.

ج - اهمية البحث :-

يعتبر هذا البحث مهماً من ناحيتين هما أهمية النظرية و اهميته التطبيقية كما يمي :-

اولا - الأهمية النظرية :

1- تكمن أهمية البحث النظرية في أنه يتناول نظرية القيادة المصرفية الأخلاقية للوصول الامثل الى اليرادات المعتمدة على مبدأ الخلق في القيادة لضمان تقدم المصرف الاسلامي من حيث الزيادة في الارباح الاسلامية ووضع فكرت قيادة اسلامية في المؤسسة المصرفية .

2- ومن جهة اخرى يضيف على ذلك ان القيادة الاخلاقية تعتبر مبدأ اصيل في شريعتنا الإسلامية وانها تعتبر عاملا اساسيا داعما للمصارف الإسلامية وايضا داعمة الى فكرة العمل المصرفية الإسلامية ولاقتصاد الاسلامي .

ثانياً- الأهمية التطبيقية :

1- تكمن أهمية البحث التطبيقية او العلمية في تحديد كيفية انتهاز منهج القيادة الاخلاقية في اهم نطاق عملها وهو المصرف الاسلامي وهذه القيادة لها ما يميزها على غيره من الانواع القيادية او الادارية ، ومن شأنها ان تسهل عملياً طريقة الوصول الى الايرادات المصرفية في احد المصارف الإسلامية الكبرى في جمهورية اندونيسيا وهو مصرف مانديري شريعة الاسلامي في مالانج .

2- ومن ناحية تطبيقية اخرى لما كان للقيادة المصرفية الاخلاقية دور في تحقيق قواعد الشريعة الإسلامية التي تشمل الايرادات المالية في المصارف الإسلامية وعلى ضوء ذلك فان الدراسة توفر استراتيجيات التي تمارسها القيادة الاخلاقية في المصرف الاسلامي لرفع مستوى الايرادات المالية وهذا ما توفره الدراسة من خلال دراسة تطبيقية على مصرف مانديري شريعة الاسلامي .

ح - الدراسات السابقة :-

من المؤكد أن كل بحث يبدأ من حيث انتهى الآخرون الا أنه قد يختلف عنهم من حيث المعلومة ومضامينها وأبعادها وكيفية عرضها لنتج عنها دراسة جديدة تختلف عن غيرها في النتائج التي تم التوصل اليها ويمكننا عرض بعض الدراسات التي تناولت بعض أجزاء الدراسة أو اشارت إليها أو تناولت القليل من جزئيتها وهي الآتي :

دراسة ابن زعتر باسل 2005

موضوع الدراسة : العوامل المؤثرة على الإيرادات وربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين.

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة الى تحديد وقياس الاثر الذي تحدثه العوامل المؤثرة على الربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين والتي تمثلت في عينة مكونة من سبعة مصارف تجارية للفترة من 1997 حتى 2004 وقد تم دراسة سلوك المتغير التابع الإيرادات والربحية .

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على العوامل المؤثر في الإيرادات وربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين.

نتائج الدراسة : اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان هناك علاقة عكسية بين نسبة المخصص الخاص الى اجمالي التسهيلات فكلما انخفضت المخصصات الخاصة كلما ادى ذلك الى زيادة الربحية والعكس صحيح ووجود علاقة عكسية بين نسبة السيولة والربحية وان هناك علاقة طردية بين عمر المصرف والربحية وان هناك علاقة طردية بين كلفن نسبة الاصول الثابتة الى حقوق الملكية ونسبة المديونية الى اجمالي الاصول والربحية .

وقد اوصت الدراسة المصارف التجارية بالعمل على تنوع استثماراتها من اجل زيادة الإيرادات وتقليل المخاطر والبحث عن وسائل تمكنها من زيادة حجم التسهيلات الائتمانية لديها لما تمثله من مصدر هام للدخل وايلاء كل من السيولة النقدية والمخصصات الخاصة والانتشار الجغرافي للمصارف والرافعة المالية وصافي الفوائد اهمية لما لها من اثار هامة على إيرادات و ربحية المصارف التجارية .

دراسة مصباح سهام 2015

موضوع الدراسة: اثر القيادة والثقافة الاخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة نهدف من هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة والثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسة الاقتصادية باعتبارهما متغيران غير ملموسان يصعب قياسهما من خلال الدراسة عينة من محافظي الحسابات و مسيرين المصلحة المالية و المحاسبية سنة 2015 لخصت الدراسة إلى إن نمط القيادة و الثقافة الأخلاقية من العوامل المؤثرة بقوة على سلوك المدقق.

منهج الدراسة : تم الاعتماد فيه على المنهج الكيفي الوصفي المعتمد على المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة : ومن اهم النتائج القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة و هي التي تدرس بعمق تحديد مواطن القوة و الضعف والمشاكل و العوائق تعزيز و تطبيق الثقافة الأخلاقية في المؤسسة ونتج عن ذلك وجود تأثير الثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق و درجة تأثير مرتفعة تحدد قواعد السلوك الأخلاقي و المتطلبات الأخلاقية للمدققين المهنيين .

وقد اوصت هذه الدراسة ان النظرة الحديثة إلى القيادة هي انه يمكن تعلمها أي يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد والتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها و ممارسة السلوك الأخلاقي من طرف قائد المؤسسة إلى اقل موظف في المؤسسة و نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب للعمل الحقيقي في القيادة و ممارسته في المؤسسة .

دراسة صفوان أمين السقاف 2015

موضوع الدراسة: دور القيادة بالقيم في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية ، وكذلك تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من عدد العاملين حتى أغسطس 2013م في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .

منهج الدراسة : تم الاستعانة فيه بالمنهج الوصفي التحليلي : وهو ما تم استخدامه لغرض جمع البيانات ، والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الأدوات المختلفة التي من أهمها : الاستبانة ، والمقابلة ، والمراجع والمصادر العلمية .

نتائج الدراسة : من النتائج المهمة في الدراسة ما يلي : كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (35.3) وبنسبة 52 % بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86 % (4.301) ومتوسط وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (58.3) كما جاء مستوى الولاء المعيارى (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (36.3) وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (12.3) . كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (05.0) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب .

وقد اوصت الدراسة بعض التوصيات المهمة مثل : عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي ، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين .

دراسة احمد حسين احمد المشهراوي 2007

موضوع الدراسة: اثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الاسلامية .

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين والتعرف على احجام وانواع مصادر واستخدامات اموالها وايراداتها ومصروفاتها وقيمت الدراسة على المصارف الاسلامية من فترة 1996 الى 2005 وذلك لأجل استخراج العلاقة بين المتغيرات ومعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لكون الدراسة تبحث على طبيعة العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة .

نتائج الدراسة : ومن نتائج هذه الدراسة ان العوائد المقبوضة من التمويلات جاءت في المرتبة الاولى بمعدل 40 % وجات المصاريف الادارية والعمومية المرتبة الاولى بمعدل بلغ 60 % بما يقارب ثلثي استخداماتها ، وسجلت نتائج اعمال المصارف مجتمعة سلبية وتراجعا تمثل في خسائر متراكمة في نهاية عام 2005 ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معدل الربحية وبين جميع متغيرات المركز المالي كما ان العلاقة بين الربحية وبين جميع متغيرات المركز المالي للمصارف الاسلامية العامة في فلسطين علاقة عكسية .

وقدت الدراسة عدت توصيات منها ضرورة توزيع حزمة تمويلاتها بأساليب التمويل كالمشاركة والتمويل التأجيري والمضاربة وعدم التركيز على التمويل بالمراجعة لتحقيق زيادة

في الإيرادات وضرورة قيام المصارف الإسلامية بتحليل وترشيد نفقاتها بما يتناسب مع قدراتها وخصوصا في ضل الخسائر المتتالية وعدم الاسراف في الاستثمار في اصولها الملموسة .

علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة :

يتبين لنا من خلال الدراسات المذكورة انها تعرضت لبعض جزئيات البحث ولم تتناول الإيرادات في المفهوم الاسلامي وانما تناولتها بشكل عام بالمصارف التجارية كما انها درست القيادة الاخلاقية على المؤسسات الاقتصادية بعيدة عن اثرها على المصارف الاسلامية قد يرجع ذلك الى حداثة المصارف الاسلامية وقد برزت بعض التشابهات والاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ومن اهم هذه الاختلافات والتشابهات التي سيعرضها الباحث في الجدول التالي:



اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- 1- تعتبر الدراسة جسرا موصولا بين احدث المفاهيم للقيادة والقيادة الاخلاقية واثرها على المصارف الاسلامية .
- 2- تختص هذه الدراسة بجانب عملي يبين الخطوات التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق اليرادات في المصارف الاسلامية .
- 3- دور القائد الاخلاقي في المصارف الاسلامية وانعكاس ذلك على تحقيق اليرادات المصرفية .

خ - مصطلحات البحث :-

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو التالي :

القيادة : تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل تعاوهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقق الاهداف الموضوعية¹⁶

وعرفت أيضا أنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امرا ناجها .¹⁷

القيادة الاخلاقية:

عرف براون وتريفونو (Brown Trevino) المشار اليه في دراسة الشريفي و التنح القيادة الاخلاقية بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقته

¹⁶ فتحي الويشي ، الاساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الاولى

2013 القاهرة مصر ص 101

¹⁷ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص 34 .

الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى اتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار .¹⁸

وذكر ان القيادة الاخلاقية هي التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة.¹⁹

الايادات :

تعتبر الايرادات عبارة عن زيادة في الأصول او تدفق نقدي داخل أو الزيادة في الأرصدة القابلة للتحصيل والناجمة عن عمليات المشروع التي تحدد وتقاس وفق مبادئ المحاسبة المقبولة .²⁰

وذكر تعريف اخر للإيرادات على انها إجمالي التدفق النقدي أو ديون العملاء أو أي إيرادات ناشئة عن مزاوله النشاط العادي للمؤسسة والتي تنشأ عن مبيعات السلع وتأدية الخدمات والخدمات المقدمة إلى الغير مقابل فوائد أو عوائد أو أرباح الأسهم .²¹

المصرف الاسلامي :

عرف المصرف الاسلامي بأنه مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة المالية بين فئتي المدخرين والمستثمرين (في اطار صيغة المضاربة الشرعية المبنية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة والقاعدة الشرعية العُثم بالغُرم) ، فضلاً عن ادائها للخدمات المصرفية في اطار العقود

¹⁸ Brown Trevino اشارة اليه في دراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه) إعداد د. عباس عبد مهدي الشريفي و منال محمود محمد التنتح ¹⁹ أ.د. تحسين أحمد الطراونة ، الأخلاق والقيادة، اسم الناشر جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010 المملكة العربية السعودية ص 65 .

²⁰ احمد نور، المحاسبة المالية المبادئ والمفاهيم والإجراءات المحاسبية والمعايير المحاسبية الدولية والعربي والمصرية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص181.

²¹ يحي محمد أبو طالب، التحليل المالي والمحاسبي في المجال الإداري مع مقدمة في نظرية المحاسبة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998م)، ص106.

الشرعية ، وبالشكل الذي يسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيه .²²

وعرف ايضا انه مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اطار احكام الشريعة الاسلامية.²³

المصرف التجاري

هوا عبارة عن مؤسسة ائتمانية غير متخصصة تضطلع اساسا بتلقي ودائع الافراد القابلة للسحب عند الطلب، او بعد اجل قصير ، وتتعامل بصفة اساسية في الائتمان القصير الاجل²⁴

وعرف ايضا انه المؤسسة المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب او الاجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، كما تبشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج وتسهم في انشاء المشروعات .²⁵

الربحية :

وردت تعريفات للربحية انها عبارة عن المؤشر الكاشف لمركز البنك التنافسي في الأسواق المصرفية وجودة إدارتها وهي يتسمح للبنك بالاحتفاظ بشكل مخاطرة معينة وتوفر وقاء ضد المشكلات القصيرة الأجل .²⁶

²² القري ، محمد علي ، (٢٠٠٤) ، (الإبداعات في عمليات وصيغ التمويل الإسلامي وانعكاسات ذلك على صورة مخارطها ، ورقة عمل مقدمة غالى الملتقى السنوي السابع للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية حول إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، عمان-الأردن.

²³ العجلوني ، محمد محمود ، (٢٠٠٨) ، (البنوك الإسلامية : أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

²⁴ محمد زكي شافعي . مقدمة في النقود والبنوك ، طبعة سنة 1964م دار النهضة العربية ، مصر ص 178

²⁵ محمد عبد العزيز عجمية ، مبادئ علم الاقتصاد ، مؤسسة القلم للنشر والتوزيع مصر 1982م ص271

²⁶ حماد ، طارق عبد العال : (حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف) (الدار الجامعية ، 1

وهي عبارة عن زيادة الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال مدة معينة .²⁷



²⁷ -أبو حمد وقدوري ، رضا صاحب ، فائق مشعل . إدارة المصارف (جامعة الموصل، 2005



المبحث الاول

القيادة الاخلاقية

نتناول في هذا المبحث الآتي :

أ - مفهوم القيادة الاخلاقية

هناك عدة مفاهيم للقيادة الاخلاقية إلا أن في إطارها الداخلي تتفق على أن قيادة الاخلاقية ما هي إلا عملية التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية بما يؤثر طردياً على أداء مهامهم على الوجه الأفضل ووفقاً لما هو مطلوب.

ومن خلال اطلعنا على تلك المفاهيم والتعاريف نختار بعض منها حيث عرفها عباس الشريفي و منال التنج منقولاً عن Brown Trevino بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار²⁸، وتعرف القيادة الاخلاقية ايضاً بأنها التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة.²⁹ وذكره عند علماء آخرين بأنها عبارة عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع واحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية.³⁰ وقد عرفها نواف كنعان بأنها العمل مع الآخرين والتأثير فيهم بطابع اخلاقي لتحقيق اهداف

²⁸ Brown Trevino اشارة اليه في دراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه) إعداد د. عباس عبد مهدي الشريفي و منال محمود محمد التنج .

²⁹ أ.د. تحسين أحمد الطراونة ، الأخلاق والقيادة، اسم الناشر جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010 المملكة العربية السعودية ص 65 .

³⁰ McManus, K. A. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation - and gender in organizations. DAI-B 71/ 03.Proquest. UMI Dissertations . Milyani, H. M. (2011). مقتبس من كنعان، 2013 م، ص 90 34 : 961، 2011

معينة³¹ ، وقد اتى في مفهوم بيرنز Burns للقيادة الأخلاقية: بأنها تؤكد على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسؤولية أعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع ولا بد من فهم الدوافع الشخصية.³²

ب - أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة حيث لها دور فعال في توجيه العاملين في البنك الإسلامي فالقائد هو المؤثر الرئيسي في توجيه رؤوسيه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لتنفيذ الخطط والسياسات ولذلك فالقائد يعمل على تحقيق الانتاج ، وتنفيذ هيكل الاجور والحوافز المناسبة للعاملين والعمل على تحقيق الاشباع والرضا لهم مع تحقيق رضا الرؤساء مما يمكن من نمو المنظمة او البنك الإسلامي وتطوره وبقائه على المدى الطويل³³.

ويمكن احصى بعض النقاط التي توضح او تبرز جوانب لأهمية القيادة الأخلاقية في الآتي:

- 1- للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في تحويل الأهداف التي تسعا إليها المنظمة إلى نتائج ذات كفاءة وفاعلية .
- 2- ضرورة وجود قيادة أخلاقية لتصبح كل العناصر الإنتاجية ذات فاعلية وتأثير.
- 3- في حالة عدم وجود قيادة أخلاقية يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

³¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، . دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. الطبعة الأولى - الإصدار السادس 1999م
³² Burns (James Mac Gregor) (1978 ، Leadership, New York: Harper & Row). ترجمة هدى محمد، القاهرة، موسوعة النيل العربية، ل 1، 2008، م، ص 1
³³ الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، تأليف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . فهرسة الملك فهد الوطنية ، جدة 1425هـ

4- تساعد القيادة الاخلاقية المنظمة على تصور المستقبل واهدافه ومن تم التخطيط لتقدم المنظمة ولوصول الى النتائج المطلوبة .

5- بدون هذه القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

6- أن تصرفات القائد الاخلاقي وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.³⁴

ت - وظائف القيادة الأخلاقية :

تعتبر القيادة الاخلاقية على راس الهرم الاداري او الهيكل التنظيمي في المنظمة ويقوم القائد الاخلاقي بعدت مهام ووظائف يمكن حصرها في الآتي:

1. التخطيط : والمقصود منه رسم و تحديد الأهداف المستقبلية ، ورسم سياسيات المنظمة ، ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية ويتطلب ذلك من القائد امتلاك نظرة مستقبلية ، ودقة عالية في الاختيار من بين البدائل المتاحة ، ورسم الخطة التي تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة .

2. التنظيم : وهو عبارة عن عملية جمع وربط بين القدرات المادية والبشرية في المنظمة لتحقيق الاهداف المشتركة بينهما، وترتيبها بشكل منظم ، و تحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بشكل دقيقة .

3. التوجيه : ويعتبر من النشاطات القيادية الاخلاقية المستمرة ، ويعنى بذلك توجيه المرؤوسين لتنفيذ الواجبات والأعمال الموجهة إليهم ،مع متابعة تنفيذها باستمرار على الوجه المطلوب، و إرشادهم نحو العمل الصحيح.

³⁴ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تأليف مدني عبد القادر علاقي ، السعودية ط6، مكتبة دار زهران، جدة، المملكة العربية السعودية 1414هـ - 1993م .

4. الرقابة والمراجعة :ويقصد بها اهتمام القائد الاخلاقي بالرقابة على جميع الاعمال الموكلة للمرؤوسين ومراجعتها وتتبعها ، وقدرة اتخاذ القرارات للحل المشاكلة التي قد تعوق تحقيق هدف والتي تتطلب السرعة في التعامل معها .

5. اتخاذ القرارات : وهي من الوظائف القيادية الاولى والتي يقوم فيها القائد الاخلاقي باتخاذ القرارات المختلفة، وغالبا ما تكون هذه القرارات تتعلق بطريقة تحقيق الأهداف، او حل مشاكل تعوق الوصول اليها او لوضع استراتيجية للتغيير في المناخ التنظيمي .

6. التنسيق :وهي عملية يقوم فيها القائد الاخلاقي بالتنسيق بين الوحدات المختلفة وبين أعضاء التنظيم، ويقوم ايضا بتوجيه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، و بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، ويكون ذلك في جو من المشاركة، و التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويسهموا بمجهودهم في تحقيق الهدف.

7. التحفيز : من مهام القائد الاخلاقي أن يحرص اتم الحرص على أداء حق مرؤوسيه، لان هذا يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولأجل ذلك دائما يقوم القائد الاخلاقي بوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لمرؤوسيه، لان القدرة على العمل، وتوافر المعلومات لا تكفي وحدها من دون التحفيز للوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق الهدف.

8. الاتصالات :من وظائف القيادة الاخلاقية عملية الاتصال المستمرة، والمتعددة، والشاملة، بين جميع وحدات المنظمة، وتتم عملية الاتصال بالشكل الهرمي للقيادة أي من أعلى إلى أسفل، عن طريق إصدار تعليمات وتوجيهات واوامر متعلقة بإنجاز الاعمال، ومن أسفل إلى أعلى عن طريق تلقي البيانات والمعلومات، كما يعمل القائد على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى، التي تتصل أهدافها بأهداف المنظمة.

9. العلاقات الخاصة و العامة :من اهتمامات القائد الاخلاقي إقامة علاقات طيبة متبادلة بداخل المنظمة وخارجها، وذلك يساعد على اتمام الاعمال وقيادتها بشكل سلس ومريح .

10. شؤون العاملين :يجب أن يهتم القائد الاخلاقي بكل ما يعنى بشؤون العاملين والمرؤوسين في جميع المجالات سواء بمراعاة قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم او كانت هذه الشؤون تخص بتدريبهم أثناء العمل، أو بالتدريب في مراكز التدريب المتخصصة او تخص امور اخرى مثل ترقياتهم، او انتقاهم، وما الى ذلك .

11. النشاطات المالية :من مسؤوليات القائد الاخلاقي عند أداء واجباته، أن يحسن التصرف في كل الجوانب المالية ، وأن يحدد أوجه صرفها وبدقة.

12. المشاورة : والمقصود من ذلك ان يتحلى القائد الاخلاقي بأسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، وأن يتعد عن الأسلوب الفردي بقدر الإمكان وان يقوم بطرح المسائل ومشاورة من لديهم الخبرة والاستعانة بهم.³⁵

ث - صفات القائد الاخلاقي

إنَّ من اهم صفاتِ القائدِ الاخلاقي والتي يجب توفرها فيه والتي بها توضح كل الصفات الاخرى سواء كان القائد في مصرف الاسلامي او في منظمات اخرى فهي أن يكونَ مؤمناً باللهِ تعالى طائعاً لأوامره مخلصاً لهُ العمل قال تعالى (قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ) [سورة الأنعام - الآية 162] : وان يجعل كل عمله خالص لله تعالى وبعد ذكر هذه الصفة المهمة يمكننا ذكر بعض الصفات الهامة والازم توفرها في القائد الاخلاقي وهي :

³⁵ مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة : تأليف ليلي محمد أبو العلا الناشر دار الجنادرية للنشر والتوزيع : الاردن عمان 2013

- 1- الصدق والامانة هي اول الصفات التي يجب توفرها في القائد الاخلاقي وهي تعتبر الركيزة التي يقوم عليها القائد في اعماله .³⁶
- 2- الحسم ودقت اتخاذ القرارات في بعض المواقف مثل الازمات لأنه في هذه الاوقات يمكن اكتشاف القائد الامثل .³⁷
- 3- الخبرة و المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له.
- 4- الدافعية للإنجاز تكمن في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة.³⁸
- 5- الاهتمام بالمؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعدة وذلك يساعد على الوصول الى الاهداف المرجوة .
- 6- الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها.
- 7- تبادل المعلومات والاتصال بالمؤوسين للمساعدة في الامام بجميه المعلومات .
- 8- الحزم والموضوعية والمبادأة كلها صفات يجب استخدامها في الاوقات المناسبة لتزويد من الفاعلية .³⁹
- 9- صاحب نظرة مستقبلية تسمح له بتصور كل ما يتوقع حصوله وتساعد في رسم الاهداف .

³⁶ صناعة القائد للدكتور .طارق سويدان : معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية فلسطين غزة 2013

³⁷ اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي تأليف: منعم زمير الموسوي ، ط1 دار اليازوري العلمية ، عمان الاردن 1998 ص 14

³⁸ طريف وفي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992 ، ص 126

³⁹ مرجع سابق الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية

10- يتحلى بالذكاء القيادي الذي يساعده على المشاكل التي تواجهه كما يساعده في جميع اعماله القيادية .

11- التأثير و السيطرة والهيمنة المرتبطة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الانشطة والمعلومات والقرارات .

12- ان يكون ديمقراطي في جميع الجوانب ، ويشارك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات الهامة.

13- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.

14- الحرص الشديد، وتقصي الحقائق وأن لا يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

15- ان يتحلى بالشجاعة، و القدرة على المواجهة وتحمل المسؤوليات.⁴⁰

ج - مصادر تأثير القيادة الأخلاقية

ليتمكن القائد الاخلاقي بالقيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة تأثير وسلطة معينة يتميز بها عن الآخرين ويمكن تقسيم مصادر قوة القيادة الاخلاقية الى نوعين على النحو الآتي:

اولا : القوى النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي:

ويندرج تحت هذا النوع أربعة أنواع وهي الاتي :

⁴⁰ الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، فتحي الويشي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 8 شارع أحمد فخري، الطبعة الأولى 2013 ، القاهرة، مصر.

1- قوة الإكراه : هي قوة رسمية تعتمد على قدرة القائد على معاقبة الشخص الذي لا يمثل للأوامر، وينتج عنها توقعات للفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف.

2- قوة المكافأة : وهي القدرة التي يمتلكها المدير للتأثير في المرؤوسين من خلال المكافآت التي يقدمها لهم، مثل الحوافز المالية، والترقيات، والمكافآت المعنوية، وعبارات الشكر والتقدير وينتج عنها توقعات للفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .

