

إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي

(مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً)



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي

(مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً)

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لاستيفاء
شروط من شروط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية

إعداد:

عبدالسلام محمد سعد أبو حليقة

الرقم الجامعي: 17710031

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

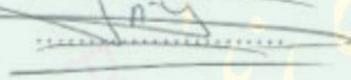
2019

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.
بعد الاطلاع على بحث الماجستير الذي حضره الطالب:
الاسم: عبد السلام محمد سعد أبو حليقة
رقم القيد: 17710031
العنوان : إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي، مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً.
وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور : تري يوسفري يتنو



المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله



اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور وحيد مورني



اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي،
مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً، التي أعدها الطالب:
الاسم: عبد السلام محمد سعد أبو حليقة
الرقم الجامعي: 17710031

قد قدمها الطالب أمام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في
الإدارة الإسلامية وذلك في يوم الجمعة بتاريخ 2019/1/4 م.
وتتكون لجنة المناقشة من السادة الدكتوراة :-

1. د: استعانة بوكري
رئيسة اللجنة ومناقشة
رقم التوظيف: 197707092003122004
2. د: محمد أمين نور
مناقشاً
رقم التوظيف: 197501232003121003
3. د: عبد المالك كريم أمر الله
مشرفاً ومناقشاً
رقم التوظيف: 197606162005011005
4. د: تري يوسفري يتنو
مشرفاً ومناقشاً
رقم التوظيف: 1970004272000031001

اعتماد

عميد الدراسات العليا



أ.د. موليانتي

رقم التوظيف : 1953071719820103005

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : عبد السلام محمد سعد أبو حليفة

الرقم الجامعي: 17710031

العنوان: إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي، مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيره أو تأليف الأخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلاً ليس من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

باتو، 2 يناير 2019م

الطالب



عبد السلام محمد سعد أبو حليفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ))

صدق الله العظيم

من سورة التوبة الآية 105

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا من الله العزيز القدير أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدى بها اليوم والغد وإلى الأبد.

(والدى العزيز)

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي رعيتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد إلى ملاكي وروحي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

(أمي الحبيبة)

إلى من بهم أكبر وعليهم بعد المولى اعتمد إلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة إلى من تطلعوا بنجاحي بنظرات الأمل .

(إخوتي وأخواتي الأعزاء)

إلى تؤام روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة.

(زوجتي الغالية)

أهدى ثمرة عملي المتواضع إلى أبنائي من تمنوا لي النجاح راجياً من الله أن يحفظهم لي.

(شذى ،، محمد ،، ربهام)

إلى الإخوة التي لم تلدهم أمي إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.

(زملائي وأصدقائي)

مستخلص البحث

إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً. إعداد الطالب: عبدالسلام محمد أبو حليقة، اشراف الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله والدكتور : تري يوسفري يتنو.

باعتبار أن استراتيجية التدريب تعد من أهم الخيارات في الإدارة الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية، لذا اهتم هذا البحث بتسليط الضوء على هذه الاستراتيجية التدريبية بمصرف مانديري شريعة مالانج.

وأسئلة الدراسة هي: (1) كيف يتم التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟ (2) كيف يتم التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟ (3) كيف يتم التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟ (4) كيف تساهم إدارة التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج؟

ومنهجية هذه الدراسة اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي النوعي، وتم جمع البيانات لها بواسطة المقابلة والملاحظة والوثائق، من داخل مصرف مانديري شريعة مالانج خلال الربع الأخير من سنة 2018م.

ونتائج البحث: أظهرت: (1) أن هذا المصرف (BSM) يطبق مهمة التخطيط في إدارة التدريب بواسطة خطة التدريب السنوية، وهي تقوم على تحديد أولوية من يحتاج للتدريب، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم، وتحديد مكان التدريب (خارج أو داخل البنك) ويعتمد التخطيط على نتائج تقييم سابقة، (2) أن هذا المصرف (BSM) ينفذ التدريب وفق منظور استراتيجي محدد، ويتم ذلك على شكلين : تدريب داخلي (أي داخل المصرف) وتدريب خارجي (أي خارج المصرف)، وقد شهد العام الماضي 2017م تنفيذ دورات تدريبية عديدة منها داخل البنك بمدينة مالانج وبعضها في جاكرتا ، وكان أغلب التدريب تدريب داخلي، وكان نصيبه منها تدريب 121 موظف، (3) أن هذا المصرف (BSM) يقيم التدريب بواسطة التقييم الداخلي والخارجي، ومن وسائله تقييم المدربين من خلال الدرجات الممنوحة للمتدربين، وكذلك إعداد استبيان، كما أن هناك عدة صعوبات تعترض تطبيق استراتيجية التدريب الوظيفي منها محدودية نوعية الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات في الاقتصاد الشرعي لتولي التدريب، والمنافسة من المصارف التقليدية، (4) ساهم التدريب في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وساهم في رفع المعرفة الشرعية بأحكام المعاملات المصرفية لهم.

ABSTRAK

Pelatihan manajemen untuk meningkatkan efisiensi staf dari perspektif strategis model Bank Syariah Mandiri Malang, Disiapkan oleh : Abdul Salam Mohammed Saad Abu Hleika, pengawasan Dr : Abdul Malik Karim Amrullah dan Dr : Triyo Supriyatno.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan dalam manajemen pelatihan dari perspektif strategis di Bank Syariah Mandiri dan pengetahuan implementasi dalam manajemen pelatihan dari perspektif strategis bank ini, dan pengetahuan evaluasi dalam manajemen pelatihan dari perspektif strategis bank ini, dan pengetahuan tentang kontribusi departemen pelatihan untuk meningkatkan efisiensi fungsional karyawan bank ini .

Metodologi penelitian ini di mana peneliti mengandalkan metode deskriptif kualitatif, dan data dikumpulkan dengan wawancara, observasi dan dokumen, dari dalam Bank Mandiri Malang selama kuartal terakhir tahun 2018.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSM menerapkan tugas perencanaan dalam manajemen pelatihan melalui rencana pelatihan tahunan, yang didasarkan pada penentuan prioritas mereka yang membutuhkan pelatihan, memberikan pelatihan yang diperlukan, menempatkan pelatihan (di luar atau di dalam bank) (BSM) telah melakukan pelatihan sesuai dengan perspektif strategis tertentu, dalam dua bentuk: pelatihan internal (yaitu di dalam bank) dan pelatihan eksternal (di luar bank). Tahun lalu menyaksikan pelaksanaan beberapa kursus pelatihan di dalam Bank Syariah Mandiri Malang, Di Jakarta, dan sebagian besar pelatihan adalah pelatihan in-house, dengan sebagian darinya BSM mengevaluasi pelatihan melalui evaluasi internal dan eksternal, dan mengevaluasi pelatih melalui nilai yang diberikan kepada peserta pelatihan, serta persiapan kuesioner, dan ada beberapa kesulitan dalam menerapkan strategi pelatihan kerja, termasuk kualitas sumber daya manusia yang terbatas dengan keterampilan. Dan kompetensi dalam ekonomi hukum untuk mengambil alih pelatihan, dan kompetisi dari bank tradisional, namun pelatihan telah berkontribusi untuk meningkatkan kompetensi profesional karyawan, dan berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan legitimasi kepada mereka.

ABSTRACT

Management training to raise staff efficiency from a strategic perspective Bank Syariah Mandiri malang. Prepared by the student: Abdul Salam Mohammed Saad Abu Hleika, supervision of Dr.: Abdul Malik Karim Amrullah and Dr.: Triyo Supriyatno.

The study aimed to know the planning in the management of training from a strategic perspective at Bank Syariah Mandiri malang and the knowledge of implementation in the management of training from a strategic perspective of this bank, and knowledge of evaluation in the management of training from a strategic perspective of this bank, and knowledge of the contribution of the training department to raise the functional efficiency of the employees of this bank.

Methodology of this study in which the researcher relied on qualitative descriptive method, and the data was collected by the interview, observation and documents, from within the Bank Syariah Mandiri malang during the last quarter of 2018.

The results of the research show that BSM applies the planning task in the management of training through the annual training plan, which is based on determining the priority of those who need training, providing the necessary training, locating the training (outside or inside the bank) (BSM) has been conducting training according to a specific strategic perspective, in two forms: internal training (inside the bank) and external training (outside the bank). The last year witnessed the implementation of several training courses within the bank in Malang, In Jakarta, and most of the training was in-house training, with a share of it The BSM evaluates the training through internal and external evaluation, and evaluates the trainers through the grades given to the trainees, as well as the preparation of a questionnaire, and there are several difficulties in applying the job training strategy, including the limited quality of human resources with skills And competencies in the legal economy to take over the training, and competition from traditional banks, and yet the training has contributed to raising the professional competence of the employees, and contributed to raising the knowledge of legitimacy to them.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً غير مكفي ولا مستغنى عنه والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلموبعد.

فالشكر لله الذي منّ علينا بسابغ فضله وأجل نعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا مناهله، ومن ثم فإن وافر شكري وكثير امتناني أقدمه إلى من مد لي يده داعماً جهودي المبذولة ومباركاً خطا هذا العمل، وأخص بالشكر بدايةً إلى الدكتور وحيد مورني رئيس قسم الإدارة، والدكتورة استعانة منسقة الدراسة لمرحلة الماجستير بهذه الجامعة.

كما أخص بالشكر والتقدير إلى الدكتور عبد المالك كريم أمر الله، والدكتور تري يوسفري يتنو اللذان تفضلاً بالإشراف على هذه الدراسة، ومنحوا جهداً ووقتاً كبيراً، ولم يدخروا وسعاً في توجيهي ومتابعتي.