3- السلطة القانونية : ان مصدر هذه القوة المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري بما فيه من سلطة رسمية وليس من صفات شخصية القائد التي يملكها الشخص، حيث يحصل شاغل هذا المنصب على قوة شرعية نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات .⁴¹

4- قوة المعلومات: يملك معظم القادة بحكم مناصبهم قدراً كبيراً من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطي هؤلاء المديرين قدراً من التأثير في الآخرين من خلال الشعور والإدراك بأنهم على صواب.⁴²

ثانياً: القوة النابعة من الصفات الشخصية القيادية للفرد:

ويندرج تحت هذا النوع أربعة أنواع هي كالآتي:

1- قوة الخبرة: ويطلق على ذلك النوع أيضاً قوة العلم والمعرفة، حيث تنبع تلك القوة من إدراك الشخص الآخر أن صاحب الخبرة والمعرفة في موقف يمكنه إيجاد حلول

⁴¹ لإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات: تأليف سنان الموسوي الناشر دار مجد لاوي للنشر والتوزيع عمان الاردن 2004

ص 184 ط 1

⁴² ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية. (١٩٨٦م) ص ٣١٧

سليمة لمشكلة معينة مثل المريض مع طبيبه أو صاحب الشركة مع المستشار التنظيمي أو القانوني.

2- قوة الإقناع: وهنا يملك الشخص من المنطق والحكمة والموضوعية ما يستطيع به أن يؤثر في الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.

3- القوة المرجعية: في هذا النوع من القوة قد ينجذب المتأثر أو التابع لشخص ما (القائد) بسبب وجود صفات شخصية مرغوبة ومحبة، وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو الاهتمامات، الأمر الذي ينتج عنه تأثير واستجابة لدى المتأثر.

4- قوة الشخصية القيادية: تنبع تلك القوة من الصفات الشخصية القيادية في القائد من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين، وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعاب والعقبات. والقائد يستخدم القوة لدعم أية محاولة للتأثير، وبصفة عامة كلما كان هناك قدر أكبر من القوة متاحاً للقائد كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير في الآخرين.⁴³

ح - القيادة الاخلاقية في الفكر الاسلامي :

في خضم اهتمام البشرية بظاهرة القيادة الاخلاقية فنحن نجد ان لها عناية بالغة من قبل الفكر الاسلامي وقد يتمثل ذلك في مظاهر عديدة ومنها تأكيد بعض النصوص الدينية عليها ولاكن يمكن القول انه هناك شح في النصوص المباشرة في الموضوع، مما يضطر إلى البحث في النصوص غير المباشرة وهي دائما وافرة وغزيرة ولاكن لها ارتباطا قوي بمفهوم القيادة بشكل عام .

⁴³ الطجم ، عبد الله بن عبد الغني وآخرون ، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظريات - التطبيقات) دار النوايح ، جدة .
(١٤١٥هـ) ص ١٦٨

لم يستخدم القرآن الكريم مصطلح القيادة بلفظه ، كما لم يستخدم مشتقاته على مستوى جذر الكلمة (ق و د)، أما مشتقات جذر(ق د و) فقد استخدمت مرتين فقط (أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ افْتَدِهْ) [الأنعام-90] (وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُّقْتَدُونَ) [الزخرف23].

وأما على مستوى المعنى فنجد استخدامات قرآنية عدة مثل كلمة الإمامة ومشتقاتها

(واجعلنا للمتقين إماما) [الفرقان-74]، وكلمة الحكم ومشتقاتها، من مثل قوله تعالى: (وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ) [الجنات-16]. وكلمة الخلافة، من مثل قوله تعالى: (يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ) [ص-26].⁴⁴

وقد استعمل القرآن الكريم أيضا مصطلح أمة مرة واحدة بمعنى القيادة: (إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا) [النحل-120].

وكذلك من المصطلحات الدالة على القيادة مصطلح الأسوة، فقد ورد في القرآن في ثلاثة مواضع منسوبا في أولها إلى الرسول صلى الله عليه وسلم: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) [الأحزاب-21].

وورد في ثانيها منوطا بسيدنا إبراهيم عليه السلام وأتباعه (قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ) [المتحنة-4]، وتم التأكيد في ثالثها على الأسوة بشكل مفتوح: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ) .

⁴⁴ خصائص القيادة الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة : تأليف : د. رمضان الزيان مكان النشر دار الإمام الشهيد أحمد ياسين 2005 ص1017

وكذلك في الحديث النبوي، لم ترد كلمة قيادة بلفظها في الكتب التسعة، ولكن مشتقاتها وردت أكثر من 330 مرة، منها حديث جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم⁴⁵ قال: (انا قائد المرسلين ولا فخر، وأنا خاتم النبيين ولا فخر، وأنا أول شافع وأول مشفع ولا فخر.⁴⁶

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) رواه احمد في مسنده ، وقوله أيضاً: (إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا عليهم أحدهم).⁴⁷

ويفهم من الحديثين السابقين على ضرورة وجود قيادة اذا اجتمع ثلاثة اشخاص او اكثر وترشيح من يتمتع بقدرات وصفات تؤهله للقيادة، بعيداً عن التسلط وفرض القيادة بالقوة، فالقيادة الحققة هي التي تأتي نتيجة رضا الجماعة واقتناعها بقدرة هذا القائد في أن يقودها إلى برّ الأمان، وتحقيق أهدافها المرجوة.⁴⁸

وقد كان الرسول - عليه الصلّاة والسّلام - نعم القائد والقدوة للجماعة الإسلامية التي امنّت برسالته، وتمسّكت بدعوته، وضحت بأنفسها وأموالها في سبيل نشر دعوته، ومن توجيهات الرسول ﷺ في مجال القيادة للامة الإسلامية المتعددة قوله: (كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته) رواه البخاري ومسلم ، وذكر في عند الإمام النووي ان النبي ﷺ قال : (اللهم من ولي من أمّتي شيئاً، فشقّ عليهم فاشقّق عليه، ومن ولي من أمّتي شيئاً، فرفق بهم فافرق به) ، وأخيراً قوله: ((من أطاعني فقد

⁴⁵ القيادة الإسلامية وفق الكتاب والسنة تأليف الأستاذ أبو زيد المقرئ الإدريسي ، الناشر مركز النماء للأبحاث والدراسات العلمية 2012

⁴⁶ (أخرجه مسلم (٢٢٧٨) وأبو داود (٤٦٧٣) واللالكائي (١٤٥٣) والبيهقي في ((الدلائل)) (٤٧٦/٥) والبيهقي (١٣) برقم ٣٦٢٥ . والذهبي في ((معجم شيوخه)) (٣٠٧/١) .

⁴⁷ رواه أبو داود . وله من حديث أبي هريرة مثله

⁴⁸ محمد البرعي وعدنان عابدين، "الإدارة في التراث الإسلامي"، ص 69.

أطاع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن أطاع الأمير فقد أطاعني، ومن عصى الأمير فقد عصاني) رواه احمد في مسنده .

ولقد كانت قيادة الرسول ﷺ في تعيين الولاة في غاية الدقة حيث يختارهم من الأشخاص الذين يتمتعون بالخلق القويم وسعة العلم، وعلى درجة من الكفاءة لهذا نجد أنَّ اختيار القادة في الإسلام كان يقوم على الاستقامة والقدرة والنزاهة، فالقيادة الإسلامية تقوم على مبدأ الشورى التزاما بقول الله : تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) [الشورى: 38]، ولقد طبق الرسول ﷺ هذا المبدأ في إدارته وقيادته للمسلمين حيث كان يقوم باستشارة أصحابه من أهل الرأي والبصيرة.

ولقد ظهرت المقدرة القيادية للرسول ﷺ في مجالات عدة، منها مجال التخطيط والتنظيم للدعوة الإسلامية، ولقد سار الخلفاء الراشدون على منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في تطبيق أسلوبه القيادي ففي عهد أبي بكر رضي الله عنه عرفت الإدارة الإسلامية المبادئ القيادية المتمثلة في نشر الرسالة، ورعاية شؤون الأمة، واتَّضحت سياسته ومنهجه في القيادة من خلال خطبته التي ألقاها بعد توليه الخلافة حيث جاء فيها:

"أيها الناس، إني وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ الحق له، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله لا يدع أحدكم الجهاد؛ فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل أطاعوني ما أطعت الله ورسوله، فإن عصيت، فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم يرحمكم الله ."⁴⁹

⁴⁹ أكرم رسلان ديرانية، "الحكم والإدارة في الإسلام دار الشروق - جدة، 1979"، ص 82 - 83،

وبعد ذلك تولى عمر بن الخطاب رضي الله عنه قيادة المسلمين، بعد أن اختاره أبو بكر رضي الله عنه حيث رأى فيه الكفاية وحُسن السياسة؛ فهو الحكيم العادل الفاروق، ويعد عهده من العهود الذهبية للإسلام،⁵⁰ وظهرت في عهده القيادة الدولة الإسلامية، فكان كبار العاملين في الدولة هم: الوالي، والعامل، والقاضي، وكاتب الديوان، وصاحب بيت المال، وكانت طريقته عندما يقوم بتعيين والٍ أو عامل تسليمه عهدًا بالتعيين يشتمل على أمر تعيينه مع توضيح واجباته واختصاصاته وسلطاته، ثم يَختم أمر التعيين بختمه الرسمي، ويشهد على ذلك مَنْ حضر من أهل الشورى من مهاجرين وأنصار.⁵¹ وجاء بعد ذلك الخليفة عثمان رضي الله عنه حيث انه اتصف بالحلم وبالأخلاق الرفيعة .

وجاء رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب رضي الله عنه الذي أكد على اصطفاء القادة للمستشارين، والاستعانة بهم في المشورة والرأي والنصيحة، وقد ذكر صفات هؤلاء المستشارين من حيث الأمانة، والدِّكاء، والإمام بالأمور، والشجاعة في الرأي، وحسن السيرة والخلق.

ولقد جاء في كتابه رضي الله عنه إلى الأثر النخعي عندما ولَّاه على مصر وأعمالها، وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الإدارية في كتاب واحد⁵² ما يلي:

1- الحب والرحمة: "وأشعر قلبك الرحمة للرحمة، والمحبة لهم، واللفظ بهم، ولا تكون عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم.

2- الابتعاد عن المحاباة: "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلِكَ، ومن لك فيه هوى من رعيته، فإنَّك إلَّا تفعل تظلم، ومن ظلم عبَاد الله كان الله

⁵⁰ المرجع السابق، ص 94.

⁵¹ أكرم رسلان ديرانية، مرجع سابق، ص 99.

⁵² ضحى الاسلام تأليف أحمد أمين عبد الهادي، طبعه مكتبة النهضة المصرية سنة 1935 ، ص 180 - 182.

خصمه دون عبادته، ومن خاصمه الله أدحض حجته، وكان لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".

3- إرضاء الجماعة: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإنَّ سخطَ العامة يححف برضا الخاصَّة، وإنَّ سخط الخاصَّة يغتفر مع رضا العامة".

4- اصطفاء المستشارين: "ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يُزَيِّن لك الشر بالجور، فإنَّ البخل والجبن والحرص غرائز شتى، يجمعها سوء الظن بالله".

5- توفير الحوافز: "ولا يكن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء؛ فإنَّ في ذلك تزيهداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه".

6- توظيف ذوي الكفاية: "ثمَّ انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختياراً، ولا تولهم محابة وأثرة؛ فإنَّهما جماع من شُعِبَ الجور والخيانة، وتَوَخَّ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنَّهم أكرم أخلاقاً، وأصحَّ أغراضاً، وأقل في المطامع إشفاقاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً".

7- الرقابة والمساءلة: "تفقد أعمالهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهدك في السرِّ لأموالهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنَّ أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهداً، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة، ووسمتَه بالخيانة، وقلدته عار التهمة".

8- سياسة الأجور: "ثُمَّ أَسْبَغَ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ؛ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغَنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ، أَوْ ثَلَمُوا أَمَانَتَكَ".

9- الاتصال بالرعية: "لا تطولن احتجاجك عن رعيته؛ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرِّعْيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ، وَقَلَّةٌ عِلْمٌ بِالْأُمُورِ، وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عَنْدهمُ الْكَبِيرُ، وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبَحُ الْحَسَنُ، وَيَحْسَنُ الْقَبِيحُ، وَيَشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ".

10- تقدير الأمور: "وَإِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا، أَوْ التَّسَاقُطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا، أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتَ، أَوْ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحْتَ، فَضَعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ، وَأَوْقِعْ كُلَّ عَمَلٍ مَوْقِعَهُ".

وشهدت الدولة الإسلامية بعد ذلك توسعا كبيرا مما أدى إلى صعوبة الاتصالات مما دفع الخلفاء إلى تفويض السلطات، واتباع أسلوب اللامركزية في القيادة، وخاصة بعد التثبت من حسن سلوك الولاة والعمال لهذا كان خلفاء بني أمية يشترطون في من يتولى المناصب الإدارية والقيادية من الأشخاص الأمانة والمقدرة.⁵³

وهذه بعض معالم الرؤية القرآنية والنبوية في مجال القيادة الأخلاقية ومما سبق يمكننا الوصول إلى تعريف القيادة الأخلاقية من وجهة نظر إسلامية بأنها ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة.⁵⁴

⁵³ د. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1414هـ - 1994م، البعة الثالثة.

⁵⁴ جاسم محمد الياسين، "القيادة: الأساليب الذاتية للتنمية القيادية"، ص 17

فلان يمكننا أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة الاخلاقية منذ بزوغ فجر يومه الأول ، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية ، إذ أنها تشكل النظام الذي تركز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع ، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة الفوضى والجهل. ولهذا نرى أن الإسلام يفرض وجود القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراريته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة .



المبحث الثاني
الإيرادات في المصارف
الاسلامية

المبحث الثاني

الإيرادات في المصارف الإسلامية

نتناول في هذا المبحث الآتي :

أ- مفهوم الإيرادات في المصارف الإسلامية

تعتبر الإيرادات أبرز العوامل الدافعة للنشاط الإنساني نحو أعمار الحياة وتطويرها ولهذا السبب لا بد من وجود مبادئ السياسة المالية الإسلامية، خصوصاً فيما يتعلق بالإيرادات وهذا من شأنه المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تحقيق تنمية شاملة باستخدام طرق مشروعة وفقاً للكتاب والسنة.

ولقد تعددت تعريفات الإيرادات يمكن من خلالها استنباط المفاهيم الأساسية للإيرادات الإسلامية بشكل عما وإيرادات المصرف الإسلامي بشكل خاص ولاكتنها متفقة على أن الإيرادات الإسلامية هي عبارة عن الدخل الناتج عن النشاطات الإسلامية التي يقوم بها المصرف الإسلامي التي تساعد في زيادة الأصول أو مقدار النقص في الخصوم .

ومن خلال الاطلاع على تلك المفاهيم نذكر منها ما عرفه أحمد نور أن الإيرادات تمثل الزيادة في الأصول (التدفق النقدي الداخل) أو الزيادة في الأرصدة القابلة للتحصيل والناتجة عن عمليات المشروع التي تحدد وتقاس وفق المبادئ المحاسبية.⁵⁵

وعرف أيضاً بالتدفقات الداخلة إلى الوحدة أو أي زيادة في أصولها أو تسديد لخصومها (أو كليهما معاً) التي تنشأ عن نشاطات المصرف من إنتاج وبيع أو تأدية للخدمات المصرفية للغير أو أي أنشطة أخرى للمصرف الإسلامي.⁵⁶

⁵⁵ أحمد نور، المحاسبة المالية المبادئ والمفاهيم والإجراءات المحاسبية والمعايير المحاسبية الدولية والعربي والمصرية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص181.

وعرفت ايضا انها عبارة عن المبالغ التي يتم الحصول عليها نقداً مباشرة أو لاحقاً من جراء مزاوله نشاط اقتصادي اسلامي تحت ما نصت عليه الشريعة الاسلامية .⁵⁷

وقيل ايضا ان الايراد في المصرف الاسلامي عبارة عن التدفق المالي والتي يتم الحصول نقدا فوري او لاحق من خلال البيع و مصاريف ساهمت في تحقيق عملية البيع او من خلال تأدية للخدمات المصرفية او مزاوله النشاط المصرفي مثل المضاربة والمشاركة وغير ذلك .⁵⁸

ويعرف ايضا انه مقدار الزيادة في الأصول أو مقدار النقص في الخصوم الناتج عن قيام المشروع ببعض أو كل النشاطات كبيع السلع وتأدية الخدمات للعملاء أو تأجير أصول المنشأة للغير أو بيع أحد بنود الأصول مثل الأراضي، المباني أو الأوراق المالية وغيرها .⁵⁹

وبمنظور محاسبي اسلامي تعتبر الإيرادات في المصارف الاسلامية تدفق نقدي داخل إلى الوحدة المحاسبية نتيجة قيامها بأنشطتها خلال الفترة المحاسبية سواء كان هذا التدفق الداخل على شكل سداد نقدي او في شكل دائنين قائمة على العملاء وبالتالي يترتب عند تحديد طبيعة الإيراد ضرورة انتقال السلع والخدمات التي تعمل فيها الوحدة إلى طرف خارجي لتمام عملية المبادلة وان يترتب على ذلك زيادة في صافي أصول الوحدة المحاسبية (اصول المصرف) .⁶⁰

⁵⁶ عباس مهدي الشيرازي، مدخل نظرية المحاسبة، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1990م)، ص 244-245.

⁵⁷ نظرية المحاسبة المالية في الفكر الإسلامي، تأليف محمد كمال عطية، دار الفكر العربي، 1987 ص 77

⁵⁸ محاسبة المصارف الاسلامية "مؤلف الكتاب : سمحان حسين محمد ، و مبارك موسى عمر، الناشر دار المسيرة للنشر

والتوزيع عمان ، 2014 ص15

⁵⁹ محمد عباس حجازي، المدخل الحديث في مبادئ المحاسبة، النظرية، الأساليب، الاستخدامات، (القاهرة: مكتبة عين شمس

1991م)، ص154،

⁶⁰ سامر مظهر قنطقجي، فقه المحاسبة الإسلامية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 2004م. ص 17

ب - انواع الايرادات في المصارف الاسلامية

عند ممارسة البنك الإسلامي للنشاطات المعتادة له وبشكل مستمر فهو بذلك يتحصل على ايرادات متنوعة ، فمنها ما يختص بها البنك وما يشارك فيها أصحاب حسابات الاستثمار وبالتالي تكون الايرادات المصرفية على الشكل التالي:

1- إيرادات الاستثمار:

وهي بوجه عام تعتبر اكبر نسبة من إيرادات المصارف الإسلامية بشكل عام ولها عدة تقسيمات على اساس مصدر تمويلها ومنها التالية:

أ- إيرادات الاستثمارات الذاتية للبنك : وهي مصدرها من استثمارات ممولة من أموال أصحاب حقوق الملكية فقط، فمن المعروف أن أموال حقوق الملكية تتمثل في كل من رأس مال البنك والاحتياطيات والأرباح المرحلة أو المتبقية، وأن البنك يستخدم جزء منها لتمويل الأصول الثابتة، وجزء اخر لتمويل استثمارات ذاتية وهي عادة تأسيس والاسهام في الشركات، حيث أن هذه الاستثمارات تكون طويلة الأجل ويحظر عليه تمويلها من أموال أصحاب الحسابات، والجزء الباقي يخلطه مع أموال أصحاب حسابات الاستثمار المطلقة ويستثمرها معا ، واما الإيرادات الناتجة عن الاستثمارات الممولة من الموارد الذاتية يختص بها المصرف وبالتالي لا تدخل في عملية التوزيع بينه وبين أصحاب حسابات الاستثمار.

ب- إيرادات الاستثمارات المشتركة : ويطلق هذا الاسم على الاستثمارات الممولة من أموال أصحاب حسابات الاستثمار المخلوطة بجزء المتاح من أموال المصرف وهي أموال

حقوق الملكية ، والإيرادات الناتجة من هذه الاستثمارات هي التي تخضع للتوزيع بين المصرف وأصحاب حسابات الاستثمار.⁶¹

ج- إيرادات حسابات الاستثمار المقيدة : من المعروف في المصرف انه يوجد هناك حسابات الاستثمار المطلقة التي يكون له الحق في استثمارها بدون قيد أو شرط وخلطها بماله، فإنه توجد أيضا حسابات الاستثمار المقيدة التي يقوم المصرف باستثمارها في مشروع أو نشاط معين ولا يخلطها بماله والأرباح المحققة منها توزع على أصحابها بعد اقتطاع نصيب المصرف مقابل الإدارة.⁶²

2- إيرادات الخدمات المصرفية:

للمصرف نشاطات أخرى غير الاستثمار ومن هذه النشاطات نشاط الخدمات المصرفية مثل خدمات إدارة الأوراق المالية وخدمات الأوراق التجارية وتأجير الخزائن، والصرف الأجنبي والتحويلات المالية وإصدار خطابات الضمان والاعتمادات المستندية إلى غير ذلك من الخدمات المصرفية المتعددة والمتجددة، ويتقاضى المصرف مقابل قيامه بهذه الخدمات عمولات تكيف شرعا على أنها أجر مقابل عمل .

وفي بعض الأحيان يختص البنك وحده بإيرادات الخدمات المصرفية، بحجة أن أداء هذه الخدمات يتم من خلال إمكانيات المصرف المملوكة له وبواسطة موظفيه الذين يتقاضون رواتبهم منه، وهذا مقبول شرعا ومحاسبيا مع مراعاة ما يلي:

بعض البنوك تحمل إيرادات الاستثمارات المشتركة بالمصروفات الإدارية والعمومية وهذا يعني أن أصحاب حسابات الاستثمار يساهمون في التكاليف اللازمة لأداء هذه الخدمات، وطبقا للقاعدة الشرعية "الغنم بالغرم" فإنه إذا تم تحميل إيرادات الاستثمارات

⁶¹ يوسف محمود جربوع، نظرية المحاسبة، الفروض، المفاهيم، المبادئ، المعايير، (عمان: الوراق للنشر، 2001م). ص 169

⁶² الأسس الشرعية والمحاسبية لتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية ، إعداد : محمد عبد الحليم عمر ، 2002م ص 4 ، دراسة مقدمة : بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الشارقة 2002م ص 4

المشتركة بهذه المصروفات، فإن أصحاب حسابات الاستثمار يستحقون نصيباً في إيرادات الخدمات المصرفية.⁶³

3- الإيرادات الأخرى:

يحصل البنك على بعض الإيرادات بخلاف إيرادات الاستثمارات والخدمات المصرفية مثل إيرادات عمليات التمويل المصرفي وأرباح بيع بعض الأصول الثابتة وتأجير بعض العقارات المملوكة للبنك للغير وإيرادات تليفون وفاكس وانترنت محصلة من الغير، وتعويضات محصلة من العملاء، وهي جميعاً تمثل نسبة بسيطة من إيرادات البنك، ولقد درج في التطبيق المصرفي على اختصاص البنك بهذه الإيرادات حيث تظهر تحت مسمى إيرادات أخرى، وهذه سياسة مقبولة لبنود هذه الإيرادات فيما عدا التعويضات المحصلة من عملاء البنك المتعاملين معه في الاستثمارات المشتركة حيث يجب أن تظهر هذه التعويضات ضمن إيرادات الاستثمارات المشتركة التي توزع بين البنك وأصحاب حسابات الاستثمار.⁶⁴

ت - مصادر الإيرادات في المصارف الإسلامية :

تمتلك المصارف الإسلامية مصدر للإيرادات تختلف به كلياً أو جزئياً عن المصارف التقليدية حيث أن المصارف الإسلامية تركز إيراداتها على عدم التعامل بالفائدة و ما إلى ذلك من الأمور المحرمة مثل الربا وغيرها الكثير ومن هذا المنطلق يمكننا الإشارة إلى المصادر التي يتحصل منها المصرف الإسلامي على إيراداته وهي الآتية⁶⁵:

⁶³ المرجع السابق ص5

⁶⁴ المرجع السابق ص6

⁶⁵ صلاح الدين حسن السبسي ، إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية ، (بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر ، 1998) ص 40-45

اولا : النقدية (في الصندوق ولدي البنك المركزي) :

من المعروف ان جميع المصارف تحتفظ بنقدية في خزنتها الرئيسة وفي خزانات الفروع وذلك لمقابلة مسحوبات عملائها من حساباتهم المختلفة ولمقابلة مدفوعاتها إلى مورديها والعاملين في هذه البنوك وهي بطبيعة الحال عديمة الربحية ، كما تحتفظ المصارف بأرصدة لدي البنك المركزي لمقابلة الاحتياطي النقدي القانوني حسب النسبة التي يراها البنك المركزي وهي أيضاً بطبيعتها لا تدر إيراداً للمصرف الإسلامية وإنما على شكل ارصدة تآبته.

ثانيا : الأرصدة الدائنة لدي المصارف المحلية والمراسلين بالخارج :

عاداتاً ما تنتج من عمليات التبادل بين المصارف المحلية أرصدة دائنة وتسمى بالسوق ما بين المصارف المحلية والناجحة عن ما يتوافر لديها أحياناً من مبالغ نقدية فائضة تتجاوز احتياطياتها النقدية بالخزائن ولدي المصرف المركزي ، وفي إطار التعاون بين المصارف الإسلامية تقوم المصارف بتبادل الفائض لديها من السيولة النقدية وذلك على أساس القرض الحسن ولتتقاضى في مقابل ذلك عمولات أو رسوم ، وهذا يبين لنا كفاءتها بين المصارف المحلية.

اما بالنسبة للأرصدة الدائنة لدي المراسلين في الخارج :

فهي غالباً ما تنتج عن عمليات تتعلق بالتجارة الدولية مثل الاستيراد والتصدير، فليست هناك قاعدة من حيث إنتاجها للفوائد حيث يتوقف ذلك على العادات والتقاليد المصرفية المتبعة في البلاد الأجنبية ، فهناك بلاد تمنح عليها فائدة و أخرى لا تمنح عليها فائدة ، ومن الفئة الأخيرة المصارف الإسلامية وفي حالة حصول المصارف على فوائد نظير هذه الأموال فتنها تقوم باستخدامها في تمويل المشروعات القومية علي أساس أنها من المال الفاسد .

ثالثاً : إيرادات عمليات التمويل المصرفي الإسلامية :

يقوم التمويل المصرفي بدور فاعل في توفير الأموال اللازمة لإقامة المشاريع الاقتصادية المختلفة ، وهناك العديد من صيغ التمويل الإسلامية منها التمويل بالمراجحات والمشاركات و المضاربات و السلم و البيع الآجل و المقاولات و إيرادات الصيغ الأخرى وسأبدأ بتفصيل هذه الصيغ التمويلية كالآتي :

1- صيغة التمويل عن طريق بيع المراجحة :

يعتبر بيع المراجحة عبارة عن عقد يتعين أن يتحقق له الإيجاب والقبول وان يكون خالياً من الجهالة والغرر وان يكون محل البيع (الشيء المبيع) مما يجوز شرعاً كما أن المشتري يجب أن يعلم بثمن الأول للسلعة ويشمل ذلك ما تحمله من مصاريف للحصول على السلعة بالإضافة إلى أن الربح يجب أن يكون معلوماً للبائع والمشتري .⁶⁶

والمراجحة تتعامل فيها المصارف في ما يعرف ببيع المراجحة للآمر بالشراء ويتلخص في أن يتقدم العميل الراغب في شراء سلعة أو بضاعة معينة إلى المصرف ويحدد له مواصفات السلعة وكميتها ويعد المصرف بأن يشتري منه السلعة بالثمن الذي يتحصل عليها به مع زيادة في الثمن يتم الاتفاق عليه على أن يتم دفع الثمن بعد فترة سواء على دفعات أو دفعة واحدة وفي الغالب الأعم تأخذ المصارف مرهونات عقارية مقابل قيامها بتقديم مثل هذه الخدمة ضماناً لاسترداد حقوقها ، وتمثل إيرادات المصارف من عمليات المراجحة للآمر بالشراء في الزيادة في الثمن الأصلي والتي يتم الاتفاق عليها مع المصرف .

⁶⁶ رشيد، محمود عبدالكريم، "الشامل في عمليات المصارف الإسلامية"، دار النفائس، عمان، 2007، ط2، ص73.

والمراجحة للآمر بالشراء قد تكون بالعملة المحلية او العملة الأجنبية والأخيرة تعارفت
المصارف على تسميتها بالمراجحة الدولية .⁶⁷

2- صيغة التمويل عن طريق المضاربة :

التمويل بالمضاربة ما هو الا عقد شركة في الربح بمال من جانب وعمل من جانب آخر
و المضاربة هي أن يعطي الرجل الرجل المال ليتجر به على جزء معلوم يأخذه العامل من
ربح المال أي جزء كان مما يتفقان عليه ثلثاً أو ربعاً أو نصفاً وتسمى مضاربة أو قراضاً.
وتُعد المضاربة من أهم صيغ استثمار الأموال في الفقه الإسلامي، وهي عبارة عن نوع
من المشاركة بين رأس المال والعمل.⁶⁸

أنواع التمويل بالمضاربة :

المضاربة كما ذكرت عبارة عن شركة بين اثنين أحدهما يسمى رب المال والآخر يسمى
المضارب والأول له نصيب في الربح مقابل رأس المال والثاني ربحه مقابل عمله الذي
يؤديه، و اما التمويل بالمضاربة فهو نوعان وهما:

أ - المضاربة المطلقة: وهي أن يكون للمضارب فيها حرية التصرف كيفما شاء دون
الرجوع لرب المال إلا عند نهاية المضاربة.

ب - المضاربة المقيدة: وهي التي يشترط فيها رب المال على المضارب بعض الشروط
لضمان.

⁶⁷ صوان، محمود حسن، "أساسيات العمل المصرفي الإسلامي"، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص152.

⁶⁸ رشيد، محمود عبدالكريم، "الشامل في عمليات المصارف الإسلامية"، دار النفائس، عمان، 2007، ط2، ص41، 40.

تطبيق صيغة المضاربة في المصارف الإسلامية :

في حقيقة الامر أن كلا النوعين من المضاربة يعتبر ملائم لمعاملات المصارف الإسلامية ولاكن بالنسبة للمضاربة المطلقة تعتبر هي الأصل في التعامل بين المصرف وأصحاب صناديق وودائع الاستثمار وغيره .⁶⁹

3- صيغة التمويل عن طريق المشاركة :

ان التمويل بالمشاركة يعتبر من أهم ما يميز البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية ، وهو عبارة عن تقديم المصرف والعميل المال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم بحيث يصبح كل واحد منهما ممتلكا حصة في رأس المال بصفته ثابتة أو متناقصة و مستحقا لنصيبه من الأرباح ، و تقسم الخسارة على قدر حصة كل شريك في رأس المال وذلك في ضوء قواعد وأسس توزيع يتم الاتفاق عليها مسبقا بين المصرف والعميل وفق الضوابط الشرعية ،⁷⁰ و تتعدد أنواع المشاركات وفقا لمجال الاستخدام ونوع النشاط وهي:

- أ- المشاركة الثابتة المنتهية.
- ب- المشاركة المتناقصة.
- ت- المشاركة المتغيرة (البديل الشرعي للجاري المدين) .⁷¹

4- صيغة التمويل عن طريق السلم :

هو بيع شيء موصوف في الذمة بثمن معجل أي أن البضاعة التي تم شراؤها دين في الذمة ليست موجودة عند او امام المشتري ومع ذلك فإنه يقوم بدفع الثمن عاجلاً

⁶⁹ شلهوب، علي محمد، "شؤون النقود وأعمال البنوك"، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2007، ط1، ص432..

⁷⁰ شلهوب، علي محمد، "شؤون النقود وأعمال البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص435

⁷¹ وحيد، أحمد زكريا، "دليلك إلى العمل المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص276.

للبائع وهو نوع من البيوع متعارف عليه في بيع التمور والمنتجات الزراعية .⁷²

5- صيغة التمويل عن طريق التأجير :

من المعروف ان التأجير عبارة عن عقد يتيح للعميل تأجير أصل معين والانتفاع به لمدة معينة ثم تملكه بعد ذلك وذلك نظرا لعدم قدرته على شراء هذا الأصل .

تتميز صيغة التأجير التشغيلي بأن إجراءاتها شبيهة بصفقات الشراء التأجيري قصير الأجل؛ مثلاً يقوم المؤجر ذو الخبرة في تشغيل وصيانة وتسويق الآلات أو غيرها من الأصول الرأسمالية بشرائها لغاية تأجيرها إلى مُستأجرين لفترات محدّدة بدفعات إيجارية وشروط مغرية، ويتحمّل المؤجر تبعات ملكية الأصل من حيث التأمين والتسجيل والصيانة مُقابل قيام المستأجر بدفع الأقساط وتشغيل الأصل، وتتفاوت فترة الإيجار بين ساعة واحدة وعدّة شهور

وهناك عدة قطاعات غالبا ما تستفيد من عملية التأجير ومن أمثلتها هذه القطاعات القطاع الصناعي عن طريق تصنيع ثم تأجير الآلات والمعدات ثم تملكها بعد ذلك و قطاع الخدمات العقارية عن طريق تأجير الفنادق والأسواق ثم تملكها بعد ذلك وغيرها من عمليات التأجير المتعارف عليها⁷³

6- صيغة التمويل عن طريق البيع الآجل :

كما نعلم ان البيع بالآجل هو أن يتم تسليم السلعة في الحال مقابل تأجيل سداد الثمن إلى وقت معلوم، سواء كان التأجيل للثمن كله أو لجزء منه، وعادة ما يتم سداد الجزء المؤجل من الثمن على دفعات أو أقساط، فإذا تم سداد القيمة مرة واحدة في نهاية المدة المتفق عليها مع انتقال الملكية في البداية فهو بيع آجل، وإذا تم سداد الثمن على دفعات

⁷² الحناوي، محمد صالح، "المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص72.

⁷³ صوان، محمود حسن، "أساسيات العمل المصرفي الإسلامي"، ص167-169.

من بداية تسلم الشيء المباع مع انتقال الملكية في نهاية فترة السداد فهو (البيع بالتقسيط) ويستعملها المصرف في معاملاتها مع التجار الذين لا يرغبون في استخدام أسلوب التمويل بالمشاركة ، وهذه الطريقة هي البديل لعملية الشراء بتسهيلات في الدفع التي تُمارسها المصارف التجارية.⁷⁴

7- صيغة التمويل عن طريق المقاولات (الاستصناع):

المقولة عقد يتعهد أحد الطرفين بمقتضاه أن يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً مباحاً شرعاً لقاء مقابل يتعهد به الطرف الآخر ، ويجوز أن يقتصر الاتفاق على أن يتعهد المقاول بتقديم العمل على أن يقدم صاحب العمل المادة التي يستخدمها أو يستعين بها في القيام بعمله.⁷⁵

رابعا : الاستثمارات في الأوراق المالية (محفظة الأوراق المالية) :

من ضمن استثمارات المصارف الإسلامية ي شراء أوراق مالية والتي تسمى بالمحفظة الأوراق المالية وغالبا ما تتمثل معظمها في مظهرين هما أوراق مالية حكومية و أوراق مالية غير حكومية (نقد اجنبي) وتتمثل عمليات شراء وبيع والاحتفاظ بالأوراق المالية جانباً رئيسياً من نشاط المصرف ومن أهم عناصر إيرادات الاستثمارات في الأوراق المالية كآلاتي :

1- أرباح أسهم : وتعتبر من العناصر الرئيسية لإيرادات المصرف وهي غير ثابتة أو تتوقف على التوزيع السنوي وتتبع طريقة الحصة الشهرية لأرباح الأسهم في محفظة الأوراق المالية ومصدر إيرادات هذه الأسهم من المحفظة الاستثمارية للمصرف بالإضافة الى ذلك الأرباح للأسهم الشركات التابعة .

⁷⁴ وحيد، أحمد زكريا، "دليلك إلى العمل المصرفي"، مرجع سابق الذكر، ص289، 290.

⁷⁵ إرشيد، محمود عبدالكريم، "الشامل في عمليات المصارف الإسلامية"، مرجع سبق ذكره، ص117.

2 - هوامش أرباح الأوراق المالية : يحصل المصرف على هوامش أرباح على الأوراق المالية الحكومية وغير الحكومية وذلك على أساس قيمتها الاسمية وذلك في تاريخ تصفية الأوراق وتفضل المصارف الأوراق المالية الحكومية على غير الحكومية رغماً عن انخفاض هوامش أرباحها وذلك لانخفاض درجة المخاطرة فيها .

3 - أرباح وخسائر الأسهم : يقوم المصرف بعملية بيع وشراء لكل أو بعض ما لديه من اسهم وأوراق مالية وفقاً لحاجته إلى أموال سائلة أو وفقاً لما لديه من أموال فائضة.⁷⁶

خامساً : إيرادات الخدمات المصرفية الاسلامية :

يتمثل في هذا النوع من الإيرادات في عدة انواع على شكل خدمات يقدمها المصرف الاسلامي وهيا ما تسمى بالخدمات المصرفية الاسلامية ومن انواع هذا المصدر الأيرادي الاتي الخدمات المصرفية التالية :

أ- التحويل الداخلية والخارجية للأموال :

عادتاً ومن المتعارف عليه سواء في المصارف التقليدية او المصارف الاسلامية بقيامها بتقديم خدمة تحويل الأموال سوء التحويل بالنقد المحلي أو بالنقد الأجنبي وهي عبارة عن عملية أستلام أموال لتسديد مقابلها في مكان آخر نظير اجر يتحدد في اغلب الاحيان بنسبة في كل ألف وتعتبر هذه النسبة إيرادات المصارف من خدمة تحويل الأموال.⁷⁷

ب- خطابات الضمان :

عبارة عن صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذي أصدره أن يدفع للمستفيد من مبلغاً من المال لا يتجاوز حداً معيناً بالنيابة عن طرف ثالث ولغرض معين ، وتطلب المصارف

⁷⁶ سمحان، حسين محمد، "العمليات المصرفية الإسلامية"، مرجع سابق الذكر، ص92.
⁷⁷ محمد البلتاجي، "معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية" رسالة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة الأزهر 1997م.

مقابل إصدار هذه الخطابات أجوراً وقد تطلب التغطية الجزئية أو الكلية لمبلغ خطاب الضمان . وتتمثل إيرادات المصرف من خطابات الضمان في الأجور التي تتقاضاها نظير إصدار الخطاب .⁷⁸

ت- الاعتمادات المستندية :

توفر الاعتمادات الضمان للبائع ليحصل على ثمن بضاعته وكذلك توفير الضمان للمشتري ليحصل على البضاعة التي تعاقد على شرائها .

والاعتمادات المستندية هي إحدى وسائل الدفع في العمليات الخارجية وينشأ الاعتماد المستندي بناء على طلب العميل من البنك لفتح اعتماد لمصلحة بائع ببلد آخر يكون قابلاً للدفع مقابل تقديم مستندات معينة تؤيد بان البضاعة شحنت أو أعدت للشحن بشكل مرضي . وفي الغالب يفتح الاعتماد المستندي مقابل ضمان يتوقف على طبيعة صلة المصرف بالعميل طالب فتح الاعتماد كما تتقاضى المصارف أجوراً نظير تقديمها لهذه الخدمة تمثل إيرادات للمصرف .

ث- الشيكات السياحية :

تعتمد في حالة سفر الأفراد بين الدول إذ تستخدم بدلا عن حمل النقود الورقية مما قد يعرضها للسرقة وتقدم المصارف هذه الخدمة عن طريق إصدار شيكات للعملاء مسحوبة على مراسليها في الخارج وذلك نظير اجر يمثل إيرادات المصرف من تقديم هذه الخدمة .

ج- الشيكات المصرفية :

تشير هذه الخدمة إلى الحالة التي يتقدم فيها العميل إلى المصرف لاستخراج شيك مصرفي يكون مسحوباً على ذات المصرف يستحق الدفع في أي من فروع تقديم العميل

⁷⁸ ا.د محمد عبد الفتاح الصيرفي كتاب ادرة البنوك الناشر دار المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2014

لقيمة الشيك حالا نقداً أو من الحساب (حالات العطاءات) وتتحصل المصارف على
اجور نظير تقديم هذه الخدمة تعتبر إيرادات

ح- الشيكات المعتمدة :

تحتل ذات فكرة الشيك المعتمد مع استصحاب أن الشيك المعتمد يتقدم به العميل من
دفتر شيكاته الخاص بحسابه لدى المصرف المعني وأيضاً تتقاضى المصارف أجور تعتبر
إيرادات لهذه المصارف.

خ- التحصيل المستندي :

التحصيل المستندي يعد أحد وسائل الدفع في التجارة الخارجة فيما بين الدول ويتم
إستخدامها عادة في البضائع سريعة التلف أو البضائع التي تخضع أسعارها للذبذبات في
الأسواق المالية مما يقتضي سرعة إتمام المعاملة وتقوم المصارف بتحصيل المستندات نيابة
عن عملائها نظير اجر يمثل إيرادات المصارف من تقديم هذه الخدمة .⁷⁹

د- الحسابات الجارية :

هو حساب للودائع تحت الطلب بالنقد المحلي أو الأجنبي ويمثل الأساس للعلاقة بين
المصرف العميل وعلية يتحصل البنك عدة عمولات تمثل إيرادات للبنك ومنها
العمولات الخاصة بمسك الدفاتر وكشوفات الحسابات وإصدار دفاتر الشيكات.⁸⁰

ذ- شراء وبيع العملات الأجنبية :

تقدم المصارف خدمة شراء وبيع العملات الأجنبية لعملائها بشراء العملات الأجنبية
من عملائها أصحاب الفائض وبيعها لعملائها محل الطلب للعملات الأجنبية وتتحصل

⁷⁹ نحو مصرف إسلامي ، تأليف :ماهر الكبيجي الناشر لدار المتقدمة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2004 ص 40
⁸⁰ السياسة النقدية بين الفقه الإسلامي والإقتصاد الوضعي، د.وليد مصطفى شاويش ،النشر المعهد العالمي للفكر الاسلامي
ص363 سنة 2014

المصارف على إيرادات نظير تقديم هذه الخدمة تتمثل في الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع.⁸¹

ر- الحفظ الآمن :

خدمة تقدمها بعض المصارف للعملاء الراغبين في الاحتفاظ بالنفائس من الجواهر والسلع التذكارات العزيرة ذات القيمة المعنوية العالية بالإضافة لشهادات الاستثمار وتقدم المصارف هذه الخدمة نظير اجر يمثل إيرادات للمصارف عن هذه الخدمات.⁸²

ز- بطاقات الصرف الآلي :

تقدم المصارف هذه الخدمة للراغبين من العملاء الذين لا يريدون حمل مبالغ مالية في حوزتهم في كل الحالات أو الذين تمنع ظروف عملهم الحضور إلى المصارف في وقت الدوام لسحب المبالغ من حساباتهم عبر الشباك مباشرة وتتقاضى المصارف عمولات نظير هذه الخدمة تمثل إيرادا للمصارف بعد خصم تكاليف المحول القومي للقيود.⁸³

س- الإيرادات الأخرى :

تتضمن كل الإيرادات التي يتحصل عليها المصرف ولم يتم تصنيفها ضمن مصادر الإيرادات السابقة بسبب عدم تكرارها أو لعدم تأثيرها على الإيراد ومن هذه الإيرادات الرسوم الادارية ، بيع الأصول الثابتة، عمولة التأمين ، إيرادات بنوك أجنبية ، إيرادات بنوك محلية ، إيرادات صرافة ، بريد وفاكس وهاتف ، مسك الدفاتر ، رسوم وعمولات أخرى ، فروقات تقييم العملات الأجنبية ، إيجارات مقبوضة ، عمولات تخزين البضائع

⁸¹ مدخل محاسبي مقترح لقياس وتوزيع الأرباح في البنوك الإسلامية ، علي عبد الله شاهين كلية التجارة – الجامعة الإسلامية ص.ب: 108 ، غزة - فلسطين يناير 2005

⁸² نحو مرجعية إسلامية متجددة: متحررة من التعامل الانكفائي مع الماضي، والتعامل الاستلابي مع الوافد ، تاليف : مهدي، الصادر، الناشر : مكتبة الشروق الدولية، 2006 – 200 ص

⁸³ الزعترى: د. علاء الدين، الخدمات المصرفية وموقف الشريعة منها، ط1، دار الكلم الطيب، دمشق، 2002م. ص105

والمحاصيل ، أرباح المساهمة في الشركات التابعة للبنك . تصفية أرصدة دائنة ، الزيادة والنقصان في الخزينة ، عمولة إدارة محفظة البنوك ، إيرادات الخزن للحفظ الآمن .⁸⁴



⁸⁴ دور السياسة المالية الإسلامية في تحقيق التنمية الاقتصادية، التوزيع العادل للدخل، التنمية الاجتماعية المؤلف - السيد عطية عبد الواحد الوزن ، الناشر دار النهضة العربية 2010 ص 50

المبحث الثالث
علاقة القيادة الاخلاقية بتحقيق
الإيرادات
في المصارف الاسلامية

المبحث الثالث

علاقة القيادة الاخلاقية بتحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية

نتناول في هذا المبحث الآتي :

أ- علاقة القيادة الاخلاقية بالإيرادات في المصارف الاسلامية :

يمكن القول ان القيادة بشكل عام تعتبر عامل مؤثر على كل الجوانب التي تتواجد فيها هذه القيادة ففي المؤسسات الأخرى يعتبر أثرها الرئيسي على العنصر البشري والذي يعتبر أثن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق كما إن القيادة الاخلاقية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات سواء كان هذه المؤسسة مصرفاً اسلامياً او مصرفاً تجارياً او غيره من المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المصارف من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المصرف الاسلامي ، فالقيادة الاخلاقية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وإرباح المصرف والزيادة في إيراداته بشكل عام، وبما اننا ذكرنا لفظ القيادة بصفة اخلاقية فهذا يعني عدم تعارض صفات هذه القيادة مع الشريعة الاسلامية التي هي في الاصل قاعدة لكل اعمل المصرف الاسلامي ، فعن أبي الدرداء، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " ما من شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق". وعن أبي هريرة؛ أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق " فكل ما ذكر شيء مقرونا بالأخلاق إلا وله اثر في كل حيات المسلمين عامة واعمالهم اليومية خاصة ، وبهذا تتكون العلاقة بين علم القيادة الاخلاقية والإيرادات المصرفية الاسلامية وتتكون ايضا عوامل التأثير بينهم .⁸⁵

⁸⁵ دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقورية والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد 176، الكويت ، سنة 1993 ، ص 52 ،

ب- دور القائد الاخلاقي في تحقيق الايرادات المصرفية:

يمكن ذكر بعض المور المهمة التي يقوم بها القائد الاخلاقي والتي بدورها تساعد على تحقيق الايرادات المصرفية الاسلامية ومنها الاتي :

1- القيادة الأخلاقية هي جوهر العملية التجارية والتنظيمية وقلبها النابض في المصرف الاسلامي ، والقائد الأخلاقي هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحدات المصرف الاسلامي وأعضائه، والقائد الاخلاقي هو الذي يسخر عملياته القيادية ويجعلها أكثر ديناميكية وحركية للمساعدة في تحقيق أهداف المصرف سواء ان كانت هذه الاهداف عبارة عن ربحية او زيادة في الايرادات و هدف انتشار المصرف وشهرته .

وبما أن نجاح أي منظمة يعتمد في إدارة الموارد البشرية بشكل ناجح لذا فان القيادة الإدارية ستكون اللاعب الرئيسي في إيجاد وتفعيل عمل هذه الإدارة.

2- إن وجود القائد الاخلاقي ضروري في المصارف الاسلامية لقيادة الموارد البشرية سواء كانت الموارد البشرية عبارة عن موظفين في المصرف او زبائن ، فالقيادة الاخلاقية هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.

3- إن النجاح في زيادة ايرادات المصرف الاسلامي يعتمد على القيادة الاخلاقية، فالقيادة الاخلاقية تؤثر في الآخرين وتوجه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة فالقائد الاخلاقي هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وعلاقاته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف المصرف الاسلامي.

4- أن للقيادة الاخلاقي دور في تحقيق الاهداف الادارية للمصرف الاسلامي من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يتأتى من خلال معرفتها بالتوصيف الدقيق للوظيفة وشاغلها والذي يمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف، مما يدفع إلى تطوير الأولى والمحافظة عليها والتخلص من الثانية من خلال برامج التطوير وتدريب وتأهيل، كما يساهم برفع مستوى الإيرادات عن طريق تبسيط هدف المنظمة للعاملين وكسب ولاءهم التنظيمي.

5- أن استقلالية القيادة الاخلاقية تساعد في زيادة فاعلية الموظفين داخل المصرف من خلال ما تمتلكه هذه القيادة من هامش حرية لتحركاتها ومراقبة التغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية، وكذلك مشاركتها في رسم الخطط والاستراتيجيات العامة للتنظيم وهذا يعتبر وسيلة لتحقيق هدف اداري اخر للمصرف الاسلامي .

6- أن قدرة القائد الاخلاقي على التأثير في الآخرين تمكنه من التأثير الفاعل وذلك عن طريق الاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلائي بينهم من اجل دفعهم نحو تحقيق الأهداف التي يريد المصرف الوصول إليها.⁸⁶

7- هناك امور اخرى تساعد القائد الاخلاقي في التأثير المباشر على إيرادات المصرف عن طريق اكتساب بعض الخصائص منها :

أ- الجسمية مثل (الطول، الهندام، حسن المنظر، الباقة) إذ أن امتلاكه لهذه الصفات تساعد في كسب العاملين والتأثير فيهم ولفت انتباههم لاعتبارها وسيلة من وسائل الجذب للعاملين مما ينعكس ذلك بدوره على سير العملية الإنتاجية برمتها من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات الصادرة من قبل القيادة

⁸⁶ ، دليل القياد' هشام الطالب ، دار العربية للعلوم ، الطبعة الثالثة ، سنة 2006 ، ص70 .

ب- خبرة القائد الاخلاقي ترتبط بسنوات الخدمة بسبب التراكم المعرفي إذ كلما ازدادت سنوات الخدمة للقائد كلما تمكن من قيادة المصرف نحو اهدافه المطلوبة سواء كانت مالية او ادارية او غيرها .