وما هذا الجهد الذي أضعه بين أيديكم إلا مساهمة أردت بها التطوير فإن وفقت فبفضل من الله ونعمه، وإن كان عدا ذلك فحسبي أن النقص سمة أعمال البشر، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

مالانج 2 يناير 2019م

الباحث

عبدالسلام محمد أبو حليقة

المحتويات

أ	صفحة العنوان :
ب	صفحة الموضوع :
ج	تقرير المشرفين:
د	اعتماد لجنة المناقشة :
هـ	إقرار أصالة البحث:
و	الاستهلال:
ز	الإهداء:
ح	المستخلص :
ك	الشكر والتقدير :
ل	المحتويات:
ن	فهرس الأشكال التوضيحية:
1	الفصل الأول الإطار العام والدراسات السابقة	
1	أ. المقدمة :
7	ب. مشكلة البحث :
9	ج. أسئلة البحث :
9	د. أهداف البحث :
10	هـ. أهمية البحث :
10	و. حدود البحث :
11	ز. الدراسات السابقة :
11	ح. مصطلحات البحث :
26	ط. هيكلية البحث:
29	الفصل الثاني الإطار النظري	
29	المبحث الأول : مفهوم التدريب الوظيفي
39	المبحث الثاني: مفهوم كفاءة الموظفين
46	المبحث الثالث: مفهوم الاستراتيجية
56	المبحث الرابع : المصارف الإسلامية ودورها
67	الفصل الثالث منهجية البحث	

67	أولاً : نوع البحث
68	ثانياً : أداة جمع البيانات
70	ثالثاً: مصادر البيانات
71	رابعاً: تحليل البيانات
75	الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها
75	المبحث التمهيدي : نبذة عن مصرف مانديري شريعة بصفة عامة
80	المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج
83	المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج
88	المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج
93	المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج
97	الفصل الخامس مناقشة بيانات البحث
97	المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي
102	المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي
106	المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي
109	المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج
115	الفصل السادس الخاتمة
115	أولاً : خلاصة النتائج :
115	ثانياً : التوصيات :
117	ثالثاً : المقترحات :
117	رابعاً : التطوير النظري :
119	المصادر والمراجع
128	ملاحق الدراسة:

فهرس الأشكال التوضيحية

33	شكل 1 مهام إدارة التدريب إعداد الباحث
50	شكل 2 مراحل الإدارة الاستراتيجية
53	شكل 3 نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)
63	شكل 4 تصور تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية
73	شكل 5 نموذج مراحل منهجية الدراسة
79	شكل 6 الهيكل التنظيمي لكامل بنك مانديري شريعة
77	شكل 7 شعار بنك مانديري شريعة
94	شكل 8 تمثيل مراحل الاستراتيجية التدريبية
98	شكل 9 مراحل التخطيط في إدارة التدريب في بنك (BSM)
101	شكل 10 استراتيجية بنك (BSM)
103	شكل 11 أنواع التدريب من حيث مكانه في بنك (BSM)
110	شكل 12 التدريب الخارجي في بنك (BSM)
111	شكل 13 التدريب الداخلي في بنك (BSM)
112	شكل 14 مساهمة التدريب في تطوير الموظفين في بنك (BSM)

الفصل الأول: الإطار العام

والدراسات السابقة

المقدمة:

مشكلة البحث:

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

أهمية البحث:

حدود البحث:

الدراسات السابقة:

مصطلحات البحث:

هيكلية البحث:

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

أ. المقدمة :

مع انتشار وتطور العمل المصرفي الإسلامي في السنوات الأخيرة يزداد الاهتمام بكفاءة أداء هذا القطاع خاصة أمام حالة المنافسة الشديد من قبل المصارف التقليدية وبالأخص بعد نجاحها في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية التي عصفت بها مؤخراً، وما رافق ذلك من زيادة في الطلب على الخدمات المصرفية، لذا نجد أنفسنا أمام حالة من التحدي تتطلب الارتقاء وتطوير ورفع كفاءة العاملين لمواجهة كافة التحديات التي أصبحت حقيقة واقعة لا مجال للتقليل من أهميتها أو خطورتها.

يبد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها هي من تتولى وضع تنمية الموظفين وفق منظور استراتيجي يتبع خطوات تسير عليها المنظمة، وبالتالي يجب أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات¹.

1- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان، 2010م، ص11.

وحتى يتحقق لنا ذلك لابد من مراجعة أداء هذا القطاع بشكل دوري ومستمر وتحديد جوانب القصور لديه، حتى تتمكن من وضع سياسات لتطويره وتقديمه بالشكل الذي يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي وُجد من أجلها، وكذلك الرجوع وبشكل مستمر إلى آراء المتعاملين مع المصرف ومعرفة توجهاتهم فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة لهم و تنوعها واتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن تطوير وتحسين هذه الخدمات، وهذا كما سبق ذكره يعد من مسؤولية الإدارة العليا كذلك يقع على إدارة الموارد البشرية بالمصرف الجزء الكبير من تلك المسؤولية خصوصاً في مجال رسم وتنفيذ الاستراتيجية بعد تلقيها الموافقة والضوء الأخضر من الإدارة العليا في إطار الاستراتيجية العامة للمصرف.

حيث إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لرفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمة².

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات الإدارية التي نالت اهتمام كبير خلال العقود القليلة الماضية نظراً لزيادة نطاق المنافسة بين المنظمات الإدارية التي تهدف لتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بسبب التغيرات الهائلة في بيئة العمل والذي كانت فيه العمليات تدار بوتيرة أشبه بالمستقرة نوعاً ما وتغيرت إلى وتيرة أكثر تعقيداً وظهر ما يعرف بظروف عدم التأكد وتضال حجم الفرص والموارد، وكذلك انتشار التهديدات الداخلية والخارجية،، كل تلك

2- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م، ص 13، 14.

الأسباب ساهمت في نشوء وتطور مفاهيم جديدة كانت توصف بسياسات الأعمال الجزئية إلى إدارة كلية للاستراتيجية الواجب الأخذ بها واعتمادها.

وتقوم المصارف الإسلامية بدورٍ مهم في عملية التنمية في المجتمع، ما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، من بينها الإدارة الاستراتيجية لتمكين بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة)، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها.³

ومنطوق آخر فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات.⁴

وتهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة وما تقدمه

3 - عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية، بناء منظمات المستقبل، القاهرة، الدار القديسية للطباعة والنشر، 2003م، ص15.

4 - عبد الشافي محمد العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا، مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1994م، ص27.

الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع والتطور⁵. إن استراتيجيات الموارد البشرية والتي من بينها وأهمها استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل بجميع مستوياتها الادارية، والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان وتحديد نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة⁶.

وهذه الاستراتيجيات ما وضعت إلا استجابة ملحة لأهمية التدريب الوظيفي الذي يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الخدمية والإنتاجية⁷.

5- تغريد جليل أيوب، وأمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، بلا سنة النشر، ص13.

6- عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أهبها، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2015م، ص3.

7- أحمد الكردي، مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال، نسخة إلكترونية، 2010م، ص3-4.

فالتدريب قبل كل شيء سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرها ومستقبلها، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية، حيث يعتبر بناء الإنسان وتنمية قدراته القاعدة الأساسية للتطور ويتم ذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة. ولهذا شغل موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها اهتمام الباحثين لارتباطه بالعنصر البشري الذي هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل.

وهذه الدراسة تهتم بالصناعة المصرفية في إندونيسيا في جانبها الشرعي الذي يعرف بالمصرف الشرعي أو الذي يختلف عن المصرف التقليدي في أنه يطبق القواعد الشرعية ويتقيد بأحكامها وأهمها على الإطلاق منع التعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً، بناء على الأمر الإلهي الذي ورد في ذلك في قوله عز وجل : (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا)⁸، وكذلك المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق المثل الإسلامية قدر الإمكان من خلال تقديم خدمات كالمراجحة والمضاربة وغيرها استجابة لقوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)⁹. وتعتبر المصارف الإسلامية في إندونيسيا متطورة باستمرار، وتسابق المصارف التقليدية الأخرى.

لقد قامت السلطات النقدية والمصرفية في إندونيسيا بمجموعة متواترة من الإجراءات التي توجت بإصدار القانون رقم 21 لسنة 2008م الخاص بتنظيم المصارف الشرعية أو

8- سورة البقرة الآية: 275.

9- سورة المائدة الآية: 2.

الإسلامية، وسبقه القانون رقم 10 لعام 1998م، الذي بموجبه تم الموافقة على الإذن بفتح المصارف الإسلامية وتنظيمها في إندونيسيا وهذا ما ساعد في دفع عجلة نمو المصرفية الإسلامية التي أصبحت تقدم في إندونيسيا في ثلاثة أشكال عن طريق 34 مصرفاً تجارياً تتمثل في 11 مصرفاً إسلامياً و23 نافذة مصرفية في بنوك تقليدية، بالإضافة إلى التمويل الإسلامي المصغر عن طريق ما يعرف في إندونيسيا ببنوك الريف حيث يوجد 163 مصرفاً ريفياً شرعياً، كلها مجتمعة توفر حوالي 3000 وكالة مصرفية إسلامية منتشرة عبر مختلف مناطق إندونيسيا وبحجم أصول يفوق 19 مليار دولار¹⁰.

ومن هذه المصارف الإسلامية يطالعنا مصرف مانديري شريعة ليكون أحد أهم تلك المصارف وأوسعها انتشاراً في كامل إندونيسيا الذي يعتبر من أشهر المصارف الإسلامية العاملة في إندونيسيا والذي أنشئ في 31 يوليو 1999م، أي بعد صدور القانون رقم 10 لعام 1998م، مباشرة، وقامت المصارف الإسلامية بدورها في تقديم الخدمات المصرفية ذات الطابع الإسلامي من مختلف المعاملات الشرعية¹¹. ويعد التدريب في المصارف الإسلامية ركيزة مهمة، ويعكس نشاط منظم ومستمر وبأسلوب استراتيجي يهدف إلى تدريب العاملين على العمل الشرعي في مجال المال والاقتصاد وفق نظريته الإسلامية، التي تحرم الربا لكنها توفر البدائل المتنوعة والمناسبة وبشكل ميسر، أنه النشاط الذي بواسطته يتم تزويد العاملين في المصرف الإسلامي بالمعلومات والمهارات اللازمة بهدف رفع كفاءتهم في الأداء الوظيفي، وبالتالي يأتي هذا البحث ليلسط الضوء على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة المصرفية الإسلامية ودورها المعهود منها والفعال، وحسبما كان اختار الباحث التطبيق على مصرف

10- حمزة شودار، الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية والمعوقات القانونية المحلية دراسة لواقع الصناعة المالية الإسلامية في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2015م، ص318.

11- www.syariahmandiri.co.id.