ج- الحصول على شهادة أكاديمية إذ أن ما يمتلكه القائد الاخلاقي من رصيد معرفي تم الحصول عليه عن طريق الدراسة أو الخبرة والتجربة تمكنه من اجتياز الصعوبات التي تواجه المصرف في تحقيق اهدافه .⁸⁷

ت- الطرق التي يتبعها القائد الاخلاقي في تحقيق اليرادات المصرفية :

ظهرت عدة طرق تعتبر كمنهج متبع للقيادة الاخلاقية في المصارف الاسلامية ، ووصفت هذه الطرق بأنها مجموعة من العادات والممارسات الصادرة من رجل القيادي في مكان قيادته تؤثر عند تطبيقها في تحقيق اهداف او متطلبات المصرف الاسلامي مثل رفع مستوى اليرادات وغيرها ، وتعتبر جميع هذه الطرق القيادة تؤثر اجابا عند ممارستها على الوجه الصحيح ،⁸⁸ وتتمثل بعض هذه الطرق في كل من الاتي:

1- من وظائف القائد اتخاذ القرارات الفنية والتصورية لتوجيه الرؤوسين: فالقائد الاخلاقي الناجح يجب أن تتوفر فيه القدرة على توجيه الآخرين وهذه المقدرة قد لا تتوفر في كل الأشخاص فقد تكون هذه القدرة موهبة من عند الله وقد تكون مكتسبة وبهذا تنعكس على تحقيق اهداف المصرف .

2- ان اعمال القائد الاخلاقي تدور داخل وخارج المصرف وبهذا يكون الإطار عام الذي يحد علاقاته مع رؤوسيه ويربط الكلية لأفعال القائد كما يدركه الرؤوسين وانه

⁸⁷ لويس مليكه، الجماعات والقيادة في قرية عربية سرس اللبان، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، سنة 1963 ، ص 92-91.

⁸⁸ القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، وفيق حلمي الأغا جامعة الأزهر غزة 2010

يمثل فلسفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في التطبيق وبهذا يؤثر اجابا على رفع مستوى اليرادات في المصرف .

3- يقوم القائد الاخلاقي بتوفير إطار متكامل وفاعل لإدارة المخاطر في كل مصرف بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها، بحيث يتم من خلاله تحديد أنظمة إدارة المخاطر وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المصرفية .

4- من صفات القائد ان يدعو الى العمل المشترك وهو العمل الذي يجمع بين الأفراد وقائدهم ويتولى كل فرد في المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً من اهداف كل من القائد و المجموعة والمصرف يجب تحقيقه.

5- يتصف ايضا بالتنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة فلا بد من توافر التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة لكي تتمكن الجماعة من تحقيق الهدف من العمل المشترك وبدون هذا التنسيق قد لا يوفق القائد في أداء مهمته وفي تحقيق الاهداف المطلوبة .

6- من اهداف المصرف الاسلامي التنظيم الفعال ويتضمن كل من المرونة، الكفاءة والتوازن بين حاجات الأنظمة الفرعية الاجتماعية والفردية، كل هذا يساعد مساعدة مباشرة في زيادة رفع مستوى اليرادات ولا يتم الا بوجود قائد اخلاقي له القدرة على هذا العمل .

7- للقائد الاخلاقي بعض العمال التي يقوم بها مثل وضع الأهداف والخطط والالتزام بها من قل المرؤوسين وهي وظيفة رئيسية يقوم بها القائد بشكل مستمر وهي تساعد على سلك اسهل الطرق لتحقيق الاهداف .

8- ان القائد الاخلاقي يساعد على وضع الخطوط العريضة ويحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على إدارة وموظفي المصرف تبنيها حتى يمكنها تحقيق معدلات الربحية المستهدفة وبهذا، فإن هذه العملية تستلزم كثيرا من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل في المصرف ومصدرها الرئيسي هو القائد .

9- يساعد القائد على قيام الإدارة المصرفية بتطوير ثقافة وآليات التعامل مع إدارة المخاطر المصرفية، وبيان خطورة غياب ذلك بالنظر إلى ما يترتب عليها من انعكاسات سلبية على درجة الأمان المصرفي، تحقيقاً لعناصر الانضباط والاستقرار المالي.

10- يقوم القائد الاخلاقي بمتابعة التطوير المستمر للضوابط الرقابية والمصرفية اللازمة لضمان حسن إدارة المرؤوسين، وبيان قوة تأثيرهم على رفع مستوى الايراد المصرفي مع متابعة إجراء المراجعة على الشكاوى الصادرة منهم .⁸⁹

يتضح مما سبق ذكره لبعض الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات المصرفية ان هذه الطرق تساعد بشكل كبير جدا في تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك سواء ببناء روح الفريق الواحد بين الادارة المصرفية والموظفين التي تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المصرف للوصول الى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو افضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية الى تنمية روح الفريق الواحد داخل المصرف .

⁸⁹ اثر الانماط القيادية في الابداع المنظمي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لاقليم كردستان : عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي الدور الناشر : المعهد التقني / السليمانية العراق

اضافتنا الى ذلك إن القيادة الاخلاقية توفر درجة اعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل المصرفي مما يؤدي الى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة اعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي الى اصفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم اعدادها التي لها تأثير بالغ الأهمية على تحقيق ايرادات المصرف ونمو المصرف الاسلامي واستقراره وايضا الى انتشاره بشكل اكبر .





الفصل الثالث منهجية البحث

الفصل الثالث منهجية البحث

تمهيد

من المهم جدان ان يقرر الباحث قبل البدء في اجراءات البحث الطريقة التي سيستخدمها لجمع بياناته حيث يجب ان تكون المعلومات مناسبة لتحقيق اهداف البحث كما من المهم ايضا شرح وتقرير البحث المستخدم خاصة المنهجيات المستخدمة حيث أن القرار المهم الذي سيتم اتخاذه هو اختيار منهجية أو المنهج الذي من شأنه أن يكون مناسب لنوع المعلومات المطلوبة للبحث وطرق توليد وقياس البيانات لاستخدامها في هذا المنهج.

وفي هذا الفصل سوف يقوم الباحث بوضع نوع الدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وافراد ومجتمع الدراسة وعينتها وشرح أداة الدراسة وبعد ذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

أ- منهج البحث :

لقد استخدم ألباحث المنهج الوصفي الكيفي وذلك لمناسبته لموضوع هذه الدراسة التطبيقية فهو يلائم الدراسة التطبيقية الميدانية على مصرف منديري شريعة مالانج .

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الكيفي بأنه : المنهج المعتمد على طريقة الجمع المتأني والدقيق لجميع المعلومات والسجلات والوثائق المتوفرة والمعتمدة في نفس موضوع الدراسة ويطبق هذا المنهج عند تحقيق هذا الهدف وهو وصف الظاهرة والاثّر لتوضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأساليب الكاملة وراء سلوك معين .⁹⁰

⁹⁰ عند عبدالعزيز أربيعة، منهج البحث الوصفي الكيفي، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود. 1443 ق، مكة العربية السعودية، ص 21

وإن اعتماد المنهج الكيفي يرجع الي كفاءة وفاعلية أساليب هذا المنهج المختلفة في جمع وتحليل وتفسير البيانات وصولاً إلى احداث التغيير المرغوب في الوصول اليها ، ولأن المنهج الوصفي الكيفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بوصفها كیفِيّ وتوضيح خصائصها ويعتبر المنهج الوصفي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والاساليب الفرعية المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو الدراسة الحالة وغيرها

وسيستخدم الباحث هذا المنهج لوصف القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الايرادات المصرفية لإبراز الظاهرة المتعلقة بكل من المتغير التابع والمستقل وهي القيادة الاخلاقية والايرادات المصرفية ، ولي إيضاح الخصائص المتعلقة بهم .

ب- مصادر جمع البيانات :

1- المصادر الرئيسية للبيانات :

المصادر الرئيسية هي تلك التي يمكن للباحث بواسطتها من الوصول إلى تحقيق الأهداف من بحثه فهي أساسية وتحتاج لنوع من العناية الخاصة وفي هذه الدراسة سيتم الحصول عليها من المصرف مكان البحث (مصرف مانديري شريعة مالانج) وسوف يقوم الباحث بإجراء المقابلة مع الموظفين بالمصرف ويتوقع الباحث إجراء مقابلة مع بعض المدراء رؤساء الاقسام اضافتا الى بعض الموظفين وقد يتطرق ايضا الى إجراء مقابلات مع بعض الزبائن .

أما عن كيفية التعامل مع تلك المصادر فتوجد ادوات البحث الوصفي الكيفي الموضحة في الفقرة الاتية وهي المقابلة والملاحظة والوثائق .

2- المصادر الثانوية للبيانات :

تعتبر المصادر الثانوية مصادر مكملية للمصادر الأساسية وهي مهمة فعن طريقها يمكن تكوين إطار مفهومي للجانب النظري لهذا البحث وبواسطتها يتمكن الباحث كذلك من معرفة وايضاح المنهج البحثي المناسب لهذه الدراسة وغير ذلك من الفوائد وتشمل المصادر الثانوية للبيانات في هذه الدراسة الكتب الاقتصادية والرسائل العلمية والبحوث و الورقات العلمية المعتمدة الموجودة في الانترنت .

ت- أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمد الباحث على الأدوات البحثية التالية :-

1- المقابلة :

تعرف المقابلة بأنها محادثة بين القائم بالمقابلة (الباحث) وبين شخص آخر أو عدة أشخاص ولكنها تتميز بخصائص وهي بإيجاز :

- المقابلة هي مواجهة بين الباحث والمبحوث .
- لا تقتصر المقابلة على التبادل اللفظي بينهما بل تستخدم تعبيرات الغير لفظية .
- يقوم الباحث بتسجيل الاستجابات التي يحصل عليها في نموذج معد .
- تعتبر من أفضل الوسائل إذا ما تم الاعداد لها اعداد جيد .⁹¹

وسيقوم الباحث باستخدام هذه الاداة عن طريق اقامة مقابلات مع كل من يتوقع الباحث انه يوجد لديه اجابات للدراسة في مجتمع البحث أي انه سيقوم بعض المقابلات مع المدير ورؤساء الاقسام ومع الموظفين وقد يتطرق ايضا لإجراء مقابلة مع بعض الزبائن.

⁹¹ فاطمة عوض عابر ، أسس كمبادئ البحث العلمي ، كمية التربية الرياضية ، مكتبة الاشعاع الفنية ، - . جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 1

2- الملاحظة :

الوسيلة الثانية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الملاحظة ، وتعرف الملاحظة في البحث العلمي والوصفي بالتدبير أنها هي : المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها ، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات .⁹²

وتنقسم الملاحظة إلى عدة أنواع هي الملاحظة البسيطة والملاحظة المنظمة والملاحظة بالمشاركة واعتمد الباحث نوع الملاحظة البسيطة لأنها تناسب هذه الدراسة وأهدافها وبيان تلك الأنواع كما يلي :

الملاحظة البسيطة : وهي نوع الملاحظة يقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والاحداث عن طريق الصدفة بدون اعداد او تخطيط مسبقين وبدون استخدام وسائل وادوات مقننة.

الملاحظة المنظمة : يعتمد هذا النوع على إعداد مخطط سابق ويحدد لها المكان والزمان ويستعان بكل الوسائل السمعية والبصرية لتجميع المعلومات وتسجيلها ، ويستعان بالملاحظة المنظمة في الغالب في الدراسات العلمية والملاحظة المنظمة الدقيقة في اختيار الفروض .

الملاحظة بالمشاركة : وهي التي يقوم بها الباحث بدور رئيسي في تجميع البيانات وذلك عن طريق مشاركته في الحياة الجماعية وله مردود إيجابي في تجميع البيانات ولكنه يحتاج الى الدقة في كيفية التكاليف مع الجماعة التي يريد ان يدرسها الباحث .⁹³

⁹² فرح الربضي كعمي الشيخ، مبادئ البحث التربوي، عمان ،مكتبة الأقصى ، 1971 ، ص 75
⁹³ إبراهيم أبو الغد ، ولس كامل مليكة ، الباحث الاجتماعية ، مركز التربية الأساسية - في الوطن العربي، 1959 ، ص 84

وسيقوم الباحث باستخدام الملاحظة البسيطة دون استخدام الانواع الاخرى من الملاحظات وذلك لسهولة استخدامها وتماشيا اكثر مع نوع المقابلات التي يقوم بها الباحث فهي وكما ذكرت انها تعتمد على الملاحظة والاحداث عن طريق الصدفة بدون اعداد او تخطيط مسبقين وبدون استخدام وسائل وادوات مقننة .

3- الوثائق :

تعتبر الوثائق والمستندات من أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة ، حيث يقوم فيها الباحث بجمع الحقائق والمعلومات عن طريق الوثائق الموجودة في مصرف مانديري فرع ملانج وهذه الوثائق يجب ان تكون رسمية لتكون لها اثر في حل مشكلة هذا البحث .

ث- أسلوب تحليل البيانات :

اعتمد الباحث على منهج تحليل المضمون الذي يعرف بأنه : مجموعة الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى ، والعلاقات الارتباطية بهذه المعاني ، من خلال البحث الموضوعي والمنظم ومجال استخدام الباحث لهذا المنهج ليصل من خلاله لتحليل مضمون شامل لبيانات ووثائق وأي تفرعات تحتاج إلى تحليل مستفيض والتي ترتبط بموضوع الدراسة .⁹⁴

حيث يقوم الباحث بتحليل البيانات التي يتحصل عليها من مصادر البحث في اخر الدراسة التي يقو بها ، وتفسيرها تفسيراً علمياً منطقياً من المراجع المتعلقة بالبحث وصولاً الى النتيجة المراد تحقيقها ، حيث يستوجب على الباحث ترتيب هذه الاجزاء من المبحث كالآتي :

⁹⁴ خالد حسين ابو عشة تحليل المحتوى ، فوائد خصائصه انواعه شروطه منشور على شبكة الانترنت ص 6

1- تنظيم البيانات : في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات أمضى في جمعها في مدة زمنية ، ما بين مقابلات وملاحظات ووثائق وغير ذلك ، كما ان لديه كما من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات وهذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع ، وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها وليس هناك نمط تنظيم واحد ، بل يمكن للباحث أن ينظم البيانات بالشكل الذي يراه مناسباً ، فيمكن تصنيفها حسب طريقة جمع المعلومات الملاحظة أو المقابلة أو الوثائق ، ويمكن تصنيفها على حسب الأفراد الذين أجري عليهم البحث ، أو غير ذلك بما يراه مناسباً له وللأسلوب الذي سينتهجه في التحليل .

2- تصنيف البيانات : في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل . وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها المجموعة وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة ، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه ، وبعض الباحثين يسمي هذا النوع من التصنيف (التصنيف المفتوح) ، وقد يسمى (التصنيف الوصفي) ، وأسئلة البحث عامل أساسي في تحديد وتوجيه نظام التصنيف .

3- تسجيل الملاحظات : بعد هذا التصنيف ، يجب أن يعيد الباحث القراءة ويسجل ملاحظة بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي ، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من الجزئيات البيانات التي لديه وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم وإن كانت باهتت المعان في بداية التكون ، لم تكن ظاهرة عند الجمع الأولي للمعلومات .

4- تحديد الأنساق والأنماط : تحديد الأنساق والأنماط نوع من التصنيف ، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد لأنه يجعل الفئات تدور حول محور واحد ، وهذا

النوع من التصنيف يحتاج الى تفكير عميق وقراءة دقيقة لإيجاد علاقات وعمل مقارنات بين مجموعات البيانات ، بحيث يحدد الباحث ما هي الأنماط والأنساق التي تكونت من تصنيف البيانات ويبدأ في ضم بعضها لبعض والمقارنة بين تلك الأنساق والأنماط .

5- صياغة النتائج : بعد تكون الأنماط والأنساق يحتاج الباحث إلى الترفي قليلا في التجريد ليصوغ تلك الأنماط و الأنساق على شكل نتائج للبحث ، تدعمها الأنساق التي ظهرت وتشكلت من خلال التصنيف الأساسي المفتوح والنتائج في هذه المرحلة تبقى على شكل افتراضات .

6- التحقق من النتائج : في هذه المرحلة يعود لباحث لقراءة بياناته وربما عاد للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة ، من النتائج التي توصل إليها ومناقشتها وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها وهو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد بيانات الاساسية ما يناقضه ، او يجعله يعيد النظر في ما توصل إليه .



الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

لمحة عامة عن المؤسسات المصرفية الاسلامية في إندونيسيا :

يشهد العمل المصرفي في إندونيسيا تطوراً كبيراً وتوسعاً هائلاً في الفترة ما بعد الاستقلال ففي المدة الاستعمارية لم يكن هناك عدداً كبيراً من المؤسسات المصرفية بشكل عام وليس الإسلامية منها فقط ، وبعد الاستقلال تطلعت الدولة الى الروح الوطنية الواحد والاهتمام بجميع المجالات الاقتصادية وكان هناك توزيع كبير للمؤسسات المصرفية على جميع المحافظات ، واصب هناك بدايت العمل التنافسي في إنشاء مصارف إسلامية كما شجع القانون على التنوع في النشاط المصرفي وهذا ما شجع على المؤسسة المصرفية على الازدهار والتنوع في جميع أنحاء البلاد ، والذي ساعد ايضا ان الحكومة اصدرت بعض الهيئات منها هيئت (ناسيروان ايلياس) للتنظيم المالي حيث اقامت هذه الهيئة خارطة طريق تتضمن معلومات عامة حول المصارف الاسلامية وانشئت لجنة للتمويل الاسلامي مكلفة لتحسين ادارة هذا النشاط ، و بالإضافة الى حظر المضاربة والفائدة، فان الاستثمار في قطاعات غير اسلامية مثل الكحول او لحم الخنزير ممنوع ايضا، وكانت المصارف الاسلامية في السابق تقدم عادة عائدات منخفضة على الاستثمارات، ونظرا لحجمها الصغير، فأنها غالبا ما تعرض مزايا اقل من مثيلاتها التقليدية الكبيرة، ومع ذلك فقد نمت شعبية المصارف الاسلامية في السنوات الاخيرة، بأكثر من 40% بين العامين 2008 و 2012 وفقا لهيئة التنظيم المالي، وتأتي هذه القفزة بعد تغيير في التشريعات التي عملت على تبسيط اجراءات تأسيس مصارف اسلامية، وفجأة تضاعفت هذه المؤسسات وكذلك دوائر التمويل الاسلامي في البنوك الكبيرة والمؤسسات الصغيرة في الريف ، و ايضا في صلب مشروع السلطات، تأسست لجنة وطنية للتمويل الاسلامي

خلال الاعوام الاخيرة بغية الاشراف على القطاع تضم عددا من مسؤولي الهيئات العامة، وتشكل نقطة اتصال للمستثمرين الاجانب المحتملين ، وقد اعلنت الحكومة الاندونيسية خطة لدمج اربعة مصارف اسلامية تابعة لمؤسسات مصرفية عامة بهدف انشاء بنك اسلامي ضخم من المفترض ان يقدم خدمات افضل .⁹⁵

نبذة مختصرة للتعريف بمصرف مانديري شريعة الاسلامي مالنج :

يعتبر مصرف مانديري شريعة مؤسسة مصرفية عريقة و ضخمة في مجال المال والاعمال والصيرفة الاسلامية في جمهورية اندونيسيا ، حيث يعتمد على مبادئ ثابتة في خدمة الاسلام وفي خدمة الوطن والمواطن ويساهم ايضا بشكل كبير في التطور وفي دفع عجلة البناء والتقدم وذلك عن طريق الالتزام بتقديم الخدمات المصرفية الاسلامية التي تتصف بالتطور والحداثة . ويتميز المصرف ايضا بالتنظيم الاداري الذي ينبع من خلال الادارة العامة بالعاصمة جاكارتا وايضا بالإدارات الفرعية المنتشرة في جميع ارجاء جمهورية اندونيسيا ومن ضمنها هذا الفرع الموجود في مدينة مالانج .

بدأ المصرف مانديري شريعة بمزاولة النشاط الصيرفي و التجاري من حوالي اكثر من سبعة عشر عاماً ، حيث بدأ في يوليو سنة 1999م وذلك اعتماد على القانون رقم عشرة الذي صدر سنة 1988 والذي نص على الموافقة والاذن بفتح مصارف إسلامية وتنظيمها في جمهورية إندونيسيا .⁹⁶

ويعتمد المصرف بشكل عام على الاعمال المصرفية والاستثمارية في مختلف الاعمال التجارية فمنها المراجعة والمضاربة والمشاركة وغيرها ، وكل هذه الاعمال وفقاً لما نص عليه عقد تأسيسه والنظام الاساسي للعمل المصرفي الاسلامي .

⁹⁵ اندونيسيا تراهن على قطاع المصارف الاسلامية : مقال في صحيفة CNBC نشر بتاريخ سبتمبر 2015

<http://www.cnbcArabia.com/?p=254810>

⁹⁶ من الموقع الالكتروني لمصرف مانديري شريعة فرع مالانج .

ولوصف إدارة وقيادة مصرف مانديري شريعة فأنها ومنذ انشائه تلتزم بتطبيق احكام الشرع وتراعي مقاصد الشريعة في جميع معاملاتها وتتصف بالأخلاق القيادية والادارية والتي يعتمد فالعادة اختيارها وتكوين لوائحها من قبل مصرف الرئيسي في العاصمة جاكرتا وهذه القيادات والادارات الفرعية تخضع بشكل دوري لجميع الرقابات والمراجعات من قبل المصرف الرئيسي ومحله العاصمة جاكرتا .⁹⁷



⁹⁷ من المقابلة التي اجراها الباحث مع السيد | هيري نوبا 15 نوفمبر 2016م وصفته : مدير عام مصرف لمصرف مانديري شريعة مالانج .



**المبحث الاول : الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف
مانديري شريعة الاسلامي مالانج .**

تمثل الصفات الاخلاقية ركنا اساسيا في حياة الإنسان فردا وجماعة قياديا كان ام
مرؤوس، وضرورة إنسانية لازمة لحياة المجتمعات و الصفات الأخلاقية هي المفاهيم
الفكرية والمعايير السلوكية المتعلقة بالجانب الروحي للفرد ، وهي من الوسائل التي تساعد
الفرد بكل صفة يتحلى بها في الحياة سواء كان قيادية او غير ذلك على التواصل
الصحيح والتأثير بفاعلية فيما حوله ، كما تعد الصفات الأخلاقية بمثابة الدعامة الأولى
لحفظ الأمم والمجتمعات، فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية، باعتبارها من أهم
المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته،
فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع
على الفرد والمجتمع.

1- الخوف من الله .

ان الصفة الرئيسية التي يتحلى بها كل قائد اخلاقي في المؤسسة الاسلامية هي صفة
الخوف من الله اذ ان الصفة تعني ان القائد يعلم ان الله يراه في كل عمل يقوم به وان كل
عمل تقوم به هذه القيادة هو بمثابة عبادة وتسعى لان ترضي الله في هذا العمل ، اضيف
الى ان كل الصفات الاخلاقية وكل الصفات الشريعة الاسلامية في القيم والاخلاق
تعتمد على هذه الصفة الرئيسية فاذا وجدت في كل قائد صفة الخوف من الله كان من
السهل تحليه بجميع الصفات الاخرى ، ويقول هيري نوبا⁹⁸ ان اهم الصفات التي تتوفر
في كل قائد اخلاقي هي صفة الخوف من الله وهي اساس لجميع الصفات الاخرى وهي
المقوم والمرشد في كل عمل فهي الصفة التي تحت القائد على العمل بصدق واخلاص

⁹⁸ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج ، بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة
بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

وامانة وبما ان العمل الذي تزاوله القيادة الاخلاقية في مصرف مانديري شريعة مالانج هو عمل مصرفي اسلامي فهذا يعني ان العمل هو في الواقع عبادة يمارسها القائد بممارساته القيادية على رؤوسيه وهو باب من ابواب الرزق التي منحها الله لك فرد من القيادة فالخوف من الله في كل عمل هو ايضا طاعة لله ، ويقول الرسول ﷺ احب الله احكم اذا عمل عملا ان يتقنه ، و **أضاف شندارا ارداهيا**⁹⁹ ان صفت الخوف من الله هي اساس كل خلق وعمل وعبادة وهي من واجبات المسلم الحقيقي امام ربه والقيادة الاخلاقية لدى مصرف مانديري شريعة ترعى هذه الصفة بكل جوانبها لان تحلي القيادة الاخلاقية بصفات التي نصت عليها الشريعة الاسلامية والتعامل بها في اثناء العمل هو اكبر داعم للعمل المصرفي أي ان في هذه الحالة اصبح العمل المصرفي متصف بالإخلاص في اداء العمل بالوجه الذي يضمن له السير على الخطط الموضوعة لها في ما يخص من تحقيق للارباح والايادات وغيره ، **واكد احمد سايكلاه**¹⁰⁰ بان مصرف مانديري شريعة يقوم بوضع نظام تدريبي وتثقيفي فيما يخص كل صفة من الله ، ويحرص على تذكير بكل صفة اخلاقية يجب ان تتحلى بها القيادة الاخلاقية سواء اثناء العمل او سائر الحياة اليومية لما لها من إيجابيات على القيادة في حد ذاتها وعلى العمل المصرفي واهدافه ، فالعمل المصرفي الذي يزاوله مصرف مانديري شريعة الاسلامي هو في الاصل عمل لا يعارض أي بند من بنود العمل المصرفي من التي نصت عليه الشريعة الحنيفة فهو في الاصل عبادة فيما يرضي الله ولهذا استوجب على جميع من يزاوول هذا العمل وليس القيادة الاخلاقية فقط ان يكون الخوف من الله هي اول صفة يتحلى بها ، والقيادة الاخلاقية لدى المصرف مدركة لأهمية التحلي بهذه الصفة لما لها من فائدة تعود على القيادة والعمل المصرفي .