مانديري شريعة فرع مالانج، وختاماً ومن خلال هذه الخلفية تبرز لنا أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع:

1. تخصص الباحث في مجال المصارف حيث إن عمله في أحد المصارف التجارية بليبيا منذ فترة طويلة وحتى الآن - وهو مصرف شمال أفريقيا- وله اطلاع وخبرة في قطاع الصيرفة الإسلامية بالمصرف.
2. إيمان الباحث بأهمية التوجه الاستراتيجي ودعمه وإبرازه في مجال تنمية كفاءة العاملين بالمصارف الإسلامية، والاستفادة منها في بلده ليبيا من خلال النتائج فيما بعد.
3. المكانة التي تحتلها المصارف الإسلامية في إندونيسيا بصفة عامة ومصرف منديري شريعة أبرزها، فهو يعد من أكبر المصارف الإسلامية فيها، وقد تحصل هذا المصرف للمرة الرابعة على التوالي سنة 2017م على جائزة أفضل بنك شرعي في إندونيسيا من خلال درجة الخدمات المصرفية المقدمة للإفراد به، وفي عام 2017م تحصل على جائزة الأصول الآسيوية هونغ كونغ كأفضل أداء مصرفي¹².

ب. مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي : بما أن التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، عليه أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات المصرفية الإسلامية والتقليدية بل بين المؤسسات المصرفية الإسلامية نفسها خاصة في بلد مثل إندونيسيا الذي تعد من أكبر البلدان في العالم تطبيقاً لفكرة وفلسفة المصرفية الإسلامية بكل أبعادها وفروعها وشهد العمل المصرفي فيها تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة على مستوى التوسع في المنتجات وتقديم

12- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (Disajikan dalam ribuan)
(Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan). ص 45.

مختلف الخدمات الإسلامية المالية، وزيادة مطردة على مستوى عدد المساهمين والزبائن، منذ افتتاح أول بنك إسلامي في إندونيسيا عام 1990م، وذلك بناء على القانون رقم (7) الصادر في 2 أغسطس 1990م والذي نظم عمل تلك البنوك وتميزها عن غيرها من البنوك التقليدية، والذي حرص أولاً وقبل كل شيء على مراعاة الأحكام الإسلامية في تجنب الفائدة وانتهاج الاستثمار الحلال وضرورة انضباطها بقواعد الفتوى من الرقابة الشرعية، وأن تكون العلاقات مع الزبائن علاقة مشاركة أكثر منها علاقة زبون ومؤسسة¹³.

من ناحية مقارنة لما سبق يرى علماء الإدارة وخبراء التدريب بأن للتدريب في الإدارة مراحل متسلسلة تجعله عملية منظمة ومخطط لها، ودون الدخول في تفاصيل ما دونه الكتاب والباحثين في تحديد مراحل العملية التدريبية إلا أننا نجد أنهم يشيرون إلى المراحل التالية:

- أ. تخطيط عملية التدريب: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة خطة بذلك.
- ب. تنفيذ وتنظيم عملية التدريب : وتتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.
- ج. تقييم عملية التدريب : وتعني إجراء تقييم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها¹⁴.

وبالتالي هنا يدور السؤال المهم أين موقع هذه المؤسسة المصرفية الشرعية من هذه المراحل الرئيسية؟ وكل ذلك يوجهه تحدي كبير من جانب الحاجة لتوفير عناصر ذات كفاءة وجودة من العناصر البشرية التي تقوم بأداء العمل المصرفي الإسلامي وفق الضوابط والأسس الواجبة في هذا النوع من المؤسسات، وتوفير خطة تدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية،

13- Muhammad Syafii antonio، *sharia bank management yogyakarta: amp ykpn*، 2002، 34.

14- وسيم إسماعيل الهابيل، وآخرون، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، 2011م، ص7.

ومن الذي سينفذ التدريب ومن ثم يقيمه، وهذا يضعنا أمام إشكالية، وهي هل تتوفر لدى هذه العناصر الكفاءة بمختلف أنواعها في مجال الوظيفة سواء من ناحية الإمام بالأحكام الشرعية أو الكفاءة المهنية والفنية بشكل يعكس حجم المهمة ويلبي ويساير التطور في سوق الصيرفة الإسلامية وغيرها. وبالتالي فإن هذا البحث يحدد مشكلة لدراستها وإيجاد أجوبة شافية لها وهي معرفة واقع إدارة التدريب التي وجدت لتطوير العاملين بالمصارف الإسلامية من منظرها الاستراتيجي.

ج. أسئلة البحث :

إن هذا البحث يحاول أن يجيب عن الأسئلة الثلاثة التالية:

1. كيف يتم التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟
2. كيف يتم التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟
3. كيف يتم التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج؟
4. كيف تساهم إدارة التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج؟

د. أهداف البحث :

بناء على أسئلة البحث أعلاه فإن أهداف البحث هي:

1. معرفة التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.
2. معرفة التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.
3. معرفة التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.

4. معرفة مساهمة إدارة التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

هـ. أهمية البحث :

1. تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناول إدارة التدريب الوظيفي من منظورها الاستراتيجي التي من شأنها أن تعمل على تحقيق تنمية الأفراد من خلال تأهيل وتنمية وتدريب العنصر البشري وتزويده بالمهارة المطلوبة وتعزيز قدرته على العمل والإنجاز، وهذا يساهم في تطوير العمل المصرفي وتحديد التطوير في رفع وتحسين أداء العاملين بالمصارف الإسلامية كما يساعد هذا الأمر أصحاب القرار في المصارف الإسلامية في رفع أداء عاملها.

2. من شأن نتائج هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة كبيرة لمتخذ القرار في التدريب الوظيفي في المصارف الإسلامية بالاستفادة من الخبرات، والتجارب الواقعية السابقة والاستفادة من أي ملاحظات أو توصيات بشأن إدارة التدريب من حيث الوظائف الأساسية لها. كما تعد هذه الدراسة مهمة للباحث لتطوير وزيادة معرفته بنشاط وإدارة التدريب والاستفادة من ذلك في مجاله الوظيفي والأكاديمي .

و. حدود البحث :

تحدد حدود هذا البحث في الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: من حيث تناول موضوع التدريب الوظيفي لرفع الكفاءة الوظيفية

من منظوره الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

2. الحدود البشرية: الموظفين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

3. الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مصرف مانديري شريعة مالانج.

4. الحدود الزمنية: سنة 2018.

ز. الدراسات السابقة :

1- دراسة غادة محمود سلامة أبو عويلى 2008¹⁵ بعنوان: مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين

لقد اهتمت هذه الدراسة بتحليل مكونات الاستراتيجية التسويقية بالبنوك العاملة بفلسطين من خلال إيجاد الاستراتيجية المناسبة والفعالة، ولذلك طبقت الباحثة الدراسة على فئات من الإدارات العامة بتلك البنوك في فلسطين، وكانت مشكلة البحث تدور حول مدى توفر مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، فيما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولذا كانت أهداف الدراسة هي : التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين والمتمثلة في مكوناتها (تحديد الهدف- التركيز- تخصيص الموارد- التكامل- المزيج التسويقي) كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر هذه المكونات على نجاح العمل المصرفي وأهمية إتباع استراتيجية تسويقية فعالة واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

وخلصت الدراسة لنتائج أهمها : أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول تبني استراتيجية تسويقية في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والجنس، ومنشأ المصرف، وطبيعة عمل المصرف، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الاهتمام بمكونات الإستراتيجية التسويقية بشكل عام، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء، والعمل على الأخذ بآراء العاملين عند وضع الأهداف كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.

15 - غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.

التعليق على الدراسة: رغم أن الدراستان تشتركان في موضوع الاستراتيجية وبالمصرف الاسلامي تحديداً، غير أن الفرق بينهما واضح، فالدراسة السابقة اهتمت حصراً بدراسة استراتيجية التسويق بالمصرف الاسلامي، بينما الدراسة الحالية سوف تهتم بإدارة التدريب وفق رؤية استراتيجية في المصرف الاسلامي، ومن جوانب الاختلاف أن الدراسة السابقة استخدمت المنهج التحليلي الكمي الإحصائي، بينما الدراسة الحالية تستخدم المنهج النوعي.

2- دراسة محمد حنفي محمد تيبيدي 2010¹⁶ بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية

تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا بشأن التطور التقني والمنافسة الشديدة مما يحتم تبني استراتيجيات لزيادة فعالية الأداء ورفع كفاءته، وطبقت الدراسة على قطاع الاتصالات السودانية، وتتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي. وبالتالي هدف هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، وتختبر هذه الدراسة عدة فروض هي: أن لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؛ وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات؛ وأن هنالك علاقة ذات دلالة

16 - محمد حنفي محمد نور تيبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان، 2010م.

إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدي الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. كذلك أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وبناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: الحاجة إلى الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة.

التعليق على الدراسة: رغم أن التشابه كبير جداً بين الدراستين حيث أن كلاهما اهتماماً بالإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع الكفاءة للموظفين، لكن يبدو الاختلاف في كون الدراسة الحالية تدرس إدارة التدريب بمنظورها الاستراتيجي ومساهمتها في رفع كفاءة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، فيما ركزت الدراسة السابقة على قطاع الاتصالات.

3- دراسة خليل إسماعيل زقوت 2013¹⁷ بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

17 - خليل إسماعيل زقوت، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013م.

تناول الباحث في دارسته موضوع التخطيط للموظفين وعلاقته بالحفاظ عليهم من طرف المؤسسة وكانت مشكلة البحث ممثلة في أن المؤسسات بقطاع غزة وهي ترعى مشاريع تنموية لا تحافظ على الموظفين لديها في كل مرة وبالتالي يعكس ذلك غياب التخطيط، وطبقت الدراسة على المؤسسات العاملة غير الحكومية بغزة وعددها 887 مؤسسة وكانت عينة الدراسة مكونة من 56 مؤسسة واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت أهداف الدراسة هي : معرفة واقع التخطيط للموارد البشرية وعلاقته بالقدرة على الحفاظ على العدد المثالي منهم في تلك المؤسسات غير الحكومية ، واكتشاف الاستراتيجية المتبعة في تخطيط الاحتياجات منهم وطريقة التنبؤ بهم وتحديد الأساليب لتطوير الخطط المتبعة في ذلك.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها : أن المؤسسات غير الحكومية بالقطاع تمتاز بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ووجود علاقة إيجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية بالقطاع ويتم اتباع عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات من الموظفين كما تتصف الطرق باتباع مسار عادل في الاختيار والتوظيف وبشكل متطور أيضاً. كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : أهمية الاعتماد على الأساليب الرياضية والإحصائية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والعمل على مرونة تصميم الوظائف بالمؤسسات غير الحكومية.

التعليق على الدراسة: رغم أن التشابه كبير جداً بين الدراستين حيث كلاهما اهتمتا بموضوع الاستراتيجية في الموارد البشرية، غير أن الدراسة ركزت عليها من منظور التوظيف الشامل لتخطيط القوى العاملة، لكن الاختلاف نجده في أن الدراسة الحالية تدرس موضوع إدارة التدريب ودورها في رفع الكفاءة الوظيفية للموارد البشرية.

4- دراسة خالد عبد الرحمن المريني 2014¹⁸ بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام

تناول الباحث في دارسته دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، تطبيقاً على وزارة الشؤون الاجتماعية الاجتماعي بمنطقة الباحة بالمملكة السعودية عن الفترة من 2013 وحتى 2014م، وكانت عينة البحث عينة عشوائية مكونة من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها أي من العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما اختبرت هذه الدراسة الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها: موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، أما أهم التوصيات فهي ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية، وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية.

18 - خالد عبد الرحمن المريني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.

التعليق على الدراسة: لقد اهتمت هذه الدراسة برفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، ولم تتناول الدراسة مفهوم رفع كفاءة العاملين بمنظور استراتيجي شامل من حيث مختلف الأساليب والنظر للاحتياجات في بيئة المصارف الإسلامية.

5- دراسة نهى إدريس عبدالله 2015¹⁹ بعنوان: أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين.

لقد اهتمت هذه الدراسة بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع إنتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل، وطبقت هذه الدراسة في مجموعة شركات دال الاستثمارية في الخرطوم بالسودان في فترة (2010-2014م) وتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الإدارات بمجموعة من شركات دال، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية على رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وبالتخطيط السليم لبرامج التدريب الشيء الذي أثر سلباً على المؤسسات المختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الدراسة فرضيات البحث وهي: أن الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وأن نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة إيجابية على الانتاجية، وتم إجراء الاختبارات على الباحثين باستخدام الاستبيان.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها : إن الشركة تعتمد في تعيينها على المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) ثم على عنصر الخبرة، وإن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدراً عالياً من الثقة بالنفس، والتدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة العاملين، واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتعيين

19- نهى إدريس عبد الله حسن، أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين، رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

موظفي التدريب ومديري إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا، وأن يكونوا من الشباب بقدر المستطاع لمواكبتهم العالية للدول المتقدمة بحثياً وتكنولوجياً، وضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة.

التعليق على الدراسة: لقد اهتمت هذه الدراسة برفع إنتاجية العاملين، بينما لم تتناول الدراسة إدارة التدريب من منظور استراتيجي في رفع كفاءة العاملين بالمصارف الإسلامية وهو ما سوف تدرسه الدراسة الحالية.

6- دراسة ضرار عبد الحميد التوم العتيبي 2015²⁰ بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي

تناول الباحث في دارسته أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي بالمملكة السعودية، تطبيقاً على وزارة الشؤون الاجتماعية، وطبق الباحث دراسته على مؤسسة الراجحي المصرفية للاستثمار فيما كانت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بواقع (200) استبيان، وكانت مشكلة البحث تتمثل في تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية، هل هناك علاقة بين درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟ وهل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟ وهل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟ وهل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

20- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أبحاثها، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2015م.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريسية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه المؤسسة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى الأداء للعاملين فيها، وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها، وأخيراً قد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي من بينها ضرورة قيام المؤسسة بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من استراتيجية المؤسسة العامة.

التعليق على الدراسة: لقد اهتمت هذه الدراسة بتحديد أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بأحد المصارف الكبيرة في المملكة العربية السعودية، لكنها لم تدرس مفهوم رفع كفاءة العاملين بمنظور استراتيجي شامل من حيث مختلف الأساليب والنظر للاحتياجات في بيئة المصارف الإسلامية.

7- دراسة محمد البتاجي 2015²¹ بعنوان: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، 27 - 28 أبريل 2010م.

تناول الباحث في دارسته تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، وهدفت الدراسة لبيان مفهوم المصارف الإسلامية وبيان طبيعة المصارف الإسلامية ومدى اختلافها عن البنوك التقليدية وبيان أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، وبيان أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوثائقي وتوصل الباحث لنتائج هي : أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات

21 - محمد البتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، بمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 27 - 28 أبريل، 2010م.

المالية الإسلامية، وأن العاملين بالمصارف التقليدية غير مؤهلين للعمل مباشرة بالمؤسسات المالية الإسلامية قبل الحصول علي برامج تدريبية في العمل المصرفي الإسلامي، وأن التطور الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب إعداد وتنمية موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتتوافق مع طبيعة عمل تلك الصناعة، وعدم توافر كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي، وأن هناك العديد من النتائج السلبية التي تؤثر علي نشاط المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل كوادر بشرية متخصصة. وأخيراً أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة إعداد كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً وشرعياً للعمل بالمؤسسات المالية الإسلامية والعمل على الحصول علي الشهادات المتعلقة بالصناعة المصرفية الصادرة من هيئة المحاسبة والمجلس العام للعاملين بالمصارف الإسلامية، وأهمية إعداد وتوفير كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.

التعليق على الدراسة: رغم أن التشابه كبير جداً بين الدراستين فكلاهما درستا موضوع المصارف الإسلامية وتنميتها وظيفياً، لكن يبدو الاختلاف في كون الدراسة الحالية تدرس جوانب إدارة التدريب من منظر استراتيجي ودورها في تدريب الموارد البشرية.

8- دراسة مانع سبرينة 2015²² بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات

تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع الاستراتيجية وأثرها في تنمية الموارد البشرية في الجامعة حيث طبقت الدراسة على جامعات وطنية هي: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، بجمهورية الجزائر، وكان عدد مجتمع البحث 2357 أستاذاً و 1319 موظفاً إدارياً، فيما بلغت عينة البحث 524 استثماره نهائية

22 - مانع سبرينة، واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية، 2015م.

وكانت مشكلة البحث تتعلق بإبراز العلاقة بين الاستراتيجية في تنمية الموظف مع أداءه في الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على أداة الاستبيان، وبالتالي كانت أهداف البحث هي: معرفة أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات، ومعرفة العلاقات الإحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات وكذلك استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية الإبداع الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين الاستراتيجية في التنمية وبين إجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزي لمتغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، وأكدت على وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين.

التعليق على الدراسة: كانت الدراسة السابقة متفقة مع الدراسة الحالية في دراسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية، ولكن الاختلاف أن الدراسة السابقة بحثت في مجال التعليم فيما تتناول الدراسة الحالية مجالها إدارة التدريب بالمصارف الإسلامية.

9- دراسة عبدالله حسن المخترش 2016²³ بعنوان: إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج)

لقد اهتمت هذه الدراسة التي كانت من نفس هذه الجامعة الإسلامية مالانج إلى معرفة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا مالانج المتعلقة بعملية التوظيف (الاختيار والتعيين) ،ومعرفة الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في نفس البنك المذكور، ومعرفة إجراءات تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في نفس البنك المذكور، ومعرفة تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في نفس البنك المذكور.

وكانت المنهجية التي اتبعتها البحث هي المنهج الكيفي، وقام الباحث بعقد مقابلات وتدوين ملاحظات والاطلاع على وثائق من مصادرها بنك معاملات اندونيسيا مالانج، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: إن معايير بنك معاملات اندونيسيا مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) يتطلب إتمامها توفر معايير وشروط محددة وهي : مدى الحاجة للموظف، أن تكون العناصر ملائمة لطبيعة العمل بالبنك، وأن تراعي الشروط القانونية العامة في الدولة، والخاصة للبنك، وتوفر معرفة مناسبة، وكافية بالقواعد والجوانب الشرعية والأخلاقية، وإن الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف في هذا البنك في عملية التوظيف تشمل طلب التوظيف واختبار المقابلة الشفوية واختبار المقابلة الشفوية، ثم قرار التوظيف، وإن الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في البنك تشمل فترات زمنية مختلفة، ثم التقييم الثالث وهو اتخاذ قرار التعيين، وإنه يتم تطبيق التنسيق في إدارة الموارد البشرية بين إجراءات التوظيف وبين تقييم الأداء لوظيفي

23 - عبدالله حسن المخترش، إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء، بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج الحكومية، 2016م.

للموظفين في البنك وبين إجراءات التوظيف وبين الإدارة المالية، وكذلك مع الإدارة العليا في هذا البنك.

التعليق على الدراسة: يبدو أن نقاط الاتفاق بين الدراستين هو في دراسة موضوع الموارد البشرية، وكذلك في جانب الأداء لهذا المورد، وبالتطبيق في بيئة المصارف الإندونيسية الشرعية، ولكن الدراستين تختلفان فيما بينهما من حيث أن الدراسة السابقة اهتمت بجانب إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية، بينما الدراسة الحالية اهتمت بموضوع إدارة تدريب العاملين لرفع كفاءتهم في المصرف الإسلامي.

10- دراسة عبد الله أحمد العولقي 2018²⁴ بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية

لقد اهتمت هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المصارف التجارية اليمنية، وطبق الباحث دراسته على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية وفروعها في العاصمة اليمنية صنعاء وبعض المحافظات الأخرى، وبلغ عددهم 335 مديراً وكانت مشكلة الدراسة تدور حول وجود عراقيل ومشكلات في الجهاز المصرفي اليمني لعدم مواكبة التغيرات في العالم بشأن تبني بعض الاستراتيجيات المهمة من حيث أن تطبيق تلك الاستراتيجيات يتيح فوائد بمجتمع البحث أم لا، واستخدم الباحث من أجل ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

24 - عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، نشر مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، يناير، 2018م.