⁹⁹ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

¹⁰⁰ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

2- الصدق .

يعتبر الصدق من اهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله ، والصدق هو صفة لها تأثيرات كثيرة فيها يستطيع القائد ان يملك اهتمام رؤوسيه وبها يتم التأثير القيادي ، وهي من الصفات التي حرصة الشريعة الاسلامية على تواجدها في كل فرد قياديا او غير قيادي فتحلي القيادة المصرفية بالصدق هو بمثابة ضمان للمصرف على تأدية العمل على الوجه المطلوب وهي عامل يقوي الثقة بين المستويات القيادية اولا ومن ثم الثقة بين كل من القيادة والرؤوسين ويقول هيري نوبا: ¹⁰¹ إن الصفات الاساسية التي تأتي بعد الخوف من الله و التي يجب ان تتوفر في كل قائد اخلاقي والتي يجب ان تلازمه في جميع اعماله الداخلية والخارجية هي الصدق ، وتكمن أهمية التحلي بهذه الصدق في كونها العامل الاساسي الذي يحدد منهج التعامل بين الافراد وإن هذه الصفة يجب ان يتصف بها كل من يتولى مركزا قياديا سواء كان مركزه مديرا عاما او رؤساء على اقسام فرعية ليتمكن اولا من اداء عمله بشكل صحيح بحيث تتم عملية الاتصال والتأثير بشكل صحيح ويتمكن ثانيا من تحقيق اهداف مصرف مانديري شريعة التي ما وجد المصرف الى للوصول الى هذه الاهداف ، كما تعتبر صفة الصدق منظومة سلوكية سائدة في المؤسسة تصف أنماط معاملة القيادين بالعاملين وتنعكس ايضا على العاملين فيما بينهم وتعاملهم مع الزبائن ، وقد أكد شندارا ارداهيا ¹⁰² ان صفة الصدق لدى القيادة لدى مصرف م مانديري شريعة تصنف كعامل اساسي في كل مجالات العمل ، حيث انها تشكل تمهيدا اساسيا في ربط العلاقات بين الافراد والقيادات ، و صفة الصدق تقوم مقام الاداة المساعدة لدى القائد في التعامل والتأثير في جميع رؤوسيه ليقودهم الى تحقيق الاهداف المطلوبة بشفافية تامة في التعامل القائم بينهم ، ولكي يزاول القائد ممارساته

¹⁰¹ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

¹⁰² شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 م .

القيادية على من هم من التابعين له فعليه ضرورة التحلي بهذه الصفة الاخلاقية التي تبني العلاقة الحسنه بينه وبين مرؤوسيه حيث تدعم في المؤسسة مبدأ الاخلاص والامانة والوضوح للوصول الى الهدف كما تدعم ايضا ضمان تحقيق الخطط الموضوعة مسبقا بمصادقية تامة .

3- الامانة .

الامانة ، قيمة عليا من القيم القيادية ، وخلق رفيع من الأخلاق الكريمة التي يتحلّى به كل قائد اخلاقي ، واداة تساعد في تنمية كل مؤسسة ، فعند تتحلي القيادة الاخلاقية بالامانة فإنها تزرع طابعا مهما في نفوس المرؤوسين الذين يعتبرون ان القيادة بمثابة قدوة لهم ، ولصفة الامانة ايضا فوائد تعود بفائدة كبيرة خاصتا مع المؤسسة المصرفية لان نظام العمل في المصرف يقوم على حسابات دقيقة وتعلق في كل ما يختص بالامور المالية ولهذا فإن العمل المصرفي يركز على الامانة في العمل والمعاملة ، ويقول هيري نوبا¹⁰³ ان العمل المصرفي القائم في مصرف مانديري شريعة ما هو الا عمل قائم على مبدأ الامانة والصدق لان الامانة قولاً وفعلاً هي من اسس العمل المصرفي والقيادة الاخلاقية لا تستطيع ممارسة نشاطاتها القيادية الا بتحليها بمهابة الصفة التي نصت الشريعة واوصت بها كل فرد قياديا او غير ذلك ، فقال الله (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا) الأحزاب ، كما يسعى مصرف مانديري بالتثقيف التام على هذه الخصال الحميدة عن طريق تدريب وتوعية جميع الكادر الوظيفي بأهمية هذه الصفات الحسنة ، و اضاف شندارا ارداهيا¹⁰⁴ ان الامانة من الصفات الحميدة ، وكل قيادة تتصف بالخلق القيادي

¹⁰³ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

¹⁰⁴ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

من الطبيعي ان تكون تتصف بالأمانة ، فالقيادة الاخلاقية داخل مصرف مانديري ترى ان صفة الامانة والصفات الاخرى كالصدق وغيرها هي بمثابة مبداء قويم يتم من خلاله العمل المصرفي الاسلامي وبما ان مصرف مانديري شريعة هو في الاصل مصرف اسلامي فإن الكادر الوظيفي من القادة والمؤوسين يسعى دائما على الالتزام والاتصاف بما جاء به الدين الحنيف ، كما ان المصرف قام بوضع هيئة رقابية من وظائفها البحث والرقابة على مدا الامانة والصدق في اداء العمل اضع الى ذلك الرقابة على كل جانب يتعلق بالشريعة الاسلامية سواء من معاملات مالية مصرفية ومن صفات اخلاقية .

4- العدل .

العدل ، سمه حميدة تنطبق على من قام بتطبيق حق التوازن والمساواة وعدم التفرق في إعطاء الحقوق ومن الصفات الرئيسية التي يجب توفرها في القيادة حتى يطلق عليها مسمى قيادة اخلاقية ولكي تسعى الى تحقيق جميع اهداف المصرف من زيادة الإيرادات والربحية لديه هي صفة العدل ، فعندما تقوم القيادة بتحقيق العدل داخل المصرف سوف يشعر الموظفون بالطمأنينة والاستقرار، وهذا بالتأكيد سيحفزهم على العمل بالشكل المتقن والسليم وبالتالي سيتمكن المصرف من تحقيق ما يرنو اليه من زيادة في الربحية ومضاعفة نسبة الإيرادات ، ومن مظاهر العدل داخل المؤسسة المصرفية هو توزيع العمل بقدر متساوي على الموظفين اضع الى توزيع الحوافز التي من شأنها ان تزيد الدافعية للعمل كلها امور تظهر بها صفة العدل لدى القيادة ، وقد أكد شندارا ارداهيا¹⁰⁵ أن مصرف مانديري شريعة بجميع قيادته يحرص حرصا شديدا على الالتزام بالعدل لان ممارسة هذه الصفة اثناء العمل القيادي لها دور ملموس وفعال يعود بدور كبير على سريان العمل المصرفي على الوجه صحيح كما لها نفس الدور في تحقيق اهداف المصرف

¹⁰⁵ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 م .

ورفع مستوا الإيرادات والارباح وما إلى ذلك وذلك يعود الى ان كل المحيط القيادي يلتمس مزايا هذه الصفة ، **واضاف اروم بريما**¹⁰⁶ ان هذه الصفة تؤثر بشكل كبير ومباشر على عمل القائد في مصرف مانديري شريعة و العمل المصرفي بل انها في الحقيقة تمثل الاصل في ضمان سير العمل المصرفي بشكل صحيح فوجود سمة العدل الذي تقدمه القيادة الى محيطها القيادي يعني منع تواجد الظلم في هذا المحيط القيادي ، وباتصاف القيادة المصرفية لصفة العدل تؤثر إيجابا على المصرف وتساعد في تحقيق اهدافه المطلوبة مثل زيادة الإيرادات المصرفية او التوسعة و الانتشار وما الى ذلك من التطلعات التي يطمح المصرف الوصول اليها من خلال الاثار الإيجابية للعدل التي وفرتها القيادة .

5- الانسانية.

تعني صفة الانسانية لدى القيادة الاخلاقية على قدرتها على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود ثقة وفهم متبادل ، ومعرفة القيادة لآرائهم وميولاتهم واتجاهاتهم ، وصفة الانسانية لدى القيادة المصرفية تعكس قدرتها على التعامل مع الموظفين ، فالقيادة التي تفوق المصلحة والمنفعة في إطارها الخاص، وتحتصر نفعها لذاتها وأعضاءها ومنتسبيها ومؤيديها تفقد في الحقيقة رؤيتها، وتنحرف عن غايتها، وتحيد عن منهجها، وتتخلى عن دورها الحقيقي ورسالتها الأسمى التي كلفها بها الله وبالتالي ينفر منها كل ما حوّلها مما سوف يفقدها بالتدريج وهذا اكبر دليل على اهمية صفة الانسانية في القيادة المصرفية **حيث يقول اروم بريما**¹⁰⁷ ان الادارة العامة لمصرف مانديري شريعة تحرص كل الحرص على توعية الكادر القيادي في الفروع التي من ضمنها مصرف مانديري شريعة مالانج على اهمية الجانب الانساني في

¹⁰⁶ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

¹⁰⁷ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

الممارسات القيادية وما له من جوانب تعود على العمل المصرفي ونجاحه فتحلي القيادة المصرفية بالإنسانية تعتبر كعامل يساعد على سير العمل المصرفي ويعود ذلك لانتشار روح الانسانية بين الموظفين والقيادة ،التي تعمل كحافز يدفعهم للعمل بجدية وكفريق واحد، كم ان القيادة الاخلاقية لدى المصرف بجميع مستوياتها تلتمس الفائدة من الاتصاف بصفة الانسانية لما لها من جانب نفسي يدعم العمل داخل المصرف ،**واضاف** **احمد سايكلاه** ¹⁰⁸ ان تعامل القيادة الاخلاقية بصفة الانسانية مع المحيط القيادي يزرع في نفوس كل موظف حس الرحمة والتعاون ويضيف حس المسؤولية الموضوعة على عاتقهم ، ومن ميزات تحلي القيادة بالانسانية انها تسهل عملية الاتصال بين العم الوظيفي ،**واكد اجانق بوسبانيقروم** ¹⁰⁹ ان من إيجابية الاتصاف بصفة الانسانية اثرها على نفسية الموظف والتي تحسسه ان بالارتياح والتعلق الاكثر بالوظيفة فإذا احب كل شخص وظيفته كان الكفاءة في اداء العمل اكبر وهذا بدوره يساعد على نجاح العمل داخل مصرف مانديري شريعة وتسهل على الوصول الامثل للاهداف .

6- الابتعاد عن المحاباة والوساطة .

تعتبر ان الوساطة المحاباة سبب من أسباب تفشي الفساد القيادي، وليس مجرد عناصر مساعدة له، فكل من الوساطة والمحسوبية تعبر عن واقع مؤلم، كونه أكثر أنواع الفساد شيوعاً بالأوساط الإدارية، وهما الأشهر، ويمكن أن تلغي حقاً، أو تحق باطلاً، وآفة اللجوء إليها لتحقيق الرغبات، وبلوغ الآمال، وتسيير الأمور اليومية مهما كبرت أو صغرت ، ومن أخطر نتائج الوساطة والمحسوبية أنهما يؤديان إلى إيقاع الظلم على كثير من الضعفاء الذين لا سند لهم ولا واسطة، ومصادرة حقوقهم، وعلى المدى البعيد يفقد

¹⁰⁸ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

¹⁰⁹ اجانق بوسبانيقروم ، موظف في خدمة العملاء بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

هؤلاء الثقة في النظام القيادي، ويقول هيري نوبا¹¹⁰ ان الوساطة والمحابة هما اكبر عاملان يدمران العمل المصرفي فهما من يزرعان البذرة التي ييتحطم بها قانون العمل والقانون القيادي وعليها ينتج فساد العمل المصرفي ، ولهذا تضع القيادة الاخلاقية بمصرف مانديري شريعة بعين الاعتبار النتائج المأساوية التي تنتج عن التعامل بالوساطة والمحسوبية من تدمير لثقه والعلاق القائمة بين القيادة والموظفين ولهذا ينص مصرف القانون العمل بمصرف مانديري اشد العقوبات على من يتعامل بهذه الصفات الهدامة للعمل المصرفي الاسلامي ، ويتفق قول شندارا ارداهيا¹¹¹ مع المدير المصرف في كون هذه الصفات سبب فساد ودمور العمل المصرفي الاسلامي ومدى تعلق مصرف مانديري شريعة بوضع رادع قوية يمنع التمييز بين الموظفين من محابة ووساطة وما الى ذلك ، ولهذا يقوم مصرف مانديري ببيان تام لكل صنف قيادي قبل توليه أي منصب من المناصب القيادية بسليبات التعامل بهذه الصفات وما تقود اليه من انهيار العمل داخل المصرف وتشيد كذلك بالتوعية على جميع الصفات الاخلاقية وفوائدها من الالتزام والخوف من الله ومراقبة النفس والصدق والامانة والعدل وغيرها من الصفات الحميدة التي يبني بها العمل المصرفي وتقوده الى النجاح .

قد لاحظ الباحث من خلال المقابلات التي اجراها في مجتمع البحث ومن خلال التردد الدائم على مجتمع الدراسة ان القيادة الاخلاقية لدى المصرف تتصف بالصدق ودليل ذلك الالتزام من مدير البنك بموعد المقابلة علما ان موعد المقابلة تم تحديده قبل فترة طويلة والالتزام كان دقيقا باليوم وساعة اللقاء فهذا وان دل على شيء فإنما يدل تحلي مدير المصرف بالصدق في المواعيد كما لاحظ الباحث ايضا دقة إعطاء المعلومات من المدير فبعض المعلومات تستوجب منه البحث في السجلات وكان حريص كل الحرص في

¹¹⁰ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

¹¹¹ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

إعطاء المعلومات الصحيحة حيث قام بتعميم على جميع الموظفين الذين اراد الباحث مقابلتهم بأخذ الامر بمحمل الجد والحرص في إعطاء المعلومات الدقية والصحيحة للباحث وهذا جانب اخر من الصدق والامانة في المعاملة ، و في حين إجراء المقابلة مع نائب مدير المصرف والتي وافقت الاذان للصلاة فطلب إيقاف المقابلة مؤقتا الى حين اداء الصلاة ومن ثم إكمال المقابلة وإكمال طرح الاسئلة ، و لاحظ الباحث اثناء الذهاب الى الصلاة كان نائب المدير يحث ويذكر الموظفين بضرورة إقامة الصلاة في وقتها ويستدل مما قام به نائب المدير ومما ابداه من حرص على اداء الصلاة في وقتها انه يقدم طاعت الله على كل عمل وهذا ما نصته الصفة الاخلاقية وهي الخوف من الله في كل عمل وهذه من صفات القائد الاخلاقي وعند اللقاء بمدير الشؤون المالية وبينما كان الباحث في صالة الانتظار اتى شخص ايضا اراد مقابلة مدير الشؤون المالية وعندما اتى المدير لاستقبال الباحث طلب من هذا الشخص الانتظار واقام الباحث مقابلة وقبل الانتهاء علم الباحث ان من كان ينتظره هو احد افراد عائلته فهذا وان دل على امر فإنما يدل على ان مدير المصرف لا يتصف بل يمنع المحابة أو المحسوبية اثناء اداء عمله فقد فضل لقاء الباحث على الامور الاخرى و يتضح ان اثر القيادة الاخلاقية موجود على مستويات المؤسسة (مصرف مانديري شريعة) وذلك ما التمسه الباحث من خلال تعامل مع جميع العاملين بالمصرف مانديري شريعة بدايتا من نائب المدير الى رجال الامن في المصرف ، وهذا الامر كان واضحا وجليا عندما قام الباحث بأجراء المقابلات عشوائية مع الموظفين حيث أشادوا بجودة القيادة الاخلاقية المتمثلة في الادارة وعلى حسن المعاملة منها وهذا ما أكدده عند الحديث مع الزبائن من خلال الزيارات أثنوا على سهولة التعامل ومرونة معاملتهم بالصفات الاخلاقية وأكدوا على حسن القيادة في المصرف ، وكل هذه الملاحظات تؤكد على وجود الصفات الاخلاقية في قيادة مصرف مانديري شريعة .

المبحث الثاني : دور القيادة الاخلاقية في تحقيق ايرادات مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج .

وراء كل قصة نجاح مصرفية قيادي أو قيادات أخلاقية ناجحة استطاعت عبر مسيرة هذه المؤسسة أن تقودها إلى النجاح والتطور والريادة بين نظيراتها من المؤسسات الأخرى وبالنظر والتمعن في هذه الشخصيات الفذة نجد عدة صفات توفرت بها وجعلتها مرشحة لهذه المكانة المميزة، ومن ثم القيادة الاخلاقية الناجحة التي جعلتها تساهم في خلق كيانات مصرفية عملاقة لها سمعتها على الصعيدين المحلي والعالمي .

1- الاختيار بين البدائل استنادا على اخلاقيات القيادة .

في بعض الاحيان لا تستوجب الحالات المعروضة والتي تستدعي اتخاذ قرارا بصدها يمكن البت فيها استناداً إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الوظيفية، فهناك حالات لا بد للقيادي أن يجتهد رأيه فيها ويتخذ ما يراه مناسباً من قرارات بصدها، وهنا يأتي دور الأخلاق القيادية في تحديد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح وليس بخافٍ على أحد أن قرارات القائد تتعرض للتحليل من الرؤوسين، بحيث يتم تحديد من يستفيد ومن يتضرر من القرار، فإذا كانت نتيجة التحليل مقنعة وعادلة زادت درجة تأثير القائد وزادت فرص نجاحه والعكس صحيح ، **شندارا ارداهيا**¹¹² تنفرد القيادة الاخلاقية بدور مهم الا وهو اتخاذ القرار لاختيار بين البدائل والتي تعتمد فيها على الاخلاق القيادية بدلا من القوانين المنصوصة او الانظمة الموضوعة والتي يتبعها المصرف في اداء العمل فالأخلاق القيادية يكون لها دور في الاختيار في ما تراه صحيح ، ومن امثلت ذلك النظام المتعلق بكل من الحضور والغياب والنظام او المغادرة قبل انتهاء الموعد المحدد ، ففي هذه الحالة اذا وجد سبب مقنع تتخذ القيادة لدى

¹¹² شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

المصرف قرار على اعفاء الموظف من أي عقاب يعود عليه أو خصم يعود على الراتب الذي يأخذه وبهذا تكون القيادة الاخلاقية قد استندة على الاخلاق القيادية والتي من اساسها الانسانية بدلا من القانون المتبع لدى المصرف والذي ينص على الخصم أو تعويض الوقت المهدور ، وأكد احمد سايكلاه¹¹³ ، ان جميع المستويات القيادية لها الصلاحيات للاختيار بين البدائل المتاحة استنادا على مبدأ الخلق القيادي وهو دور مهم من المهام التي تقوم بها القيادة الاخلاقية التي تسعى من خلالها للحفاظ على سير العمل المصرفي بكل ديناميكية ومرونة ، والتي تساعد المصرف على مزاولة مهامه بالشكل الذي يراه مناسب وفي ما لا يتعارض مع الشريعة الاسلامية بحيث يضمن حق تحقيق الارباح والايادات وغيرها من الاهداف التي يرنو لها .

2- تفويض السلطة للمستويات القيادية الأدنى.

تختلف القيادة الاخلاقية على القيادة المركزية بأمر مهم من شأنه التأثير على سير العمل المصرفي الذي ينتج عنه اهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها ، الا وهو تفويض السلطة ويعني التفويض إعطاء صلاحيات للمستويات القيادية الأدنى لممارسة جزء من سلطة القائد في المجالات التي يجوز فيها التفويض ، ويتطلب التفويض الفعال موافقة الشخص الذي تفوض له الصلاحيات للقيام بالمهام التي تفوض إليه، بشرط يكون لديه القدرة على استخدام هذا التفويض بشك ما يحقق الغرض الذي تم التفويض اليه ويقول هيري نوبا¹¹⁴ ان وفي سعي القيادة الاخلاقية لتحقيق اهداف المصرف فإن لها دورا مهما تحاول السعي من خلاله لتحقيق ذلك الا وهو تفويض السلطة للمستويات القيادية الأدنى ، ففي هذا الدور تتبع القيادة الاخلاقية العليا بعضا من الامور لضمان التفويض

¹¹³ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

¹¹⁴ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

الى الجهة الصحيحة وهي حسن اختيار من تفوض له السلطة ،وضوح الواجبات والمهام المفوضة، تحلي القيادة المفوض لها بشجاعة وثقة بنفسه و القدرة على تحمل النتائج المترتبة على التفويض، الاتصالات الفعالة بين القائد والشخص الذي تم تفويضه نطاق الممكن المناسب،،إذا زاد النطاق وجب التفويض ، كل هذه الامور تقوم القيادة في مصرف مانديري شريعة بمراعاتها اثناء تفويض السلطة ، وأضاف شندارا ارداهيا¹¹⁵ تدرك جميع القيادات الموجودة لدى مصرف مانديري شريعة إن تفويض السلطة وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز قدرته الذاتية على إنجاز العمل، وإذا كان التفويض أمراً ضروريا في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، وهذا الدور يساعد على حل المشاكل التي قد تواجه العمل المصرفي وفي حالة عدم التفويض قد تخلق عراقيل أكثر مما يمنع سير العمل في المصرف وهذا قد يؤثر على تحقيق اليرادات .

3- بيان الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومرؤوسيه .

من الادوار التي تقوم بها القيادة الأخلاقية هو تفسير الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث إن اتباع سلوكيات معينة من خلال استخدام أساليب الثواب والعقاب؛ لدعم السلوكيات الإيجابية الأخلاقية؛ سيحدث ردّ فعل من الطرف الآخر لمعاملته بالمثل، بمعنى أن القائد عندما يعامل مرؤوسيه معاملة أخلاقية؛ فإنهم يردونها بسلوك إيجابي أو أخلاقي في العمل، محاولين بذلك ردّ الجميل لقائدهم على تلك المعاملة، سواء كانت تبادلات منفعة، مثل المكافآت المالية أو المادية، أو تبادلات سلوكية، مثل المصداقية، والأمانة، والعدالة، والمغفرة، والتسامح ، وبهذا يكون لها عائد

¹¹⁵ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

إيجابي على سير العمل المصرفي وقيادته نحو تحقيق الإيرادات ، ويقول هيري نوبا¹¹⁶ بان ما تمتاز به القيادة الاخلاقية لدى المصارف الاسلامية بشكل عام ومصرف مانديري شريعة بشكل خاص هو تفسير او بيان التأثيرات المتبعة من قبل القيادة والتي تشمل كل من عوامل التحفيز اضافتا الى اساليب المحاسبات الشخصية كل هذا العوامل القيادية تحرص القيادة الاخلاقية بتفسير مقاصدها لإبراز طابع التعامل بين القيادة والمرووسين لتحسين العلاقة المتبادلة ، والتي تجعل العمل المصرفي اكثر شفافية ، وأضاف اروم بريما¹¹⁷ بان عملية تفسير الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومرووسيه التي تتبعها القيادة الاخلاقية في مصرف مانديري تؤثر بشكل مباشر على سير العمل المصرفي عامة وفي تحقيق الإيرادات التي هي في الاصل تعتمد على سير العمل المصرفي بالشكل الصحيح ، ومن مزاياها إيضاح العلاقة القائمة والتأثيرات الصادرة من القيادة الى موظفي المصرف ، فهي تخلق طابع التعاون والعمل كفري وكسر حواجز الارتباك في التعامل بين المستويات الوظيفية .

4- عملية التأثير على المرووسين .