وبينت النتائج ما يلي : وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة وهي علاقة طردية، ووجود علاقة معنوية مباشرة بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة، وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: ضرورة إدراك إدارة البنوك التجارية أهمية الموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً مهماً وأساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وأهمية إدارة البنوك التجارية لعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

التعليق على الدراسة: لقد اهتمت الدراسة السابقة بموضوع قريب من موضوع الدراسة الحالية، وهو استراتيجيات رفع وتنمية الموظفين، لكن يبدو الاختلاف واضحاً حيث إن الدراسة السابقة ركزت على تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة وبواسطة علاقات قياس كمية، فيما تهتم هذه الدراسة الحالية بدراسة إدارة التدريب لرفع كفاءة العاملين في المصرف الإسلامي.

ح. مصطلحات البحث :

1. تعريف إدارة التدريب

الإدارة هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية²⁵، أما التدريب الوظيفي فهو: نشاط مخطط

25 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص 12.

يهدف لتنمية القدرات المهارات الفنية السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية أهدافهم المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة²⁶.

ونصل لتعريف إدارة التدريب فهي: تلك المهام المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد أهداف المنظمة، وبالتالي فهو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم²⁷. ويقصد الباحث بإدارة التدريب البحث في مهام هذه الإدارة من حيث الوظائف الأساسية من تخطيط وتنفيذ وتقييم للتدريب الوظيفي بمصرف مانديري شريعة مالانج.

2. تعريف كفاءة العاملين

الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب²⁸. ويقصد بكفاءة العاملين في هذه الدراسة هي كيفية رفع كفاءة الموظفين بمصرف مانديري شريعة مالانج عن طريق تطبيق البرنامج التدريبي الوظيفي لهم بواسطة إدارة التدريب.

3. المصرف الإسلامي

اتفق العديد من الفقهاء والباحثين بأن المصرف الإسلامي هو المصرف الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في كافة معاملاته المصرفية والاستثمارية والتمويلية، كما

26 - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015م، ص225.

27- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 130.

28- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص 224.

يلتزم المصرف بأحكام الشريعة في كافة المعاملات المحلية والدولية سواء كانت مع بنوك تقليدية أو مؤسسات تمويل دولية، وتتميز المصارف الإسلامية بالعديد من الخصائص والتي برزت في الآونة الأخيرة خلال وبعد الأزمة المالية العالمية، والتي أكدت علي قوة آلية عمل المصارف الإسلامية، وسلامة المنهج والخصائص التي تلتزم بها في معاملاتها المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة، سواء المحلية منها أو الدولية. والمقصود بالمصرف الإسلامي في هذه الدراسة هو مصرف مانديري شريعة مالانج والذي أنشئ في 31 يوليو 1999م.

4. تعريف الاستراتيجية

هي مجموعة خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية²⁹. ومن التعريفات للاستراتيجية : إنها وسيلة أو أسلوب لمواجهة فرص أو تهديدات بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخليين والضعفوطات الخارجية في البيئة المحيطة للتغلب عليها والسعي لتحقيق أهداف المنظمة³⁰ ويقصد بالاستراتيجية في هذه الدراسة هي دراسة إدارة التدريب وفق منظورها الاستراتيجي الذي يشمل المراحل الإدارية: من تخطيط للتدريب، ثم الخطوات المنفذة لهذه الخطط التدريبية، ثم مرحلة تقييم التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج.

29- غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص63.

30- محمد حسن بني مصطفى أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017م، ص22.

ط. هيكلية البحث:

بغية الإحاطة بكل جوانب الدراسة ومن خلفية لها وأهداف وأهمية ونحو ذلك وبغية الوصول لتحقيق تلك الأهداف والإجابة عن أسئلتها فسوف تكون هيكلية الدراسة مقسمة على ستة فصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة: وهو يتناول مقدمة البحث ومشكلته وأسئلة البحث وأهدافه وأهميته والدراسات السابقة ومختصر لمصطلحات البحث وحدوده الرئيسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث: ويشمل أربع مباحث هي: المبحث الأول: مفهوم التدريب الوظيفي، ويحتوي على تعريف التدريب وأهميته وأهدافه، وتعريف التدريب في الإسلام، ثم المبحث الثاني: مفهوم كفاءة الموظفين، ويشمل مفهوم الأداء الوظيفي، ومؤشرات الأداء، وتقييم الأداء الوظيفي، ثم المبحث الثالث: مفهوم الاستراتيجية ويحتوي على تعريف الإستراتيجية وأهميتها ومراحل الإدارة الاستراتيجية ثم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحليل الموقف الاستراتيجي، ومفهوم استراتيجية التدريب، والمبحث الرابع: المصارف الإسلامية ودورها ويشمل على تعريف المصارف الإسلامية وخصائصها ثم الخدمات التي تقدمها، وأخيراً دور المصارف الإسلامية في رفع كفاءة العاملين.

الفصل الثالث: منهجية البحث الذي يتناول تحديد وشرح نوع البحث المستخدم ثم مصادر البيانات للبحث ثم أدوات جمع البيانات للبحث وأخيراً طريقة تحليل البيانات.

الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها: وفيه يتم عرض البيانات التي تم جمعها بوسيلة المقابلة والملاحظة والوثائق، وهذا الفصل مقسم إلى المباحث التالية: المبحث التمهيدي: نبذة عن مصرف مانديري شريعة بصفة عامة. المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب

بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي. المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي. المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج من منظور استراتيجي. المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

الفصل الخامس: مناقشة البيانات للمبحث: وفيه يتم مناقشة البيانات أي مناقشة الإجابات عن أسئلة البحث بطريقة التحليل المعتمدة للبيانات الوصفية على النحو التالي: المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج. المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج. المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج. المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

الفصل السادس : الخاتمة :والذي يتضمن ملخص النتائج والتوصيات بعد النتائج ومقترحات الدراسة ثم التطوير النظري.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التدريب الوظيفي

المبحث الثاني: مفهوم رفع الكفاءة الوظيفية

المبحث الثالث: مفهوم الاستراتيجية

المبحث الرابع: مفهوم المصارف الإسلامية ودورها

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم التدريب الوظيفي

أ. تعريف التدريب وأهميته

عرف نشاط التدريب الوظيفي في مجال الإدارة بأنه: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية ذلك لاكتساب المعارف الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة¹.

وعرف التدريب بأنه وسيلة لتزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية².

وتعرف إدارة التدريب بأنها : تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد أهداف المنظمة، وبالتالي فهو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم³.

أما معنى التدريب في المفهوم الإسلامي فقد أهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالتدريب للعاملين وأولى لذلك اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر، 2003م، ص161.
2- محمد الصيرفي، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م، ص 18.
3- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 130.

ويزودهم بالنصائح والإرشادات وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات⁴.

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية⁵.

ويمكن إدراك مفهوم التدريب من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضاً نستطيع إدراك أهمية التدريب في الإسلام وهي كما يلي:

1. الإعداد: ويمكن استخلاص ذلك من قوله تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ)⁶ وتشير الآية الكريمة إلى أهمية الإعداد السابق والذي لا يتأتى إلا من خلال التدريب.

2. القوة: وهو جانب آخر للتدريب قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير" وقال عليه الصلاة والسلام " أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيَ، أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيَ، أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيَ " وقالها عليه الصلاة والسلام بعد إدراكه لأهمية الرماية ودورها في إنشاء القوة الذاتية لدى الفرد المسلم.

3. التطبيق: فالتدريب الذي يخلو من التطبيق يجمع علماء الإدارة أنه لا يعتبر تدريباً حتى وإن سمي بذلك لأن التدريب إن لم يكن كله يشمل على تطبيقات فنقول أن أغلبه

4- أحمد أبو سن، الإدارة في الإسلام، دبي الإمارات العربية، المطبعة العصرية، بدون تاريخ النشر، ص89.

5 - محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1986م، ص26.

6 - سورة الأنفال الآية: 16.

يشمل على تطبيقات، قال عمر بن عبد العزيز " إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا ولم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً".

4. **الإتقان والجودة:** بالإضافة إلى اهتمام الإسلام بمفهوم القوة والإعداد والتطبيق أيضاً اهتم بمفهوم الإتقان وإتقان العمل، حيث، "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

5. **التغيير:** فتنمية الموارد البشرية تسعى لتغيير إمكانيات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل فهي تهيئ له فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل جديد في حياته، قال تعالى : (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)⁷.

وعن أهمية التدريب نجد أن أهمية التدريب تزداد في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة، نظراً للتطور السريع في المجالات، والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، لأن التطور المتسارع يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها، حتى يكون عضو صالحاً منتجاً في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية⁸.

كما يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن

7- سورة الرعد الآية: 11.

8- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الأردن، عمان، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007م، ص12.

طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الخدمية والإنتاجية⁹.

كما يمكن تلخيص أهداف التدريب فيما يلي:

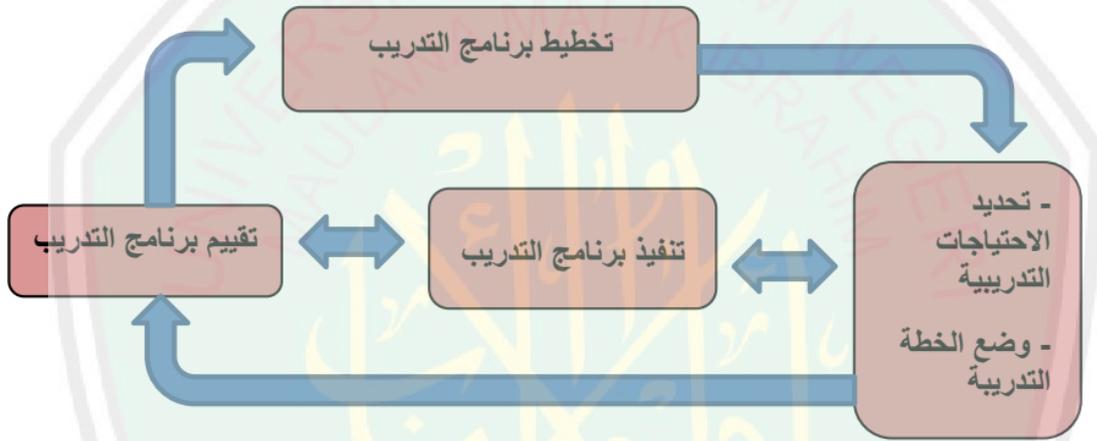
1. تنمية المعارف والاتجاهات : حيث أن التدريب الجيد يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوفرة لديه أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تدمم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم علي الوجه المطلوب.
2. تنمية المهارات: بهدف قيام الفرد بواجبات ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها المهارات الفنية مثل مهارات كتابة التقرير والتحليل المالي وإعداد الوصف الوظيفي، والمهارات الذهنية المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات، والمهارات الإنسانية المتمثلة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة.
3. تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل: من خلال تأييد سياسة المؤسسة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي.
4. تحسين مستويات الأداء: حيث تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدي تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث إن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود علي المؤسسة بالفائدة، لذلك يجب علي جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المؤسسات أن يكون الهدف في التدريب زيادة فعالية الأداء التنظيمي، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في

9 - أحمد الكردي، مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص3-4.

المؤسسات، وأن تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة العملية¹⁰.

ب. مهام إدارة التدريب الوظيفي

كما ذكر الباحث في الفصل الأول من هذه الدراسة عند الحديث في جزئية مشكلة الدراسة أن الخبراء في الإدارة يعتبرون أن مهام التدريب تتمحور في ثلاثة مهام رئيسية، وعلى ضوء ذلك يمكن توضيح خطوات بناء وظيفة التدريب في الشكل التالي الذي تم استخلاصه حسب الخطوات المفصلة التي تليه مباشرة:



شكل 1 مهام إدارة التدريب إعداد الباحث

1. التخطيط للتدريب

يمر التخطيط للتدريب بمرحلتين هما :

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد ركيزة أساسية عند تصميم البرامج التدريبية، وذلك ينبع من كون تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد على تحديد نوعية المرشحين للتدريب ونوعية الوظائف التي يشغلونها والتعرف على مهام هذه الوظائف عن طريق الأوصاف

10- أيمن عبد الرحمن، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية إدارة الأعمال، بدون السنة، ص 15-16.

الوظيفية الدقيقة، وقدرة كل موظف على القيام بكل مهمة من هذه المهام، وما يحتاجون إليه من تدريب في المجالات التي تنمي معارفهم ومهاراتهم في ظل توجيهات الجهاز العملية لتطوير قدراتهم الإنتاجية من حيث النوع والكم.

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحويل دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي¹¹.

وبالتالي فمرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية تهدف لتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، وعليه فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

أ. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية.

ب. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ج. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

د. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال¹².

11- عمادة الجودة والتطوير، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 1435هـ، ص37.

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: وضع خطة التدريب

الخطة التدريبية هي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل، وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب ويتم تحضير الخطة التدريبية بمجرد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وبعده يتم تحضير البرامج التدريبية استناداً إلى الأهداف المراد بلوغها، وتجميع البرامج في خطة شاملة هي خطة التدريب الخاصة بالمؤسسة المصادقة عليها، وإن التخطيط للتدريب يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي :

أ. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

ب. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات : هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ج. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، فاختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

12- عبد الهادي درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991م، ص8.

وكل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي، وفي هذا الصدد يمكن القول بأن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب، بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية¹³.

2. تنفيذ التدريب

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد المصادقة على خطة التدريب، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب، بل لكل مسؤول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة¹⁴.

ففي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج، والتنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد المصادقة على خطة التدريب، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب، بل لكل مسؤول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة، وإن مسؤولية سير الخطة تقع على عاتق أفراد ينتمون إلى مصلحة التدريب، مكلفون بما يلي :

- تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها

13- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، ص46.

14- رندة محمد زبير، دور التدريب في تطوير أداء الكوادر البشرية (الجامعات السودانية أنموذجاً) رسالة ماجستير جامعه الرباط الوطني، السودان، 2018م، ص50

- تصور حالة المتدربين مستقبلاً، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب

- تحديد الاستراتيجية واختيار الوسائل المناسبة

- أخذ التغيرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك

- تحديد الإمكانيات وشروط الإنجاز

- تحديد طريقة وأسلوب التقييم

- تحضير سجل التكاليف و أي شراء محتمل لخدمات خارجية

- جدولة الدورات التدريبية وانطلاق التربصات والنشاطات

- متابعة التطبيق والإنجاز وتقييم مختلف الأهداف¹⁵.

3. تقييم التدريب

يعتبر تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العملية التدريبية وتحسين خطة التدريب وتطويرها... ويشير مصطلح التقييم إلى الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها. ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهو عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها. كما يمكن تعريف التقييم بأنه: تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى

15- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون السنة، ص172.

نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي¹⁶.

وتشمل عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ثلاثة مجالات هي :

أ. تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: يمكن أن يتم من خلال اعتماد نتائج تقييم البرامج المنفذة سابقاً، وكذلك استقصاء آراء المدربين والمتدربين سابقاً وإدارتهم، واختيار مستوى المهارات والاتجاهات لدى المتدربين سابقاً، وتهدف هذه المرحلة إلى اختيار الأسلوب التدريبي الأحسن والأفضل والمناسب لتحقيق نتائج أفضل.

ب. تقويم البرنامج أثناء التنفيذ: حيث يمكن في هذه المرحلة تقييم أهداف البرنامج وسير العملية التدريبية، حسب الأهداف الموضوعية، وكذلك الأساليب والوسائل الملائمة لبلوغ الأهداف، ومدى ملائمة الزمان والمكان، ومدى ملائمة التصميم الموضوع للبرنامج وتسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها، وتقييم النتائج التي يحققها البرنامج والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التدريبية المتتابعة أن يزود و يطور بها المتدربين.

ج. تقويم البرنامج بعد التنفيذ حيث يتم السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وقياس ردود الفعل ومقدار التعلم من خلال قائمة استقصاء توزع على المتدربين.

د. متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب والتنمية بفترة معينة : وفي هذه المرحلة يعاد تقييم سلوك المتدرب و أدائه في وظيفته بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، وذلك حتى يمكن

16- أيمن عبد الرحمن، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مرجع سابق، 251.

التعرف على درجة استمرار تأثير ونتائج التدريب والتنمية بمرور الزمن ويمكن قياس نتائج التدريب والتنمية بعنصرين هما : سلوك المتدرب وأداؤه¹⁷.

أما مجالات التقييم في التدريب فهي:

أ. **تقييم المتدربين** : تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب والذي يعطي مؤشراً لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

ب. **تقييم المدربين**: وتهدف هذه العملية إلى التأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية حيث إن أي قصور في الامكانيات أو نقص في الكفاية تنعكس اثاره علي فعالية وكفاءه التدريبية لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين واكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء¹⁸.

المبحث الثاني: مفهوم كفاءة الموظفين

أ. **تعريف الأداء الوظيفي**

يرتبط مفهوم كفاءة العاملين ورفع درجة الكفاءة لهم بالأداء وبالتالي يمكن تعريف الأداء بأنه : إنتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين¹⁹. وقد عرف الأداء

17- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان الأردن، 2002م، ص22-23.

18- إياد حماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009م، ص62.

19- محمد السيد الدسوقي البدوي، كيف تنظم وقت عملك، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006م، ص45.

بصفة عامة بأنه: قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها²⁰. كما يمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج ولك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى، أما تعريف الأداء على مستوى المؤسسة فهو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات²¹.

إن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة، ومن ثم فإن الأداء عبارة:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
3. محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة عمل والقدرة على إنجاز العمل.
4. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

20- علي عبيد محمد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996م، ص18.

21- عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنتمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003م، ص54.

5. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
6. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
7. يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
8. يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملاءمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل.
9. يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة²².
- وللأداء الوظيفي عنصرين هما:

1. الفاعلية

ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية؛ نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات، وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها، كما اختلفت مؤشراتها، وتعددت معايير قياسها. ويمكن تعريف الفاعلية بأنها: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم²³.

22- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999م، ص21.

23- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000م، ص104.

2. الكفاءة

يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف، وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة، مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين²⁴. ويمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وإن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب²⁵.

ب. تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر²⁶. كما يمكن تعريفه على أنه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرئ مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به²⁷.

وعرّفه "عمر وصفي عقيلي": بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء

24- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص33-34.
25- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 224.
26- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م، ص87.
27- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، بلا مكان وتاريخ النشر، ص190.

وتنائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، ليتم في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً وبمكّنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة²⁸.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، ويعد وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة²⁹. كما يعد تقييم أداء العاملين نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين علمية مستمرة وتسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف وأداء العاملين كما أنه يشمل تقييم كل أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في إنجاز الأعمال متعددة أيضاً نحو تقييم السلوك أثناء فترات العمل³⁰.

وأخيراً،، إن عملية تقييم أداء العاملين هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلاً، وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء وهي:

-
- 28 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996م، ص175.
 29- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قامة، الجزائر، 2004م، ص123.
 30- محمد عبد العليم صابر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر بلا سنة نشر، ص204.

1. عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله، وتعريفه في مدى كفاءته وقصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
2. عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل أنها عملية مستمرة تطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
3. عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافئات عادلة والبروز والتميز في ما لو اتبع نظام تقييم عادل³¹.

ج. مؤشرات الأداء الوظيفي

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك، ويمكن توضيح أنواع مؤشرات الأداء كما يلي :

1. مؤشرات الفاعلية

تتم هذه المؤشرات بما حققته المنظمة مقارنة بالأهداف الموضوعية فمثلاً إنجاز 90 كيلومتراً من الطرق المرصوفة يمثل فاعلية مقدارها 45% إذا كان الهدف إنجاز 200 كيلومتر خلال المدة المعينة، ولقد أصبح هناك اهتمام متزايد اليوم أكثر من أي وقت مضى برضاء المواطنين وكسب ثقتهم وتقليل الشكاوى منهم³².

31- أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، 2013م، ص 24-25.

32- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، بدون السنة، ص45.

2. مؤشرات الكفاءة

تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، فيجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات، وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحزره، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية³³.

وهناك من يحدد مؤشر الكفاءة بأنه علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات أو بين التكلفة والفائدة: $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$

3. مؤشرات إنجاز العمل

وهذه تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج. وعلى سبيل المثال:

- مقاييس الجودة التي تناظر توقعات العميل، مثل: الدقة - سرعة الاستجابة - المسؤولية³⁴.