هو دور مهم من الادوار التي تقوم بها القيادة الاخلاقية لدى المصرف اثناء اداء العمل وهذه العملية تحتاج الى الذكاء الحاد وقوة الشخصية اضافة الى العلاقة الشخصية بين القيادة والاشخاص الاخرين ، وايضا الى الكفاءة فهي عامل مهم في كسب ثقة المرووسين كما يساعدهم على بيان كيفية اداء العمل كفريق ، والقدرة على تحديد مسار العمل لهم ، كما تحتاج الى عملية التحفيز و مشاركة المرووسين كنوع من الشورى ودليل على الثقة في قدراتهم ولاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم ، وكل هذه الامور تعتمد في

¹¹⁶ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

¹¹⁷ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

تطبيقها على قدرة القائد على استخدام شخصيته للتأثير المباشر على رؤوسه لإنجاز المهام على الشكل والوجه المطلوب منهم ، وبهذا تكون عملية التأثير من القيادة الاخلاقية قد تمت على الشكل الصحيح ، فيضمن المصرف سير العمل المصرفي بما يحقق له ايراداته بشكل خاص وباقي اهدافه بشكل عام **ويقول هيري نوبا**¹¹⁸ إن الدور الرئيسي الذي يقوم به القائد الاخلاقي في مصرف مانديري هو التأثير الصحيح في محيط القيادة ومن هذه التأثيرات جانب التأثير على الرؤوسين فمن المهم والضروري ان تتم هذه العملية بشكل الصحيح لضمان نتائجها المرجوة منها ، ومن اهم الفوائد التي تنتج عن عملية التأثير الصحيح على الرؤوسين في مصرف مانديري شريعة مالانج هو دفع الرؤوسين الى العمل الجماعي ، الذي يحافظ على سير العمل المصرفي وتطبيقه على الشكل المخطط له ، وعندها يضمن المصرف عملية تحقيق الإيرادات ، ويختلف مستوى التأثير القيادي لدى القيادة الاخلاقية في المصرف على حسب المستوى القيادي فكلما كان مستوى القيادة اعلى كلما زادة عملية التأثير وذلك لزيادة نسبة الرؤوسين ، وأكد **شندارا ارداهيا**¹¹⁹ إن من الادوار الرئيسية التي يقوم بها القائد لتحقيق الإيرادات للمصرف هو عملية التأثير الصحيح على كل ما حوله ليعطي الدافع لجميع الموظفين وجميع القدرات المتاحة لدى المصرف لتعود بإيرادات للمصرف ، كما ان من الصفات الاخلاقية لدى القائد لها دورا كبيرا في تحقيق الإيرادات للمصرف فهي وسيلت اتصال بين القائد وما حوله ولا يركز فقط التأثير بصفات الاخلاقية على العاملين داخل المصرف فقط بل يسخرها القائد خارج المصرف ايضا وذلك عن طريق التعامل لجذب المستثمرين الى المصرف ، والخبرة التي يتميز بها القائد الاخلاقي يكون لها دور ايضا في

¹¹⁸ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

¹¹⁹ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م .

تحقيق وزيادة الإيرادات للمصرف ودورها يتم في عدت امور منها في مجال وضع الخطط التي يسير عليها المصرف .

5- اتخاذ القرارات الصحيحة :

يعتبر القرار جزء أساسيا مرتبطا بكافة أمور في العمل المصرفي، و اتخاذ القرارات هو محور العملية القيادية، وهي عملية متداخلة في جميع وظائف القيادة الاخلاقية في المصرف ونشاطاتها، فعندما تمارس القيادة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع القيادة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، وعندما يتخذ القائد وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية القيادية نفسها ويقول هيري نوبا¹²⁰ ان من مرتكزات العمل والدور القيادي الذي يقود الى تحقيق الإيرادات للمصرف الاسلامي هي عمليات اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة في كل الاحوال وفي جميع الظروف والقرارات تتنوع في مصرف مانديري شريعة فمنها قرارات يومية ومنها دائمة و منها تخص القيادات العليا ومنها شاملة مع باقي المستويات القيادية كما ان عملية اتخاذ القرارات الصحيحة تتطلب من القيادة الاخلاقية لدى المصرف

¹²⁰ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 14 نوفمبر 2016م.

استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا مثل التحليل والتقييم، والاستقراء، والاستنباط، ليكون القرار أكثر دقة وشمولية ويمتاز بالكفاءة والفاعلية ، ومن هذه القرارات ترسم خطة العمل داخل مصرف مانديري شريعة وتوجه لتساعد بشكل مباشر على تحقيق الإيرادات وبهذا يبرز دور القيادة الاخلاقية واهميتها الكبيرة على تحقيق الإيرادات من خلال دورها المهم الا وهو اتخاذ القرارات وأكد احمد سايكلاه¹²¹ أن الإيرادات في المصرف تتأثر خلال السنة المالية المصرفية من عدت امور وهذا التأثير هو الذي يحدد مستوى الإيرادات ، وللقائد الاخلاقي دور كبير في تحقيق الإيرادات وذلك من خلال كل عمل يقوم به داخل وخارج المصرف ينعكس بدوره على مصدر من مصادر الإيرادات للمصرف ، وعلى سبيل المثال ان للقيادة الاخلاقية بجميع مستوياتها في المصرف دور في الإيرادات التي تنتج عن كل اعمال المصرف ومن الادوار عملية اتخاذ القرار الصادر من القيادة الاخلاقية بجميع مستوياتها ، ويحرص مصرف مانديري شريعة عند تعيين القيادات وتولييتهم لمناصب بالمصرف على اختبارهم والتأكد من انهم على استطاعة تامة على اتخاذ القرارات الصائبة في جميع الظروف التي يمر بها العمل المصرفي سواء في العمل الاعتيادي او في القرارات التي تتخذ لحل المشاكل المفاجئة والتحديات التي تواجه المصرف .

6- صياغة الرؤى والعمل على تطبيقها

يتجلى دور القيادة الاخلاقية ايضا في عملية صياغة الرؤى والعمل على تطبيقها وذلك للتعرف على الأمور التي يجب على المصرف فعلها ، و التي يجب عليه تجنبها اضافة الى ادراك الاتجاه الذي يجب على المصرف أن يسير فيه، وذلك يساعد على توجيه عملية صنع القرار داخل المصرف كما تسعى القيادة الاخلاقية بعملية صياغة الرؤى الى رفع

¹²¹ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016 م .

من درجة تقبل أفراد المصرف للمهام الموكلة لهم وتعمل على التزامهم بتنفيذ هذه المهام على أكمل وجه كما انها تسعى لتهيئة المصرف الى كل ما هو مرتقب وهذا الدور المهم الذي تقوم به القيادة الاخلاقية يكون عائد مباشر على عملية تحقيق الإيرادات المصرفي في المصرف الاسلامي كما انها تدعم العمل المصرفي وتجعله اكثر امانا ودقة لتسهيل الوصول الى جميع الاهداف المرسومة التي يسعى المصرف الى تحقيقها ، ويقول شندارا ارداهيا¹²² ان من اهم الممارسات التي تقوم بها القيادة الاخلاقية والتي تساعد بشكل مباشر على تحقيق الإيرادات في المصرف تتمحور في عدت امور ومن أهمها ، وضع وصياغة الرؤى التي يحتاج اليها المصرف في حالت وجود أي عائق يحول دون تحقيق اهداف المصرف أو أي أمر مفاجئ قد يعوق عمل المصرف ، ولان المصرف معرض لعدت تحديات يمر بها اثناء سير العمل المصرفي فمنها ما ينتج من البيئة الداخلية للمصرف ومنها ما ينتج عن البيئة الخارجية للمصرف وبهذا يكون لديه الحصانة والامان من جميع العوائق وبهذا الدور التي تقوم به القيادة الاخلاقية وهو صياغة الرؤى يكون لها الفضل الكبير في تحقيق الإيرادات للمصرف . وأضاف اروم بريما¹²³ ان جميع مستويات القيادة في مصرف مانديري شريعة تحمل دائما على عاتقها ضرورة وضع وصياغة الرؤى التي يسير عليها المصرف اثناء عمله ، إضافة الى الخطط الاحتياطية او ما تسمى بالخطط البديلة التي يصدرها المصرف اثناء التنبؤ لحصول أي عائق لمسيرة العمل في مصرف مانديري شريعة حيث تقام الاجتماعات التي يلتقي بها جميع مستويات القيادة لد المصرف للتشاور ودراسة الامر وهذا ما يسمى بصياغة الرؤى والعمل على تنفيذها / اما عن عملية السعي الى تنفيذها فتن القيادة الاخلاقية تسعى وبشكل كبير الى التأكد من تطبيق هذه الرؤى بل وعلى الوجه الصحيح وذلك عن طريق

¹²² شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 م .

¹²³ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 19 نوفمبر 2016 م .

مساعدة الموظفين على كيفية تنفيذها وتقديم المشورات التي تسهل لهم عملية التطبيق وهذه تعتبر اهم خطوة بعد عملية وضع الرؤى لكي تضمن القيادة الحصول على الاهداف المرتقبة من هذه الرؤى الموضوعية والتي منها عملية تحقيق اليرادات .

كما أضاف سوهندار¹²⁴ بان دور القيادة الاخلاقية في تحقيق اليرادات في مصرف ماندي تتمثل في عدت ممارسات قيادية تقوم بها القيادة وينتج عنها بعض القرارات التي توضح عملية التنفيذ كما ان مراقبة تنفيذ العمال على الوجه الصحيح هي من وظيفة القائد الاخلاقي وهي لها دور ايضا كما ان جميع مصادر اليرادات في المصرف يكون للقائد الاخلاقي دور في استقى اليرادات وذلك عن طريق وضع الرؤى والخطط التي توضح الوسيلة للحصول على اليرادات من كل مصدر إيرادي وهذه الخطط التي تليها قرارات وتليها المراقبة والتوجيه وتنتهي ببعض التحفيز على تنفيذها للموظفين من القيادة كل هذا يعتبر دور من ادوار القائد الاخلاقي في تحقيق اليرادات .

7- تحديد المشاكل ووضع الحلول الفعالة لها .

وكما هو معلوم بأن كل عمل سواء مصرفي او غير ذلك يواجه بعض المشاكل التي قد تعرقل او تغير مسار العمل ولهذا يكون على القيادة التي تسير هذا العمل بوضع حلول فعالة لهذه المشكلة ،وهذا الامر يتطلب من القيادة الاخلاقية المصرفية ان تتحلى بدقة التحليل لمعرفة المشاكل ايضا الى عامل الخبرة الذي يمكنها من تحديد الحل الصحيح والفعال اضافة الى ان المصارف الفرعية الاسلامي قد تلجأ الى الاستشارات الخارجية ، اما عن المشاكل التي تواجه المصرف الاسلامي فهي غالبا ما تكون كثيرة لان العمل المصرفي الاسلامي يعتبر في منافسة قوية مع العمل المصرفي التقليدي اضافة الى المشاكل التي تحدث جراء أي تقصير في العمل او مشاكل اخرا متعارف عليها في أي عمل

¹²⁴ سوهندار ، محاسب في القسم المالي مانديري شريعة مالانج ،باندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

مصرفي تقليدي كان ام اسلامي ، كما يسعى كل مصرف الى حل المشاكل المزمنة مثل المنافسة الدائمة بين المصارف وهذا بدوره يسهل بشكل كبير على عملية تحقيق الايرادات لدى المصنف لوجود حل لكل عائق قد يعرقل سير العمل المصرفي او يحول بينه وبين تحقيق اهدافه ، يقول هيري نوبا¹²⁵ يوجد امام المصرف بعض المشاكل قد تعيقه في تحقيق ايراداته ولكن هذه العوائق لا تمنع المصرف من تحقيق الايرادات ، والتحديات نوعان هناك تحديات داخلية وتحديات خارجية ، وتتمثل التحديات الداخلية في المهارات لدى العاملين بالمصرف قد لا تكون في بعض الاحيان جيدة ، كما ان هناك صعوبة في الطرق المتبعة في سياسة جلب زبائن الجدد ، وايضا عدم اتباع الخطط المرسومة والمحددة من قبل الموظفين يعيق ايضا وذلك نتيجة لاتخاذ بعض الموظفين خطط فردية كما ان هناك بعض التحديات الداخلية الاخرى تحد من ايرادات المصرف مثل عدم وفرت رأس المال للمصرف على المستوى المطلوب الذي مصدره في الاصل من إبداعات العملاء فتقص الزبائن وعملاء المصرف هو في الواقع تحدي ، اما التحديات الخارجية للمصرف فهي تتمثل في عدة جوانب منها المنافسة الحاصلة بين مصرف مانديري شريعة و المصارف الاسلامية الاخرى من جهة ، والمنافسة بين مصرف مانديري شريعة والمصارف التقليدية من جهة اخرى ، واما الامر الاخر فهو وعدم وعي العملاء بأن هناك فرق كبير بين كل من مصرف مانديري التقليدي ومصرف مانديري شريعة وهذا ايضا تحدي كبير يواجه مصرف مانديري شريعة ، واضف الى التحديات في التطورات التي تطرأ على سوق الاعمال بشكل عام والتي تفرض على المصرف امور من ناحية استثماراته فهي في العادة تخلق تحديات مفاجئة وليست معلومة في السابق مما يشكل تحدي اما المصرف في تحقيق إيراداته . وأضاف احمد سايكلاه¹²⁶ ان للمصرف العديد من المشاكل التي

¹²⁵ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م.

¹²⁶ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

تواجهه وهي تؤثر على تحقيق إيرادات المصرف وهي وكما هو متعارف عليه في كل مصرف ان هناك مشاكل داخلية وخارجية اما بعض الامثلة عن التحديات العامة للمصرف انه يوجد بعض النقص في رأس المال المصرف الذي يعيق المصرف في تحقيق إيراداته ، لان الضعف ضعف رأس المال يفقد المصارف والمؤسسات الإسلامية قدرتها على المنافسة في تمويل المشروعات الضخمة ، واضف الى ذلك عدم وجود طرق وآليات لاستثمار الأموال الزائدة وخصوصاً قصيرة الأجل بالإضافة إلى طرق التمويل ، وهناك بعض التحديات الاخرى مثل التخطيط للسيولة هو أحد التحديات الداخلية التي تواجهها المصارف الإسلامية وان عدم وجود سوق إسلامية لرأس المال يضع عقبات أمام المصارف الإسلامية ، فمقارنتا بالمصارف التجارية تستطيع استثمار أموالها في أدوات مالية موجودة في السوق بينما المصارف الإسلامية يجب أن يتحرى أين تستثمر أموالها وان هذا الوقت والجهد هما أحد العقبات ، وبهذا يبرز دور القيادة الاخلاقية في تحديد المشاكل ووضع الحلول لها وفي حالت وجدة القيادة الاخلاقية ان الامر طارئ او العائق لا يحل بالأمر السهل فأن القيادة المصرف تحول هذا الامر الى الادارة الرئيسية في المصرف الرئيسي ومكانه العاصمة جاكرتا والتي بدورها تتكفل بوضع الحلول واصدار القرارات لحل هذه المشكلة او العائق ويتكفل قادت المصرف مانديري شريعة مالانج بتأكد من تطبيق هذه الخطة الموضوعة من المصرف الرئيسي واصدار النتائج التي توصل إليها المصرف بعد تطبيقها .

8- إدراك وتحديد اولويات العمل

من المتعارف عليه ان العمل المصرفي يتصف بالتوسع وفي الوقت الحاضر اصبح شامل لجميع الاعمال ومرتبطة بعدة جوانب اخرى ، فعندما تسعى القيادة الاخلاقية بممارسة العمليات القيادية لتحقيق الإيرادات المصرفية فعليها القيام بأمر مهم الا وهو تحديد اولويات العمل وهذا يعتبر من الادوار المهم التي تقوم بها القيادة الاخلاقية لدى المصرف

والغرض منها هو تسهيل سير العمل المصرفي اضافة الى توضيح العمل الى الموظفين وهذه العملية تركز على امرين مهمين هما الإلمام التام بالعمل والقدرة على تمييز الاولويات حيث يقول شندارا ارداهيا¹²⁷ ان القيادة الاخلاقية لدى مصرف مانديري شريعة تدرب بقدر كبير على حتى تحيط علما بجميع الاعمال الدائرة لدى المصرف حتى يتسنى لها التمييز بين الاولويات في العمل المصرفي ، كما ان ان هذا التدريب يسعى لرسم مصطلح ان جميع امور يجب تنفيذها على الوجه الصحيح وكما هو معروف بأن العمل المصرفي له اولويات يجب ان تأخذ بعين الاعتبار مثل تقديم جميع مصالح الزبون بجميع انواعها مثل العمليات المصرفية من ايداعات نقدية وسحوبات وغيرها على اعمال اخرى مثل الداخلي الذي يقوم به المصرف وهذا بشأنه يعزز الثقة بين المصرف وعملائه مما يعود على المصرف بفائدة تضمن له تحقيق إيرادات ، وأضاف شندارا ارداهيا¹²⁸ ان اولويات العمل تختلف لدى كل مستوى قيادي ولاكن كلما زاد المستوى القيادي كلما كان الاولويات اكبر من التي ادناها وبهذا يكون على القيادة الدنيا الالتزام بهذه الاولويات المحددة ، كما ان هناك اولويات للعمل لا تحددها القيادة الاخلاقية لدى المصرف بل يتكفل المصرف الرئيسي ببيان ذلك الى جميع فروعهم وذلك لان العمل أما ان يكون فائق الاهمية او لعدم قدرة القيادة الاخلاقية لدى المصرف على التمييز في هذا العمل .

لقد لاحظ الباحث من خلال المقابلات التي اجراها في المصرف ومن خلال تفرده الدائم على المصرف ان القيادة الاخلاقية تخلق روح التعاون والعمل كفريق واحد، وترسخ في اذهان جميع الموظفين ان الهدف الذي يسعى المصرف للوصول اليه وتحقيقه هو ايضا هدف لجميع الموظفين ، والذي يؤكد ذلك انه وفي أثناء إجراء المقابلات مع

¹²⁷ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج ، باندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 م .

¹²⁸ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج ، باندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 م .

الموظفين فإنهم يستخدمون مصطلح (أهدافنا التي نسعى الى تحقيقها) ولا يستخدمون مصطلح أهداف المصرف أو غيرها ، فهذا دليل بالقناعة التامة لدى الموظفين أن اهداف المصرف هي أهدافهم الشخصية وهذا دور عظيم تقوم به القيادة الاخلاقية بدوره يساعدها في تحقيق إيرادات للمصرف ، كما لاحظ الباحث ايضا ان المعاملة القائمة بين جميع مستويات القيادة الاخلاقية وبين المرؤوسين هي معاملة ود واحترام بل واحسن ما تكون عليه المعاملة للقيادة الاخلاقية مع موظفيها ، وهذا من شأنه تحفيز الموظف للعمل لأدا واجباته على اكمل وجه ، وهذا يعود بدور كبير على المصرف ويساعده في تحقيق اهدافه وإيراداته ، وإن عملية اتخاذ القرارات سواء في الحالات الصعبة أو باقي القرارات الي تتخذ في أثناء العمل فأن لجميع مستويات القيادة الاخلاقية دورا في اتخاذ هذه القرارات وبهذا تكون القرارات تنشئ من جميع مستويات القيادة كلا حسب دوره وطبيعة عمله فهي اذا تتصف بالشمول من جميع النواحي وتكون فعالة في حالت اتخاذها لأي عائق يحول دون تحقيق إيرادات للمصرف او يعوق العمل المصرفي ،ومن العوائق في تحقيق الإيرادات التي ذكرت اثناء المقابلات وهي نقص مهارات بعض الموظفين في بعض المجالات وربما يرجع السبب لانهم جدد في العمل المصرفي ، التي وضعت لها ادارة المصرف حلا لهذه المشكلة وهو عن طريق تطوير مهارات وكفاءات هذا الفرد من خلال التدريب المتواصل على العمل اضافة الى وضعه تحت إشراف موظف اكثر تأهيلا و خبرة ليتعلم منه اثناء ممارسته للعمل وبهذا يكون المصرف قد وضع حلا متكاملا لبعض العوائق التي يرى المصرف انها قد تحول بينه وبين تحقيق إيراداته ، ومن الملاحظات يبرز ايضا دور القائد في تحقيق الإيرادات للمصرف .

المبحث الثالث : الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج .

من مهام القيادة الاخلاقية في أي مؤسسة اسلامية هو عملية اعتماد طرق ترى القيادة انه عند ممارستها بوجود موارد المؤسسة المتاحة فأنها تضمن للمصرف حق تحقيق الإيرادات ، ولهذا تجد جميع مؤسسات العمل حريصة كل الحرص على عملية وضع هذه الطرق والوسائل التي تكون في بعض الاحيان عبارة عن ممارسات من القيادة في حد ذاتها والمؤدية الى ما يرنو اليه المصرف ، وان عملية اتباع القيادة الاخلاقية للمصرف لهذه الطرق لا يعتمد على مستوى واحد من القيادة بل على جميع المستويات القيادية يكون لها دور في وضع واتباع هذه الطرق التي تسعى الى تحقيق الإيرادات للمصرف ، ولمصرف مانديري شريعة مالانج عدت طرق تتبعها القيادة الاخلاقية لتحقيق الإيرادات وقد برهنت على نجاحها على مدى سنوات بل كانت الداعم الرئيسي في عملية تحقيق الإيرادات للمصرف وهذا يدل ليس على جدارة الطرق التي يتبعها لتحقيق الإيرادات فقط بل يدل ايضا على جودت وتمسك المصرف على اتباع هذه الطرق وتطبيقها على الوجه الصحيح .

1- تحويل القيم النظرية إلى عمل مؤسسي.

تنفرد القياد الاخلاقية باتباع طريقة دمج المعايير السلوكية الاخلاقية داخل العمل المصرفي مثل الأمانة والعدالة؛ وهذا يجعل منهم نماذج مقبولة وصادقة، كما يضعون المعايير الأخلاقية، ويكافئون عليها، ويعاقبون من ينتهكها؛ ومن هنا فإن القيادة الأخلاقية تؤثر في الرؤوسين، من خلال تعديل اتجاهات الرؤوسين وسلوكياتهم؛ لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، عن طريق القدوة الحسنة التي يظهر بها القائد، أو عن طريق تشجيع السلوك الأخلاقي لهم، بمكافأة من يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في

العمل، ومعاينة من يخالفونها، يقول هيري نوبا¹²⁹ ان القيادة الاخلاقية داخل مصرف مانديري شريعة تستخدم الرقابة لتحقيق امتثال الرؤوسين للمعايير الاخلاقية، أي أن تعزيز تلك السلوكيات يتم بشكل مخطط له، شأنه شأن الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل؛ وصولاً إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية؛ بهدف بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات المصلحة، اضاف يقول شندارا ارداهيا¹³⁰ على ان القيادة الأخلاقية بمصرف مانديري شريعة تهدف بشكل أساسي إلى تطبيع المعايير الأخلاقية في المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد، ودمجها في قيمهم، وتفعيل تنفيذها والعمل بها، وتركز على كيفية استخدام القائد لسلطته في القرارات التي يتخذها والإجراءات التي ينخرط فيها والطرق التي تؤثر في الآخرين.

2- إقامة العلاقات الداخلية والخارجية .

تمتاز القادة الاخلاقية على غيرها بانها تحرص كل الحرص على إقامة العلاقات الداخلية والخارجية وهي سياسة تتبعها القيادة الأخلاقية لتقوية ودعم العمل المصرفي الاسلامي خاصتنا ان المصارف الاسلامية تحتاج الى قاعدة قوية من العلاقات التي تدعمها لان هذه العلاقات هي بمثابة دافع ومحفز يسهل في نمو المصرف فالقيادة تبني العلاقات الداخلية لغرض دعم عملية الاتصال بينها وبين الموظفين والمسؤولين على تنفيذ العمل اما العلاقات الخارجية فلها اسباب عديدة منها اعطاء صورة صحيحة على العمل المصرفي الاسلامي لجذب اكبر قد من العملاء والمستثمرين وذلك يعود بفائدة كبيرة على نمو المصرف ماليا ، يقول شندارا ارداهيا¹³¹ ان العلاقات التي تسعى القيادة الاخلاقية بجميع مستوياتها في مصرف مانديري شريعة اقامتها لانها تعود إيجابيا على المصرف

¹²⁹ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م.

¹³⁰ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

¹³¹ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

فالقيادة تحرص كل الحرص على اقامة العلاقات الداخلية لجعل لدعم تكوين روح الفريق الواحد اثناء العمل المصرفي اضعف الى تسهيل عملية الاتصال بين القيادة والمرووسين ، واما العلاقات الخارجية فلها ايضا اهمية كبير كوضع قاعدة قوية في السوق المصرفي داخل البيئة الموجود بها المصرف وتساعد في وفرة المعاملات والاستثمارات التي تعود على المصرف بالارباح **واضاف اروم بريما¹³²** ان العلاقات الداخلية والخارجية كلاهما يساعدان في زيادة نسبة ارباح المصرف من خلال الجذب الاكبر للعملاء وجعل العمل اكثر مرونة داخل وخارج المصرف وفي حالت جذب العملاء والزبائن واجرا شتى المعاملات مع المصرف سواء في الايداعات والسحوبات او فيما يخص في التعامل بالصيغ التمويل الاسلامية التي يوفرها المصرف من مضاربة ومشاركة واجرة ومراجعة ومغيرها فانها تزيد بشكل مباشر في رأس مال المصرف بالوضع الذي يجعل له القدرة على المشاركة في الاستثمارات الضخمة التي ترفع بشكل كبير من ميزانية المصرف وتزيد في ارباحه وإيراداته ، فهي اذا طريقة فعالة من الطرق التي تعتمد عليها القيادة في تحقيق الإيرادات داخل المصرف .

3- تحسين جودة أداء العمل المصرفي من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها .

من الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية لتحقيق الإيرادات في المصارف هي تسليط الضوء على أهم السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية، ولاكن لا تقف القيادة الى هذا الحد بل انها تتبع الطرق اخرى كاهتمامها ايضا بعملية تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرووسين؛ لتحسين جودة أداء العمل، من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، ودعم

¹³² اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشره معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

السلوكيات الأخلاقية في العمل ، وكل هذه السبل من شأنها دعم سير العمل المصرفي بالشكل الذي يضمن للمصرف تحقيق اهداف الربحية والتوسعية والزيادة في الإيرادات المصرفية يقول احمد سايكلاه¹³³ ان من العوامل التي تدعم وتحسن الاداء خلال العمل هي تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها وهذه من الامور التي تنفرد بها القيادة الاخلاقية عن غيرها وهي بأبداء النقاشات التي تقام بين كل من القيادة المصرفية بكل مستوياتها وبين الكادر الوظيفي وهي من شأنها تدعم عمليات اتخاذ القرارات وعملية وضع ورسم الخطط التي يسير عليها المصرف ، عفيف رحمن الله¹³⁴ ان من الممارسات والطرق القيادية الرئيسية التي تدعم الجودة والكفاءة في اداء العمل داخل مصرف مانديري شريعة هي الاجتماعات الدورية التي تقام لغرض ابداء الآراء سواء العملية او الخلقية وهي من العوامل التي تسهل عملية الاتصال الاداري الذي في يكون على شكل قرارات من اعلى الهرم الاداري الى اسفله وعلى شكل تقارير من اسفل الهرم الوظيفي الى اعلى للمستوى القيادي وهذا يجعل المصرفي اكثر بساطة ويحل في نفس الموظفين روح التعاون والعمل كفريق .

4- التخطيط الاستراتيجي .

تعاظمت وظيفة التخطيط لأعمال المصارف الاسلامية والتي هي في الاصل طريقة من الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية المصرفية لتحقيق الإيرادات والاهداف المصرفية وذلك لأنه أساس نجاح كل الأعمال الخاصة بالمصارف الاسلامية، حيث يمثل نقطة البداية فبنجاحها تضمن نجاح العمل، والتي تشمل إعداد وتنفيذ الأهداف المناسبة للمصرف من خلال الإدارة بمرونة كاملة مع الأوضاع المتغيرة والمحيطه بعمل المصرف

¹³³ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016 م .

¹³⁴ عفيف رحمن الله ، موظف بقسم خدمت العملاء لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016 م .

الاسلامي ويعود اهتمام البنوك بوظيفة التخطيط لانفتاح المصرفي الدولي أو العالمية في نشاط المصرفي وأيضاً لحدّة المنافسة بين المصارف ، ولزيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة ولهذا الأسباب تعتمد القيادة الاخلاقية على اتباع طريقة التخطيط الاستراتيجي في المصرف ، ويقول **هيري نوبا**¹³⁵ ان القيادة الاخلاقية تعتمد عدة طرق وتعتبرها كوسيلة لتحقيق الإيرادات ومن هذه الطرق عملية التخطيط الاستراتيجي ، وتحرص قيادات مصرف مانديري شريعة مالانج على هذا الجانب لان التخطيط الاستراتيجي يضمن تحليل الموقف الحالي للمصرف اضافتها الى التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن يواجهها مصرف مانديري شريعة ووضع الأهداف المستهدفة اضيف على ذلك تحديد الأساليب والعمليات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف والتي من ضمنها الإيرادات والسيولة وربحية المصرف و**اضاف شندارا ارداهيا**¹³⁶ بأن طريقة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم به مصرف مانديري شريعة تساعد على امتصاص واستيعاب نسبة عالية من عدم التأكد لعملية اتخاذ القرارات ، كما انها تبين للقيادة احتمالات كل موقف يقعون فيه، وتدفعهم إلى التنبؤ بصياغة الخطط المستقبلية اضيف اليه ان للتخطيط الذي تقوم به القيادة المصرفية له تأثير واضح يتجلى في زيادة الاستجابة الخدمية للبنك، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة وبالتالي عرض هذه الخدمات بسعر تنافسي وأكد **احمد سايكلاه**¹³⁷ على ان التخطيط الاستراتيجي يعمل على التقليل من الآثار السلبية إلى أقصى حد ممكن فضلاً على أنه يحقق وضع تنافسي ممتاز مع الفرص والتغيرات المتاحة، وذلك بهدف تحقيق أقصى إيرادات ربحية ممكنة .

¹³⁵ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م.

¹³⁶ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

¹³⁷ احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

5- التطوير الدائم لخطط العمل .

من المتعارف عليه ان المصارف في حد ذاتها عصب النشاط الاقتصادي عالمياً والمتحكم في مساراته ، و أن البنوك الإسلامية تكاد تكون النموذج الوحيد من بين نماذج الاقتصاد الإسلامي الذي وجد طريقه للتطبيق ، والذي تمتع بدرجة من الاعتراف مكنته من لوجود والاستمرار ولهذا يكون من المهم على كل قيادة اخلاقية في المصرف ان تهتم بجانب مهم الا وهوا تطوير خطط العمل وذلك يرجع الى ان العمل المصرفي في حالة تطور دائم والمنافسة ايضا في تزايد فبهذا يستوجب على القيادة المصرفية من تطوير مستمر للخطط التي تضعها لتسيير العمل وهي أيضا تعتبر طريقة من الطرق المتعارف عليها في العمل المصرفي التي تساعد على الحفاظ على تحقيق الإيرادات وتقرب المسافة للوصول الى الاهداف التي يسعى المصرف الى الوصول اليها **يقول شندارا ارداهيا**¹³⁸ ان خطط العمل التي يتبعها المصرف اما تكون من السياسات المفروضة من المصرف الرئيسي ولا تختص القيادة بتطويرها وإما ان تكون من خطط سير العمل التي تضعها القيادة المصرفية داخل مصرف مانديري شريعة والتي نشأت من خلال اجتماعات من جميع المستويات القيادية وفي بعض الاحيان تلجأ القيادة المصرفية الى بعض الاستشارات الخارجية والتي تساعد في تطوير خطط العمل ، وسب التطوير يرجع الى ان العمل المصرفي في حلت تطور دائم سواء عمليا او تكنولوجيا وما الى ذلك من تطورات تحيط بالعمل المصرفي ولهذا تسعى القيادة لدى مصرف مانديري ان تكون مواكبة لهذا التطور الذي يطراء على العمل المصرفي وتضع كل جهدها في صياغة خطط جديدة تسعدها في تسيير العمل وحل المشاكل التي قد تواجهه او تعرقل العمل المصرفي **واضاف اروم بريما**¹³⁹ من الطرق التي غالبا ما تحافظ عليها القيادة لدى مصرف مانديري شريعة والتي تعتبرها وسيلة من

¹³⁸ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016 م .

¹³⁹ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016 م .

الوسائل التي تضمن للمصرف تحقيق الإيرادات والأرباح هي عملية تطوير خطط العمل وهي بمثابة تحديد إما كلي أو جزئي يخصص بالمسالك التي يتبعها المصرف لتحقيق أهدافه ، وهذه العملية تعتبر كعامل دافع للعمل المصرفي ويساعد على وضع المصرف مانديري شريعة في موضع غالبا ما يتصف بالامان في الحالات التنافسية .

6- تطوير الافراد وتحفيزهم .

ان لكل بناء ركائز اساسية والعنصر البشري من اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة المصرفية لان له دورا كبيرا وفعالا في ادائها وتقدمها من عدمه ، فالتطوير دور في زيادة قدراتهم كما ان رئيسيا اكتساب الفرد للمعلومات والأفكار التي تجعله يتقدم نحو الأفضل فبهذا يكتسب اساليب ومفاهيم حديثة قد تساعد على أداء العمل ، ولان الانسان لا يستغل كل طاقته في بعض الاحيان لأداء العمل ولهذا السبب استوجب على القيادة وضع نظام اخر الا وهو تقديم التحفيز والمشجعات التي تقود الفرد لأداء متميز ومتفوق يدفعه الى تحقيق ما هو مطلوب منه ¹⁴⁰ هيري نوبا أن جميع مستويات القيادة الاخلاقية في مصرف مانديري شريعة مالانج تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمصرف وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، ونبعد كل البعد عن أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة لان الأسلوب الاول قد اثبت جدارته في جعل الموظفين المصرف ينجزون الاعمال كما هو مطلوب منهم وهي من الطرق الرئيسية التي تعتمد عليها القيادة في المصرف لسير العمل المصرفي بشكل صحيح مما يضمن

¹⁴⁰ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م.

تحقيق ونمو الإيرادات المصرفية وأضاف شندارا ارداهيا¹⁴¹ بان الافراد العاملين في مصرف مانديري شريعة مالانج يقام لهم دورات تدريبية مكثفه منها اليومية ومنها الاسبوعية والشهرية وذلك يعود لأدراك المصرف بأهمية التطوير التي يجب ان يتحصل عليها الموظفين كما ان المصرف ينتهج منهجا قويا في عمليات التحفيز وتقديم الدوافع الجزية لان القيادة الأخلاقية لدى المصرف ترى ان عملية التحفيز عملية مكمله لعملية تطوير قدرات الموظفين .

7- الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل .

من اساسيات العمل ومن الطرق التي تسعى القيادة الاخلاقية لاستعمالها كوسيلة لتسيير العمل المصرفي هو الامام التام بالقوانين المنظمة للعمل ، وهي عملية يستوجب وجودها في كل مستوى قيادي لتتم العملية القيادية بالشكل الصحيح ، كما ان الامام بالقوانين المنظمة للعمل يساعد القيادة على تحري واتخاذ القرار الفعال والصحيح ، وهي تضمن للمصرف خاصية الامان في تسيير العمل وتفديا لي أي اخطاء او اخلال بأي قانون داخلي او خارجي ، يقول احمد سايكلاه¹⁴² ان العمل المصرفي الاسلامي يقوم على عدة ركائز اولها قوانين شرعية وقوانين مصرفية دولية ، ولهذا يتم تدريب جيع المستويات القيادية في مصرف مانديري شريعة مالانج وتطويرها من حين الى اخر لغرض المعرفة الكاملة بالقوانين التي تنظم العمل المصرفي لتكون قادرة على ان تشق طريقها نحو تحقيق أي هدف سواء يتمثل في ربحية او زيادة لنسبة إيرادات او وصول الى باقي الاهداف التي يسعى اليها المصرف الاسلامي وأضاف شندارا ارداهيا¹⁴³ بان جميع المستويات القيادية تدرب قبل ان يتم توظيفها لأي منصب قيادي حتى تكون لها دراية تامة

¹⁴¹ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016 م .

¹⁴² احمد سايكلاه ، مدير الشؤون المالية بالمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بالمصرف بتاريخ 19 نوفمبر 2016 م .

¹⁴³ شندارا ارداهيا ، نائب مدير المصرف شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016 م .

بالقوانين العمل والقوانين المنظمة له ، ولهذا ينظم المصرف التدريبات المكثفة لجميع المستويات القيادية قبل وبعد التوظيف لتكون جميع المستويات القيادية لدى المصرف ملمة بهذه القوانين فعندما تكون القيادة لديها دراية تامة بهذه القوانين فأنها تمارس جميع ادوارها التي تساعد في تحقيق اليرادات مثل التأثير الصحيح واتخاذ القرارات وغيرها من الادوار .

8- الرقابة الدقيقة لاكتشاف الاخطاء .

تعتبر الرقابة وظيفة من الوظائف القيادية ، وتعتبر من الطرق التي تعتمد عليها القيادة الاخلاقية لدى المصارف الاسلامية لتحقيق ايراداتها وذلك عن طريق مراقبة والتدقيق في جميع الاعمال الدائرة داخل المصرف ، والرقابة هي وظيفة التي تمكن القائد من التأكد من ما تم أو يتم مطابق لما يريد إتمامه ، ان عملية الرقابة الدقيق من القيادة المصرفية على سائر العمل المصرفي ضرورة حتمية فعلى القيادة المصرفية ضرورة اقامة انظمة رقابية كافية وفعالة في فحص البيانات واكتشاف الاخطاء التي قد تحدث اثناء مزاولة العمل ، يقول هيري نوبا¹⁴⁴ ان العملية الرقابية التي تقوم بها القيادة الاخلاقية على المحيط القيادي سواء على العمل او على الموظفين او على امور قد تخص الاستثمارات وغيرها هي طريقة من الطرق التي تضمن للمصرف سير عمله بالشكل الصحيح وتساعد جميع المستويات القيادية على كشف الاخطاء مبكرا وقبل وقوعها او اثنا وقوعها بما يوفر لها الحل الفعال ، وهي تساعد على كشف الاخطاء والتلاعبات او التقصير الذي قد يحدث من قبل الموظفين وبهذا يكون العمل المصرفي اكثر امانا ، وتكون الطريقة التي تقود الى الهدف ادق تطبيقا مما ينتج عنه كفاءة وفاعلية في الانجاز واصاف اروم بريما¹⁴⁵ ان

¹⁴⁴ هيري نوبا ، مدير مصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 17 نوفمبر 2016م.

¹⁴⁵ اروم بريما ، مدير الشؤون الادارية لمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا ، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 18 نوفمبر 2016م .

الرقابة الموجودة في مصرف مانديري شريعة هي على اعلى المستويات ، لان الرقابة موزعة على كل مستوى قيادي لتسهيل العملية الرقابية كما ان المصرف يوجد به هيئة رقابة شرعية تعنى بالجانب الشرعي لان العمل المصرفي القائم في مصرف مانديري شريعة هو عمل مصرفي اسلامي وهذه الهيئة مكلفة بالرقابة وكشف أي خطأ قد يحدث اثناء ممارسة العمل ومن واجباتها التبليغ واخذ الإجراءات بذلك ، ولهذا اعتمدت القيادة الاخلاقية هذه الطريقة الفاعلة في تحقيق اليرادات لانها تؤثر بشكل مباشر على العمل الذي يقود الى تحقيقها ، **واضاف ماكديانا**¹⁴⁶ ان هيئة الرقابة العامة والرقابة الشرعية كلاهما يتصفان بالاستقلالية التامة في العملية الرقابية التي يقوم بها الهيئات الرقابية والقيادات الاخلاقية مصرف مانديري شريعة وهذه الوظائف التي تقوم بها الهيئات الرقابية والقيادات الاخلاقية في المصرف تؤثر بشكل مباشر على السعي نحو حل المشاكل والاختفاء للسير نحو تحقيق اهداف المصرف .

لقد لاحظ الباحث من خلال اجرا المقابلات وخلال تردده وتعامل الدائم مع الكادر الوظيفي ومع العملاء ان مصرف مانديري شريعة يسعى دائما لتطوير الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق اليرادات وتحاول إزالة كل العراقيل التي تعوق تطبيقها فعلى سبيل المثال ان طرق جذب العملاء تستوجب عمل جادا لإبراز طرق للوصول الى وسيلة فعالة لتحد من مبدا المنافسة مع باقي المصارف الاسلامية في المنطقة ، فمصرف مانديري شريعة يسعى دائما على تقديم الافضل لهم وهذه افضل طريقة لجذب العملاء وقد أكد الباحث هذه الملاحظة من خلال لقاء الباحث والحديث مع الزبائن حيث قالو ان من دوافع تعاملهم مع مصرف مانديري هو زيادة نسبة توزيع الارباح التي يقدمها مصرف مانديري اكثر من النسب التي يقدمها باقي المصارف الاسلامية في سوق العمل وهذا دليل على ان الطرق التي يتبعها المصرف لجذب العملاء ولتحقيق اليرادات فعالة .

¹⁴⁶ ماكديانا ، عضو هيئة الرقابة الشرعية بمصرف مانديري شريعة مالانج بإندونيسيا، مقابلة مباشرة معه في مكتبه بمصرف مانديري شريعة بتاريخ 19 نوفمبر 2016م .

المبحث الرابع : نتائج الدراسة

يسعى مصرف مانديري شريعة من خلال قيادته الاخلاقية للوصول الى التحقيق الامثل للإيرادات المصرفية باستغلال جميع الموارد المتاحة ومن خلال هذه الدراسة التي اجراها الباحث عن طريق المقابلة والملاحظة والوثائق توصل الى عدة نتائج من خلال طرح عدة تساؤلات على مجتمع الدراسة تشمل الصفات الاخلاقية التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي ، ودور القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في المصرف ، والطرق المتبعة لدى القيادة الاخلاقية لتحقيق الإيرادات .

أ- الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج .

تعد الصفات الستة الاخلاقية الرئيسية في مصرف مانديري والتي تتمثل في : الخوف من الله ، والصدق ، والامانة ، والعدل ، والانسانية ، والابتعاد عن الوساطة والمحابة ، وهذه الصفات مأخوذة في الاصل من القيم الاخلاقية الاسلامية التي تدعم العمل في المؤسسات الاسلامية مثل مصرف مانديري شريعة ، ويعتبر المصرف هذه الصفات كعامل اساسي في كل مجالات العمل لدى المصرف ، ومن هنا نستنتج ان القيادة في مصرف مانديري شريعة لها عدة صفات اخلاقية اسلامية ، وان جميع هذه الصفات تؤثر بشكل مباشر على العمل المصرفي الذي يقود بدوره الى تحقيق اهداف المصرف وان مصرف مانديري يسعا دائما لتوعية بأهمية هذه الصفات وما دورها في تحقيق إيرادات للمصرف ، الا ان هذه الصفات الاخلاقية يجب ان لا تقتصر فقط على المستويات القيادية او القيادة العامة فقط بل يجب ان يعنى المصر بتدريتها والتوعية بأهميتها لجميع الكادر الوظيفي في المصرف لكي يتحلى بهذه الصفات جميع العاملين لما لها دور في سير العمل المصرفي بالشكل الصحيح مما يضمن للمصرف تحقيق الإيرادات .

ب- دور القيادة الاخلاقية في تحقيق ايرادات مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج .

ان من الادوار التي يقوم بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري هي الاختيار بين البدائل استنادا على اخلاقيات القيادة ، تفويض السلطة للمستويات القيادية الأدنى، بيان الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومروسيه عملية التأثير الصحيح على جميع المرؤوسين لدفعهم الى العمل لتحقيق ايرادات للمصرف ، و اتخاذ القرارات الصحيحة ، وصياغة الرؤية والعمل على تطبيقها ، وتحديد أولويات العمل ، تحديد المشاكل ووضع الحلول الفعالة لها ، اضافت الى صياغة الرؤى والعمل على تطبيقها ، فمن هذه الادوار والممارسات القيادية نستنتج ان جميع المعطيات تدل على ان للقائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة دورا كبيرا في تحقيق الاهداف للمصرف اضافتا الى تحقيق الإيرادات وان جميع الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد الاخلاقية لها دورا في تحقيق ما يرنوا اليه المصرف من تطلعات مستقبلية ، كما له دورا في وضع الخطط الفعالة لمواجهة التحديات التي تواجه المصرف خلال العمل ، إلا ان ما يفتقر اليه القائد الاخلاقي هو حل بعض المشاكل المزمنة التي تواجه دائما المصارف الاسلامية مثل طريقة جذب الزبائن التي تؤثر بشكل كبير على تقدم المصرف

ج- الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج .

يؤكد مجتمع الدراسة بأن القيادة الاخلاقية تعتمد على عدة طرق لتحقيق الإيرادات في المصرف مانديري شريعة ، وتشمل هذه الطرق تحويل القيم النظرية إلى عمل مؤسسي ، تحسين جودة أداء العمل المصرفي من خلال تشجيع القضايا الاخلاقية ومناقشتها عملية التخطيط الاستراتيجي ، والتطوير الدائم لخطط العمل ، تطوير الافراد وتحفيزهم ،الإلمام

بالقوانين المنظمة للعمل ، الرقابة الدقيقة لاكتشاف الاخطاء ، إقامة العلاقات الداخلية والخارجية ، وبعد الذكر لكل هذه الطرق والوسائل التي حددها مجتمع الدراسة نستنتج أن القيادة الاخلاقية في مصرف مانديري شريعة تعتمد على عدت طرق فعالة وشاملة لجميع النواحي ، وان اهداف جميع هذه هو تحقيق الإيرادات للمصرف سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، وأن هذه الطرق لها عدة فوائد اخرا من شأنها ضمان سير العمل المصرفي بشكل صحيح وبدور يحقق جميع اهداف المصرف المرسومة وليس الإيرادات فقط ، إلا ان بعض هذه الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية للمصرف في تحقيق الإيرادات تحتاج الى التطوير من وقت الى اخر كما انه يجب على قيادة المصرف إكتشاف طرق جديدة لتحقيق الإيرادات ، لان العمل المصرفي في تطور دائم أضف الى ذلك المنافسة القائمة بين مصرف مانديري شريعة وباقي المصارف .

الفصل الخامس : مناقشة النتائج



الفصل الخامس : مناقشة النتائج

يقصد بمناقشة النتائج في هذا الفصل المقارنة بين نتائج الدراسة والدراسات السابقة ان وجدت وتفسير الاختلاف في النتائج وتعليل الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ، وذلك من خلال مناقشة أقوال مجتمع الدراسة في مصرف مانديري شريعة مالانج حول القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق ايرادات المصارف الاسلامية والتي قسمها الباحث الى ثلاثة مباحث وهي (الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري مالانج شريعة - دور القائد الاخلاقي في تحقيق الايرادات في مصرف مانديري شريعة مالانج - والطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات في مصرف مانديري شريعة مالانج) .

المبحث الاول : الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج .

تتركز الصفات الأخلاقية في العمل لمؤسسة ما على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، و تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة اخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع من ناحية صناعة قيادات اخلاقية وموظفين ايضا ، إن الالتزام بالصفات و السلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق.

كما ذكر في السابق ان الصفات الاخلاقية تعتبر عامل اساسي للتواصل بين الافراد ، ويقول مجتمع الدراسة¹⁴⁷ إن الصفات الاخلاقية منظومة سلوكية سائدة في المؤسسة

¹⁴⁷ مجتمع الدراسة مصرف مانديري شريعة مالانج بدولة اندونيسيا

تصف أنماط معاملة القيادين بالعاملين وتنعكس أيضا على العاملين فيما بينهم وتعاملهم مع الزبائن ، ويجب ان تتوفر هذه الصفات في كل قائد اخلاقي وتلازمه في جميع اعماله الداخلية والخارجية ، و تكمن أهميتها في كونها العامل الاساسي الذي يحدد منهج التعامل بين الافراد كما انها عامل يساعد القيادة في تحقيق الاهداف ، وهذا ما اكدته دراسة مصباح سهام 2015 م في نتائج دراسته على ضرورة وجود الصفات والقيم الاخلاقية في كل قيادة لمؤسسة اقتصادية لكي تساعد في سير العمل وفي تحقيق الاهداف المؤسسة¹⁴⁸.

إن الصفات الاخلاقية لدى القيادة المصرفية لم تدرس بوجه الخصوص في الدراسات السابقة الا بالإشارة اليها من خلال الصفات الاخلاقية لدى القائد في المؤسسات الاقتصادية وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة السابقة في اهمية الصفات الاخلاقية لدى أي قيادة ، وتضيف بأن الصفات الاخلاقية لدى المصارف تؤثر على ايرادات المصرف ، وتضيف أن المصرف حالة الدراسة تتوفر لديه الصفات الاخلاقية في قيادته تساعده على المرور قدما الى تحقيق اهدافه .

ومن اهمية الصفات الاخلاقية في المجتمع الاسلامي بوجه الخصوص ، أنت فيه عدة نصوص للشريعة الاسلامية تؤكد اهمية التحلي بهذه الصفات يقول النبي صلى الله عليه وسلم (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق)¹⁴⁹ والرسول ﷺ أكبر مثال للقائد الاخلاقي يقول الله تعالى (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ)¹⁵⁰ وهذا أكبر دليل على اهمية اتصاف القائد بالصفات الاخلاقية .

¹⁴⁸ مصباح سهام ، اثر القيادة والثقافة الاخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة على محافظين

الحسابات ومسيري المصلحة المالية ، جامعة محمد خيضر كلية الاقتصاد الجزائر 2015

¹⁴⁹ وصححه الألباني في الصحيحة

¹⁵⁰ [الأحزاب-21].

المبحث الثاني : دور القيادة الاخلاقية في تحقيق ايرادات مصرف مانديري شريعة الاسلامي مالانج .