4. مؤشرات الإنتاجية

تقاس مؤشرات الإنتاجية عن طريق الناتج بالنسبة إلى المدخلات (التكلفة) لأصغر وحدات الإنتاج المستخدمة، فعلى سبيل المثال الناتج الحقيقي من ساعة لعامل واحد يعتبر مؤشراً للإنتاجية³⁵.

33- شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، بحث منشور بدون تاريخ ولا مكان النشر، ص 88.

34- شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، المرجع السابق، ص 88-89.

35- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، مرجع سابق، ص 45.

المبحث الثالث: مفهوم الاستراتيجية

أ. تعريف الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية :كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها: علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية¹. ويعد (الفريد شاندرلر) أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة المعاصرين وذلك عندما حدد في كتابه الذي ألفه عام 1962م استراتيجيات النمو والتطور للهياكل الإدارية وظهرت بعده عدة مساهمات مهمة. ومصطلح الاستراتيجية هو في الأصل مصطلح إغريقي ويعني علم الجنرال كما يعني فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة"، فالاستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة³⁶.

وفي علم الإدارة عرفها (توماس) (Tomas1988) بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية³⁷. أما أبو قحف فإنه يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة

36- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004م، ص47.

37 -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999م، ص 2.

الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة³⁸.

وتعرف الإستراتيجية أيضاً بأنها : نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه³⁹.

كما تعرف الإستراتيجية على أنها : مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترباط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم في ميدان الأعمال والتسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين. وعرفت الإدارة الاستراتيجية كذلك بأنها : هي مجموعة خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية⁴⁰. كما عرفت بأنها إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها⁴¹ وأخيراً عرفت الاستراتيجية بأنها : "تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المتاحة المحيطة"⁴².

ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة أكيدة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية

38- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارية الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص12.

39- فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م، ص106.

40- غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص63.

41- عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م، ص19.

42- أحمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المنصورة، مصر، 1984م، ص21.

التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- 1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
 - 2- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
 - 3- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
 - 4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
 - 5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
 - 6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها⁴³.
- ج. مراحل الإدارة الاستراتيجية
- تمر الإدارة الإستراتيجية بمراحل ثلاث وهي الصياغة، والتنفيذ، والرقابة:

1. المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة

43- علي ميا، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007م، ص 194-195.

إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية⁴⁴.

2. المرحلة الثانية : تنفيذ الاستراتيجية

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية⁴⁵.

3. المرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية

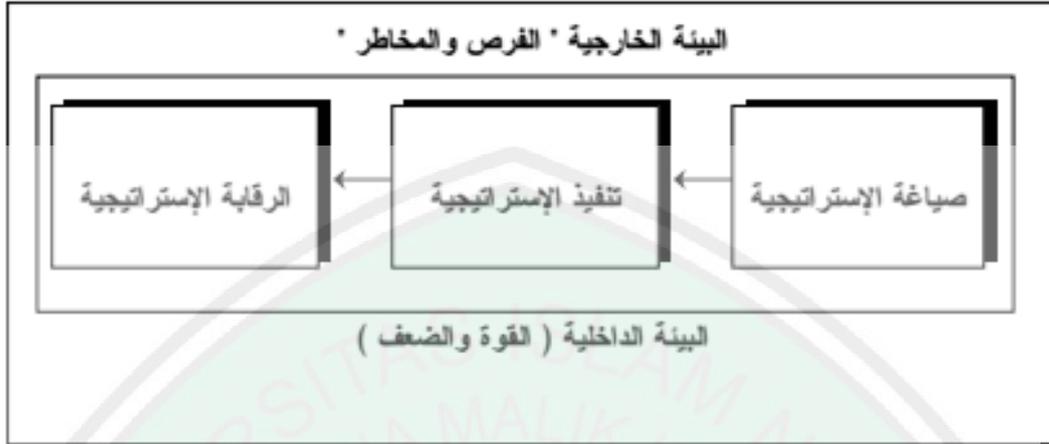
في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية⁴⁶. إن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلية تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص

44- عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص60.

45- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، (الطبعة الأولى)، الأردن، دار مجدلاوي، 2002م، ص13.

46- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م، ص81.

والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي. والشكل التالي يلخص مراحل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة. والشكل التالي يمثل هذه المراحل الثلاث.



شكل 2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

د. مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الآتي:

1. دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية
2. وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها
3. وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة
4. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية
5. تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها⁴⁷.

47 - عابدة سيد خطاب، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، 2001م، ص5.

هـ. تحليل الموقف الاستراتيجي (باستخدام تحليل سوات)

بداية من المناسب توضيح المقصود بتحليل الموقف الاستراتيجي الذي يمكن تعريفه بأنه: مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات⁴⁸.

أما عن غرض التحليل الاستراتيجي فهو يعد الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية⁴⁹.

ويعتبر تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال، عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، ويمكن تعريف تحليل سوات بأنه: عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساعد في تطوير الاستراتيجيات، وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات⁵⁰.

-
- 48- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000م، ص 120.
- 49- عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 113.
- 50- زكريا محمد هيبية، التحليل البيئي باستخدام سوات (SWOT)، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، أكتوبر 2016م، 124.

نموذج تحليل سوات SWOT

هناك العديد من النماذج للإدارة الاستراتيجية التي تركز اهتمامها على التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وإن هدفها الأساسي هو تحقيق التناوب بين قابلية المنظمة وقدرتها الذاتية وبين البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا النموذج فإن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT وإن المنظمة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر، وكما يلي:

ب. نقاط القوة والضعف الداخلية :

ب. القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل: الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض التكاليف.

ج. الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين.

3. تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ. الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني.

ب. التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين، ومثل تغير أذواق المستهلكين...إلخ.

نقاط الضعف ----- -----	نقاط القوة ----- -----	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص ----- -----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات ----- -----

شكل 3 نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)⁵¹

تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات طبقاً للآتي :

1. استراتيجيات هجومية : وتهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
2. استراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.
3. استراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.

51- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014م، ص25.

4. استراتيجيات انكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية⁵².

و. مفهوم استراتيجية التدريب

استراتيجية التدريب هي النظام التدريبي الذي يتم اختياره والاتفاق عليه بين فريق التدريب، الذي يضم أساليب وطرق التدريب مع المساعدات التدريبية المناسبة للأهداف، مع أدوات التدريب التي تقوم بالعرض الأفضل.

أن استراتيجية التدريب ترتبط باختيار المنهج المناسب لتنفيذ التدريب وتظهر أهمية الاستراتيجية عند البدء في تصميم البرنامج التدريبي المناسب، وعملية تصميم المنهج ترتبط بتحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية، تتم من خلال تحديد المحتوى التدريبي من المعلومات أو المعارف أو المهارات اللازمة، وتأتي أهمية الاستراتيجية التدريبية في أنها تحدد الكيفية المناسبة لتنفيذ التدريب باستخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تحقق الأهداف المطلوبة⁵³. ويمكن تعريف استراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها⁵⁴. ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية

52- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، المرجع السابق، ص26-27.
53- هلال حسن، موسوعة التدريب، الأسس والمبادئ، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديد، 2001م، ص75.

54- عطاء الله محمد تيسير، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات العامة الصناعية الأردنية، دراسة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العراق، 2008م، ص11.

والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

- من المسؤول عن التدريب في المؤسسة؟

5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع

الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا انصبت استراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز

على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة لأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة⁵⁵.

المبحث الرابع : المصارف الإسلامية ودورها

أ. تعريف المصارف الإسلامية

يعرفها الدكتور وهبة الزحيلي بأنها مؤسسات مالية تقوم بتجميع الأموال واستثمارها وتنميتها لصالح المشتركين ولإعادة بناء المجتمع المسلم وتحقيق التعاون الإسلامي في نطاق التأمين التعاوني والزكاة وفق الأصول والأحكام والمبادئ الشرعية⁵⁶ ويعرفها الدكتور أحمد النجار كما يلي: المصارف الإسلامية هي أجهزة مالية تستهدف تحقيق التنمية وتعمل في إطار الشريعة الإسلامية وتلتزم بكل القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشرائع السماوية، وتسعى إلى تصحيح وظيفة المال في المجتمع فهي أدوات تنمية اجتماعية ومالية، من حيث أنها تقوم بما تقوم به المصارف من وظائف في تسيير المعاملات التنموية من حيث أنها تضع نفسها في خدمة المجتمع وتستهدف تحقيق التنمية بأرشد السبل واجتماعية لأنها تقصد في عملها إلى تدريب الأفراد على ترشيد الإنفاق وعلى الادخار ومعاونتهم على تنمية أموالهم بما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع⁵⁷.

وعرف عوف محمود الكفرازي البنوك الإسلامية بأنها تلك المؤسسات المالية التي تقوم بالمعاملات المالية والمصرفية وغيرها من المعاملات التجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية فلا تتعامل بالربا وتهدف في الوقت نفسه لتحقيق أقصى عائد اقتصادي

55 - مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص12-14.
56- وهبة مصطفى الزحيلي، المعاملات المالية المعاصرة بحوث وفتاوى وحلول، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002م، ص122.
57- أحمد النجار، منهج الصحة الإسلامية بنوك بلا فوائد، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1979م، ص95.

واجتماعي ممكن لتحقيق التنمية الاقتصادية⁵⁸. وفي تعريف آخر يري الدكتور حسين شحاته أن البنك الإسلامي هو : منظمة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وغيرها في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية تهدف المحافظة علي القيم والأخلاق الإسلامية والمساهمة علي تحقيق أقصى عائد اقتصادي اجتماعي لتحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية⁵⁹. فيما عرفت اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بالفقرة الأولى من المادة الخامسة البنك الاسلامي بأنه البنك أو المؤسسة التي ينص قانون إنشائه ونظامه الأساس صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة وعدم التعامل مع الفائدة أخذاً وعطاءً⁶⁰.