يأتي نجاح للقيادات الاخلاقية المصرفية نتيجة الجهد الكبير الذي بذلته حتى جعلتها تنال ثقة الجميع لكفاءتها وقدرتها البارزة على تحقيق هذا النجاح الذي جعل مؤسساتها المصرفية تحقق النجاح المتواصل وسجلاً مستمراً من الإنجازات والأرباح، ومن مميزات القيادي الاخلاقي الناجح وجود طرق واضحة ومتميزة في الأداء والتطور في الكفاءة تجعله يرى ما لا يراه الآخرون ومن ثم تحقيق السبق في تحقيق الأهداف وبالتالي يتمكن من نقل مؤسسته من روتين العمل المصرفي التقليدي إلى قوة دافعة لتحقيق المزيد من التطور والإنجازات، والقيادي الناجح أيضاً هو من يعرف كيف يعيد هيكلة التقسيم الإداري لمؤسسته من خلال رؤية استراتيجية وأهداف متوسطة وبعيدة المدى لتحقيق هذا النجاح ومن ثم مشاركة الآخرين في هذه الرؤى والأبعاد والتأكيد على الأهداف والإنجازات المرجوة ومناقشة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة معهم، ويؤكد مجتمع الدراسة¹⁵¹ بأن للقيادة الاخلاقية دوراً مهماً في عملية تحقيق الإيرادات لدى المصرف فهي تحتل المركز الرئيسي والمسير للمصرف والعمل المصرفي ، كما يتمثل دور القائد احيانا في الممارسات القيادية والاعمال اليومية التي يقوم بها والتي بدورها تساعد في تحقيق الإيرادات او تسير المصرف للوصول الى تحقيق أهدافه ، لم تشير الدراسات السابقة الى دور القائد الاخلاقي في تحقيق الإيرادات ، فأن الباحث يرجح القول الذي اتى به مجتمع الدراسة بأن للقيادة الاخلاقية دوراً مهم في تحقيق الإيرادات فهي تتباعد العديد من الطرق والسبل التي تسعا من خلالها الى تحقيق الإيرادات للمصرف ، وفي هذه الدراسة لقد اهتمت الدراسة ببيان دور القائد الاخلاقي في تحقيق الإيرادات المصرفية عن طريق عينة الدراسة ، والتي تتلخص بأن للقائد الاخلاقي في مصرف مانديري شريعة مالانج دوراً في

¹⁵¹ مجتمع الدراسة مصرف مانديري شريعة مالانج بدولة اندونيسيا

تحقيق الإيرادات للمصرف وذلك من خلال الطرق المتبعة والممارسات القيادية مثل التأثير على الموظفين ورسم الخطط وغيرها من الأعمال التي يقوم بها القائد الأخلاقي .

المبحث الثالث : الطرق التي تتبعها القيادة الأخلاقية في تحقيق الإيرادات في مصرف مانديري شريعة الاسلامي بمالانج .

تتعدد الطرق التي تعتمد القيادة الأخلاقية عليها في تحقيق الإيرادات من مستوى قيادي الى اخر وذلك حسب مستوى وصلاحيات كل مركز قيادي ، وايضا دور وطبيعة كل صنف قيادي فالقيادات الفرعية تختلف نشاطات وطبيعة عملها فهي ليس كالقيادة العامة للمصرف وبهذا الشكل يكون المصرف قد اعتمد على طرق شاملة ، تنبع من كل شرائح القيادة ، اما في بعض الاحيان فوضع الطرق لتحقيق الإيرادات يكون بالاتفاق والاجتماع من جميع مستويات القيادة الأخلاقية ، ولاكن مفاد هذا كله ان الطرق هدفها واحد يتمثل في اتباع هذه القيادة لها لتحقيق الإيرادات للمصرف ، وبما ان نجاح هذه الطرق مقترن بنجاح إيرادات المصرف فأن عملية اعتماد هذه الطرق تكون دقيقة ومحددة ومحسوبة الجوانب وتأتي نتيجة اما عن دراسات تقوم بها القيادة الأخلاقية من واما عن طريق الخبرة المكتسبة والمقومات التي تتميز بها القيادة الأخلاقية عن باقي الكادر الوظيفي ، ويقول مجتمع الدراسة¹⁵² ان الطرق التي تتبعها القيادة الأخلاقية في مصرف مانديري شريعة مالانج هي بمثابة سياسة عامة تضعها القيادة الأخلاقية للمصرف ليسيير عليها العمل المصرفي وهي بدورها تقود الى تحقيق الإيرادات و الى باقي الاهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها ، وتناولت دراسة احمد حسين المشهراوي¹⁵³ جانب بسيط من هذا الموضوع حي اثبتت من خلال نتائجها ان هناك طرق تقود الى ربحية وإيرادات المصرف وهذه الطرق تضعها الادارة المصرفية الاسلامية بناء على ما نصته الشريعة

¹⁵² مجتمع الدراسة مصرف مانديري شريعة مالانج بدولة اندونيسيا

¹⁵³ احمد حسين المشهراوي ، اثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الاسلامية ، فلسطين 2007

الاسلامية كما لم تشير باقي الدراسات الى هذا الموضوع ، بينما تناولت هذه الدراسة بيان لبعض الخطط التي تتبعها القيادة الاخلاقية في مصرف مانديري شريعة مالانج كما انه ذكرت بعض العوامل المساعدة لهذه الطرق ، ويرى الباحث في ان الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية والتي تتمثل في عدت ممارسات مثل التأثير على المرؤوسين بالشكل الصحيح ورسم الخطط المسبقة ووضع الحلول للتحديات وغيرها من الطرق تعتبر فعالة الى حد ما في تحقيق اليرادات ويستوجب تطويرها من حين الى اخر .





الفصل السادس

أ - الخاتمة

حينما وقع من الباحث اختيار موضوع الدراسة ((القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق إيرادات المصارف الاسلامية)) كان الهدف الاساسي من البحث في هذا الموضوع لما له من اهمية كبيرة على المؤسسة المصرفية الاسلامية المسؤولة عن التنمية الاسلامية في المجال الاقتصادي ، وبالنسبة للقيادة الاخلاقية هي أهم الاصول التي يمكن ان تستحوذ عليها المصارف الاسلامية لزيادة القدرة على تحقيق اهدافها والتي من ضمنها الإيرادات ، حيث اصبح كل مصرف اسلامي يتنافس على الحصول على قيادة اخلاقية لما لها من فائدة تعود عليه بها للمصرف ، إلا ان هذه المؤسسة المصرفية تواجه تحديا كبيرا وهو تغير الروتين القيادي الذي كان يتعامل به في المصارف التقليدية ، وباعتبار ان القيادة الاخلاقية موضوعا حديثا فقد اصبح من الموضوعات الأكثر تناولا في الوقتنا الحاضر وقد تناولته بعض الدراسات في الجوانب الاخرى وليس بوجه التفصيل في المصارف الاسلامية بالتحديد ، وقد اضافت هذه الدراسة الى سابقاتها في هذا الموضوع نتيجة جديدة ، وقد ساعد مجتمع الدراسة (مصرف مانديري شريعة مالانج) عن طريق المقابلات المباشرة والوثائق والملاحظات الباحث في الحصول على نتائج الدراسة وكذلك مصادر الناتج الفكري الاخر والتي تتمثل في الكتب ومقالات علمية والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة ، وقد تغلب الباحث على بعض الصعوبات التي واجهته من حيث تجميع البيانات لانشغال مجتمع الدراسة بأعمالهم رغم مساعدتهم المتواصلة وحرصهم الشديد لدعم البحث ، وكذلك عائق اللغة وبفضل الله وحده ومنه استطاع الباحث اوصل الى نتائج مشجعة لدور القيادة الاخلاقية في تحقيق الإيرادات في المصارف الاسلامية .

ب - نتائج البحث

1- من خلال مجتمع الدراسة تبين أن المصرف يمتلك قيادة ذات صفات اخلاقية و تتوافق مع صفات القائد الاسلامي ، حيث تعتمد هذه القيادة على سته صفات مأخوذة في الاصل من القيم الاخلاقية الاسلامية وجميع هذه الصفات تؤثر بشكل اجابي على سير العمل المصرفي بشكل صحيح مما يضمن تحقيق اهداف المصرف ، الا ان الصفات الاخلاقية للقائد الاسلامي لا تقتصر فقط على الصفات التي يعتمد عليها مجتمع البحث بل تمتد الى عدت صفات اخرى مثل الشجاعة ، رباطة الجأش وثبات الأعصاب وغيرها من الصفات .

2- تبين ان المصرف حريص على تثقيف وتوعية القيادة لديه بالصفات الاخلاقية واهميتها وأثرها على سير العمل المصرفي بشكل صحيح والدور الذي تلعبه في عملية تحقيق اهداف المصرف ، وذلك من خلال دورات مكثفه يقوم بها المصرف داخل المصرف وخارجه ، وإعطاء الفرصة للقياديين في المشاركة في مؤتمرات داخل البلاد وخارجها يدور فحواها حول هذا الموضوع .

3- بينت الدراسة ان للقائد الاخلاقي في المصرف دورا كبيرا في تحقيق أهداف المصرف بشكل عام والارادات بشكل خاص وأن جميع الممارسات القيادية التي تقوم بها القيادة الاخلاقية أثناء العمل لها دورا في الوصول الى التطلعات المستقبلية التي يسعى اليها المصرف من خلال عمله .

4- من خلال مجتمع الدراسة تبين أن القيادة الاخلاقية في المصرف تضع حلول فعالة للعوائق والتحديات سواء الداخلية منها او الخارجية التي قد تعرقل سير العمل المصرفي وقد تحول بين المصرف وتحقيق إيراداته ، وذلك من خلال تشكيل لجان لوضع هذه

الحلول أو الاستعانة باستشاريين خارجين في هذا التخصص أو الاستعانة بالفرع الرئيسي للمصرف .

5- تبين من خلال مجتمع الدراسة أن المصرف يعتمد في تحقيق إيرادات على عدة طرق ذات كفاءة وفاعلية تتبعها القيادة الاخلاقية ، واهداف جميع هذه الطرق هو تحقيق الايرادات للمصرف سوأ بشكل مباشر أو غير مباشر ،ومن شأنها ضمان سير العمل المصرفي بالوجه الصحيح مما يضمن حق تحقيق جميع أهداف المصرف المرسومة .

6- بينت الدراسة بأن الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات تتصف بالدقة والشمولية ويرجع السبب في مشاركة جميع المستويات القيادية في المصرف في وضع واعتماد هذه الطرق ، وهذا يزيد من فاعلية هذه الطرق في تحقيق ايرادات وأهداف المصرف ،ألا ان نقص المهارات في بعض المستويات القيادية قد يؤثر احيانا على فاعلية الطرق

ج- التوصيات

من خلال عرض النتائج وتحليلها والخروج بنتائج الدراسة ، وبعد التعرف على دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الايرادات المصارف الاسلامية توصي هذه الدراسة بالاتي :

1- على المصرف ان لا يكتفي باتباع ببعض الصفات الاخلاقية للقيادة فقط بل يجب عليه ان يلم بجميع الصفات والقيم الاخلاقية الموجودة في الشريعة الاسلامية .

2- يجب على المصرف ان لا يقتصر في عمليات التوعية والتثقيف بالصفات الاخلاقية على المستويات القيادية بل عليه السعي بان تشمل هذه التوعية على جميع الكادر الوظيف .

3- ضرورة إلمام القيادة الاخلاقية في المصرف بمقومات العمل المصرفي الاسلامي وهذا من شأنه زيادة و تحفيز دور القيادة في عملية تحقيق اليرادات

4- يجب على المصرف ان لا يقتصر في وضع الحلول على التحديات والعراقيل البسيطة فقط بل عليه ان يشمل المشاك المزمنة التي تواجه المصارف الاسلامية ككل مثل صعوبة جذب الزبائن للمصرف .

5- ضرورة تدريب جميع المستويات القيادية على وضع الطرق التي يسير عليها المصرف لتحقيق إيراداته لرفع مستوى مهارات القيادة في وضع واكتشاف الطرق الصحيحة .

6- يجب على المصرف تطوير الطرق التي تتبعها القيادة الاخلاقية للمصرف في تحقيق اليرادات من وقت الى اخر لان العمل المصرف في تطور دائم إضافة الى ضرورة اكتشاف طرق جديدة .

7- ضرورة إعداد القيادة الاخلاقية في المصرف من الناحية الشرعية التي تتعلق بالعمليات المالية والاحاطة اكثر بمجال فقه المعاملات .

د- مواضيع مقترحة للدراسة :

- 1- استراتيجيات إعداد وتطوير القادة الاختلاقيين في المصارف الاسلامية .
- 2- أثر القيادة والثقافة الاخلاقية على أداء الموظفين في المصارف الاسلامية .

الهم إني استودعك ما قرأت وما تعلمت فردّه عند حاجتي اليه

إنك على كل شيء قدير

قائمة مصادر ومراجع البحث

أ- المصادر

القران الكريم

صحيح مسلم ، الناشر: دار طيبة؛ سنة النشر: 1427 - 2006؛ عدد المجلدات: 2؛
رقم الطبعة: 1

صحيح البخاري صحيح البخاري (ط. دار ابن كثير) المؤلف: مُحمَّد بن إسماعيل البخاري
أبو عبد الله الناشر: دار ابن كثير - دمشق بيروت سنة النشر: 1423 - 2002 عدد
المجلدات: 1 رقم الطبعة: 1

سنن أبو داود ، سليمان بن الأشعث الأزدي السجستاني أبو داود ، الناشر: دار
الرسالة العالمية ، سنة النشر: 1430 - 2009 .

صحيح الجامع للألباني ، المؤلف: أبو عبد الرحمن الألباني ، الناشر: المكتب الإسلامي
، عدد الأجزاء: 2 .

البيهقي أبو بكر ، السنن الكبرى ، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان الطبعة: الثالثة،
1424 هـ - 2003 م

ب-المراجع العربية :

أولا : الكتب -

أبو الغد إبراهيم ، وليس كامل مليكة ، الباحث الاجتماعية ،مركز التربية الأساسية، في
الوطن العربي، 1959 .

أحمد أمين عبد الهادي، ضحى الاسلام طبعه مكتبه النهضة المصرية سنه 1935.

الإدريسي أبو زيد المقرئ القيادة الإسلامية وفق الكتاب والسنة ، ، الناشر مركز النماء للأبحاث والدراسات العلمية 2012 .

البرعي محمد عبد الله ، عابدين عدنان ، الإدارة في التراث الإسلامي، مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال، الناشر: جدة، السعودية : مكتبة الخدمات الحديثة، 1987.

التح منال محمود ،عبد مهدي الشريفي و درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم .

جاسم محمد الياسين ، القيادة: الأساليب الذاتية للتنمية القيادية.

جربوع يوسف محمود ، نظرية المحاسبة، الفروض، المفاهيم، المبادئ، المعايير، (عمان: الوراق للنشر، 2001م).

حجازي محمد عباس، المدخل الحديث في مبادئ المحاسبة ،النظرية، الأساليب، الاستخدامات ، (القاهرة: مكتبة عين شمس 1991م).

حماد ، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف اعداد الدار الجامعية .

خيّام محمد الزعبي ، أخلاقيات العمل ودورها في الارتقاء بالمؤسسة ، الناشر مؤسسة الكتاب الجامع 2013

الحناوي، محمد صالحي، "المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

ديرانية أكرم رسلان ، "الحكم والإدارة في الإسلام دار الشروق - جدة، 1979.

رشيد، محمود عبدالكريم ، الشامل في عمليات المصارف الإسلامية ، ""، دار النفائس عمان، 2007، ط2 .

الزعتري علاء الدين، الخدمات المصرفية وموقف الشريعة منها، ط1، دار الكلم الطيب، دمشق، 2002م.

الزيان رمضان خصائص القيادة الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة : مكان النشر دار الإمام الشهيد أحمد ياسين 2005 .

سمحان حسين مُجَّد ، و مبارك موسى عمر ، محاسبة المصارف الإسلامية : ، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، 2014 ص15

سنان الموسوي ، لإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الناشر دار مجد لاوي للنشر والتوزيع عمان الاردن 2004 ط 1 .

سويدان طارق، صناعة القائد معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية فلسطين غزة 2013 .

السيسي صلاح الدين حسن ، إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية. الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية ، (بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر 1998).

شافعي مُجَّد زكي . مقدمة في النقود والبنوك ، طبعة سنة 1964م دار النهضة العربية مصر .

شاويش وليد مصطفى ،السياسة النقدية بين الفقه الإسلامي والإقتصاد الوضعي، النشر المعهد العالمي للفكر الاسلامي سنة 2014 .

شلهوب، علي مُجَد، "شؤون النقود وأعمال البنوك"، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2007، ط1.

الشيخ فرح الربضي ، مبادئ البحث التربوي، عمان ، مكتبة الأقصى ، 1971.

الشيرازي عباس مهدي ، مدخل نظرية المحاسبة، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1990م)

صوان، محمود حسن أساسيات العمل المصرفي الإسلامي " الناشر دار الناشر: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع 2013

صوان، محمود حسن، "أساسيات العمل المصرفي الإسلامي"، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .

الصيرفي مُجَد عبد الفتاح ، كتاب ادرة البنوك الناشر دار المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2014

الطالب هشام ، دليل القيادة ، دار العربية للعلوم ، الطبعة الثالثة ، سنة 2006 .

طالب يحيي مُجَد أبو ، التحليل المالي والمحاسبي في المجال الإداري مع مقدمة في نظرية المحاسبة ، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998م .

الطجم ، عبد الله بن عبد الغني وآخرون ، السلوك التنظيمي (المفاهيم – النظريات – التطبيقات) دار النوابع ، جدة . (1415هـ) .

الطراونة تحسين أحمد ، الأخلاق والقيادة. اسم الناشر جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010 المملكة العربية السعودية.

طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 .

عابر فاطمة عوض ،أسس كمبادئ البحث العلمي، كمية التربية الرياضية ،مكتبة الاشعاع الفنية، - . جامعة الإسكندرية، مصر ، 2002 .

عجمية مُحمَّد عبد العزيز، مبادئ علم الاقتصاد، مؤسسة القلم للنشر والتوزيع مصر 1982م .

عطية مُحمَّد كمال ، نظرية المحاسبة المالية في الفكر الإسلامي، ، دار الفكر العربي، 1987 ،

عقلة ،عبيدات أبو نصار ، ومبيضة، ، منهجية البحث العلمي القواعد الاردان ، 1997

علاقي مدني عبد القادر ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ، السعودية ط6، مكتبة دار زهران، جدة، المملكة العربية السعودية 1414هـ - 1993م .

علوان حسين، جمع البيانات وطرق المعاينة مطلق الناشر مكتبة العبيكان الرياض 1431هـ .

قنطقجي سامر مظهر ، فقه المحاسبة الإسلامية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ط1 ، 2004م .

الكبجي ماهر ، نحو مصرف إسلامي ، تأليف : الناشر لدار المتقدمة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2004 .

كنعان نواف ، القيادة الإدارية، . دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. الطبعة الأولى - الإصدار السادس 1999م.

ليلي مُحمَّد أبو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة :
الناشر دار الجنادرية للنشر والتوزيع : الاردن عمان 2013 .

ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ،
الإسكندرية. (1987م)

مُحمَّد بن أحمد بن الكتاب: معجم شيوخ الذهبي (ط. العلمية)؛

مُحمَّد عبد الحليم عمر الأسس الشرعية والمحاسبية لتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية ،
2002م

محسن عبادي ، لاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، الناشر دار النهضة العربية،
2006

مرسلي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعليم و الإتصال. ديوان المطبوعات
الجامعية الجزائر: 2005 .

المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ، . فهرسة
الملك فهد الوطنية ، جدة 1425هـ .

مليكة، الجماعات والقيادة في قرية عرييه سرس اللبان، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي،
سنه 1963.

مهدي، الصادق ، نحو مرجعية إسلامية متجددة: متحررة من التعامل الانكفائي مع
الماضي، والتعامل الاستلابي مع الوافد : الناشر : مكتبة الشروق الدولية 2006 .

الموسوي منعم زمير ، اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي ، ط1 دار اليازوري العلمية
، عمان الاردن 1998 .

النمر سعود بن مُجَّد، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، 1414هـ - 1994م ، البعة الثالثة .

الهوري ، سعيد ، " القائد الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين " مكتبة عين شمس القاهرة ، 1976.

الوزن السيد عطية عبد الواحد ، دور السياسة المالية الإسلامية في تحقيق التنمية الاقتصادية، التوزيع العادل للدخول التنمية الاجتماعية ، الناشر دار النهضة العربية 2010 .

وقدوري أبو حمد ، رضا صاحب ، فائق مشعل ، إدارة المصارف اعداد ، جامعة الموصل 2005

الويشي فتحي ، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى 2013 القاهرة مصر .

الويشي فتحي، الأساليب القيادة والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 8 شارع أحمد فخري، الطبعة الأولى 2013 ، القاهرة، مصر.

موقع التربوي للدكتور وجيه المرسى أبولبن فكر تربوي متجدد أستاذ مشارك بجامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية .

ثانيا : الرسائل العلمية

احمد نور ، المحاسبة المالية المبادئ والمفاهيم والإجراءات المحاسبية والمعايير المحاسبية الدولية والعربي والمصرية ، ، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م) .

أربعة عند عبدالعزيز ، منهج البحث الوصفي الكيفي ، السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود . 1443 ق ، مكة العربية السعودية .

الالوسي عبد الوهاب عبد الفتاح ، اثر الانماط القيادية في الابداع المنظمي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لاقليم كوردستان : الناشر : المعهد التقني السليمانية العراق البلتاجي محمد ، "معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية" رسالة دكتوراه ، كلية التجارة جامعة الأزهر 1997م .

حلمي وفيق ، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، الأغا جامعة الأزهر غزة 2010 شاهين علي . مدخل محاسبي مقترح لقياس وتوزيع الأرباح في البنوك الإسلامية ، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين يناير 2005 .
عسكر عبد العزيز ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المديرين : محمد ، دراسة ماجستير - غزة 2012 .

ثالثا : الاوراق العلمية وأعمال المؤتمرات والندوات -

الجلولي محمد ، القيادة الإسلامية في المؤسسات ورفعة بحتية في مؤتمر القيادة الإسلامية ، 1012 .

القرى ، محمد علي ، الإبداعات في عمليات وصيغ التمويل الإسلامي وانعكاسات ذلك على صورة مخططاتها ورقة عمل مقدمة غالى الملتقى السنوي السابع للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية حول إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، عمان - الأردن 2004 .

العتيبي حمد عبد الحميد، مجلة الصيرفة الاسلامية : Islamic Finance and banking news المقالة 240 في 2011 دبي تأليف المقالة.

رابعا : مقالات منشورة على شبكات المعلومات (الانترنت)

ابو عشة خالد حسين ، تحليل المحتوى ، فوائد خصائصه انواعه شروطه منشور على شبكة الاوكة .

دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقرية والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد 176، الكويت ، سنة 1993 .

البنك الدولي ، بيان صحفي : مجموعة البنك الدولي و تحالف من الجهات الشريكة يتعهدون بتسريع توفير الخدمات المالية للجميع بحلول 2020 ، تاريخ البيان 2015 17 04 .

سعد المزعل ، مقال في القيادة المصرفية الناجحة ، الناشر جريدة النهار ، العدد 63 – لسنة 2007 الكويت

ج- المراجع الاجنبية

Leadership, New York: Harper & Row , James Mac Greggor (1978). Burns .

McManus, K. A. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organizations. DAI-B 71/ 03.Proquest. UMI Dissertations. 2013.

Administration and Development in the Arab World: An Annotated Bibliograph , Milyani, H. M. (2011 .

From the website of Bank Mandiri in Indonesia Sharia supervisory Board – Leading ,Modern. reassure.

www.syariahmandiri.co.id diakses tanggal pukul 201608.25 wib.

From the website of Bankaldawli www.albankaldawli.org .



الملاحق

الباحث اثناء جمع البيانات في المصرف





صور من داخل المصرف





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/0936/2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Direktur Bank Mandiri Cabang Malang
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis/disertasi bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Abd Alraheem Naji Ali Alhamil
NIM : 14800032
Program Studi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kempemimpinan Etis terhadap Kinerja organisasi:
Studi Kasus di Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.
NIP. 19561231 198303 1 032

mandiri
syariah
KC. Malang

Loftman

SURAT KETERANGAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa:

Nama	: Abd Alraheem Naji Ali Alhamil
NIM	: 14800032
Program Studi	: Ekonomi Islam
Lembaga Pendidikan	: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melakukan penelitian skripsi dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Organisasi Studi Kasus di Bank Syariah Mandiri Cabang Malang" di perusahaan kami PT Bank Syariah Mandiri Kantor Area Malang.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Bank tidak bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul dari penggunaan surat keterangan ini dan menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari nama tersebut di atas.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Candra Ardhy Darmawanto
Area Operation & Service Man