ب. خصائص المصارف الإسلامية

تتلخص خصائص المصارف الإسلامية في النقاط التالية:

1. عدم التعامل بالربا : لا تتعامل المصارف الإسلامية بالفائدة أيا كانت صورها وأشكالها أخذاً وعطاءً، إيداعاً أو توظيفاً، قبولاً أو خصماً، ظاهرة أو مخفية، محددة مقدماً أو مؤخراً، ثابتة أو متحركة، إعمالاً لأحكام الشريعة والتزاماً بأمر الله سبحانه: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا)⁶¹، وكان إنذار الحق لمن تعدى على هذا الأمر واضحاً قال سبحانه وتعالى: (يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ)⁶².

58- عوف محمود الكفراوي، البنوك الإسلامية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2001م، ص140.

59- حسين حسين شحاته افتراءات على البنوك الإسلامية شتان ما بين مصرف إسلامي ومصرف ربوي مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد 3 ديسمبر 1981م، ص 23.

60- عائشة الشررقاوي البنوك الإسلامية بين التجربة والفقہ والقانون المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء المغرب، 2000م، ص 26.

61 - سورة البقرة الآية: 275.

62 - سورة البقرة الآية: 276.

2. ارتباطه بالعقيدة الإسلامية: لا يجوز للمصرف الإسلامي إنتاج أو تمويل أو استيراد أو تصنيع السلع المحرمة تحريماً قطعياً شرعاً كالخمر، أما المصارف الربوية فتعتمد على الفائدة أخذاً وعطاءً وعلى دعم الاحتكارات، وهذا ما يعد تطبيقاً لجانب عقائدي شرعي.
3. تجميع الموارد إن المصارف الإسلامية يغلب على نشاطها تجميع الموارد واستخداماً الطابع متوسط وطويل الأجل، فهذه المصارف تسعى أساساً إلى التمويل اللازم لتمويل المشروعات الإنتاجية في لحالات المختلفة، وفي دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
4. تجنب التراكمات النقدية: تحرم الشريعة الإسلامية بيع الديون بغير قيمتها الاسمية بغض النظر عن موعد استحقاقها لأن أي فارق بين القيمة الاسمية وقيمتها الحالية التي يعتبر من الربا المحرم ومنه فالمصارف الإسلامية لا تستطيع الدخول في تراكمات للأصول النقدية كما يحدث في العالم اليوم بين المصارف التقليدية.
5. الصفة الاجتماعية للمصرف الإسلامي: إن أهم أركان المصارف الإسلامية والتي تميزها عن غيرها هو إقامة صندوق للزكاة وإدارته شرعياً ومصرفياً، كما أن الصفة الاجتماعية للمصرف الإسلامي تفرض عليه أن يدخل المكاسب الاجتماعية والمكاسب النفسية في حساباته عندما يدرس جدوى المشروعات لأنه بدون هذه النظرة للمسؤولية الاجتماعية تفقد المصارف الإسلامية كثيراً من عناصرها. حيث تقوم هذه المصارف وانطلاقاً من رسالتها السامية بالتوفيق بين الجانبين الروحي والمادي معاً، لذلك أقامت هذه المصارف صندوقاً خاصاً لجمع الزكاة تتولى هي إدارته وهي بذلك تؤدي واجباً إلهياً فرضه الله على هذه الأمة⁶³.

63- عبد الرزاق رحيم الهيتي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر، 1998م، ص194.

6. الصفة الإيجابية للمصرف الإسلامي :إن المصرف الإسلامي يجب أن يتمتع بالإيجابية والمبادرة والخلق، ويجب أن يشجع هذه الصفات في المجتمع الإسلامي ويقضي نزعات التواكل والسلبية والاعتماد على الغير والتي تشجعها المصارف الربوية⁶⁴.

ج. الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية

إن المصارف الإسلامية تقوم بتقديم الكثير من الخدمات التي تتميز من خلالها عن بقية المصارف الأخرى وأصبحت علامة دالة عليها، ومن أبرز الخدمات التي تقدمها :

1. المرابحة:

المرابحة في المصرف الإسلامي هي تقديم طلب للبنك بأن يقوم بشراء سلعة معينة وبيعها للعميل مقابل ربح محدد، وتأتي هذه الصيغة التمويلية لتلبية احتياجات العملاء من السلع⁶⁵ وهي بيع بمثل الثمن الأول الذي تم الشراء به مع زيادة ربح، أي بيع الشيء بمثل ثمن شراءه من البائع الأول مع هامش من الربح معلوم ومتفق عليه أو مقطوع مثل دينار أو بنسبة معينة من ثمنه الأصلي أو ما شابه ذلك⁶⁶.

2. المضاربة

تعتبر المضاربة هي الوسيلة التي تجمع بين المال والعمل بقصد استثمار الأموال التي لا يستطيع أصحابها استثمارها، كما أنها الوسيلة التي تقوم على الاستفادة من خبرات الذين لا يملكون المال والمقصود بالمضاربة: عقد بين طرفين أو أكثر يقدم أحدهما المال والآخر يشارك

64- حميس حبيبة، قرارات التمويل والاستثمار في الصيرفة الإسلامية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الجليلي بونعامة، الجزائر، 2016م، ص4.

65- علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، شعاع للنشر والعلوم، حلب سورية، 2007م، ص427.

66- محمود عبد الكريم إرشيد، الشامل في عمليات المصارف الإسلامية، دار النفائس، عمان الأردن، 2007م، ص73.

بجهدده على أن يتم الاتفاق على نصيب كل طرف من الأطراف بالربح بنسبة معلومة من الإيراد⁶⁷.

3. المشاركة

هي أن يشترك اثنين أو أكثر بأموال مشتركة بينهم في أعمال زراعية أو تجارية أو صناعية أو خدمية، ويكون توزيع الأرباح بينهم حسب نسبة معلومة من الربح، ولا يشترط المساواة في حصص الأموال بين الشركاء، أو المساواة في العمل أو المساواة في المسؤوليات أو المساواة في نسب الربح أما الخسارة فهي فقط بنسب حصص رأس المال⁶⁸.

4. الاستصناع

الاستصناع في اللغة طلب الصنعة وهي عقد يشتري به في الحال شيء مما يصنع صنعاً يلتزم البائع بتقديمه مصنوعاً بمواد من عنده بأوصاف مخصوصة وثمان محدد، وللمؤسسة المالية أن تقوم بتوسيط نفسها لدفع قيمة السلعة المصنعة للصانع بدلاً من العميل، وبعد الانتهاء من التصنيع يقوم البنك ببيعها لعميله لقاء ما دفعه في تصنيعها زائد ربح⁶⁹.

5. بيع السلم

وهو بيع شيء يقبض ثمنه مالاً ويؤجل تسليمه إلى فترة قادمة، وقد يسمى بيع السلف فصاحب رأس المال يحتاج أن يشتري السلعة، وصاحب السلعة يحتاج إلى ثمنها مقدماً لينفقه في سلعته، وبهذا نجد أن المصرف أو أي تاجر يمكن له أن يقرض المال للمنتجين ويسدد القرض لا بالمال النقدي لأنه سيكون (قرض بالفائدة)، ولكن بمنتجات مما يجعلنا أمام بيع

67- عبد الحميد محمود البعلي، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، الواقع والآفاق، القاهرة، مصر، 1990م، ص68.

68- عبد الستار أبو غدة، المصرفية الإسلامية: خصائصها وآلياتها، وتطويرها، بحث في المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، دمشق، 14، 13 مارس، 2006م، ص7.

69- إرشيد، الشامل في عمليات المصارف الإسلامية، المرجع السابق، ص117.

سلم يسمح للمصرف أو للتاجر بربح مشروع ويقوم المصرف بتصريف المنتجات والبضائع التي يحصل عليها وهو بهذا لا يكون تاجر نقد وائتمان بل تاجر حقيقي يعترف الإسلام بمشروعيته وتجارته⁷⁰.

6. الإجارة

الإجارة من الناحية الشرعية هي عقد لازم على منفعة مقصودة قابلة للبدل والإباحة لمدة معلومة بعوض معلوم، والإجارة المذكورة صورة مستحدثة من صور التمويل في ضوء عقد الإجارة، وفي إطار صيغة تمويلية شائعة تسمح بالتمويل على الراغب في تملك الأصول المعمرة مثل السيارات والعقارات والأصول ذات القيم المرتفعة، ويمكن أن يستفيد منها العملاء بمختلف شرائحهم⁷¹.

7. المزارعة

هي عبارة عن دفع الأرض من مالكةا إلى من يزرعها أو يعمل عليها، ويقومان باقتسام الزرع بينهما، وتعتبر المزارعة "عقد شركة" بأن يقدم الشريك الآخر العمل في الأرض وتمويل المصرف الإسلامي للمزارعة هو نوع من المشاركة بين طرفين : الطرف الأول : يمثله المصرف الإسلامي باعتباره مقدم التمويل المطلوب للمزارعة. والطرف الثاني : يمثله صاحب الأرض أو العامل (الزارع) الذي يحتاج إلى تمويل⁷².

70- محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001م، ص72.

71- أحمد زكريا وحيد، دليلك إلى العمل المصرفي، دار الوراق، حلب سورية، 2010م، ص286.

72- محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001م، ص177-178.

د. دور المصارف الإسلامية في رفع كفاءة العاملين

يدور نقاش كبير في الأوساط المصرفية حول مدى قدرة الموظفين بالمؤسسات المالية الإسلامية على تأدية أعمالهم أو حتى على فهم وأدراك الخدمة التي يقوم بتقديمها ومن تم أقتناع الآخرين بها، وتأتي عملية الفهم والإدراك من خلال تدريب العاملين على هذه الخدمات وتأهيلهم ليكونوا قادرين على التعامل بها مع الغير، فبذلك تحرص المؤسسات المالية الإسلامية على تنمية مهارات العاملين في كل نواحي العمل المصرفي و صقل مواهبهم بالعلم و المعرفة لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، لذلك يجب أن تركز خطة التدريب الأولى في المؤسسة المالية الإسلامية على محاور عدة تغطي جميع احتياجات الموظفين من التدريب مثال ذلك: الإمام بتقنية العمل المصرفي المتخصص وتنمية المواهب والمهارات القيادية وتنمية مهارات التعامل مع الحاسب الآلي ومهارات التسويق ومهارات التعامل مع الجمهور والمهارات السلوكية والثقافة المصرفية والثقافة الشرعية، ويجب الاهتمام في المقام الأول بالتعرف علي الضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي بصفة عامة والضوابط الشرعية للمنتجات المصرفية والمستمدة من فقه المعاملات بصفة خاصة، حتى يكون لديهم القدرة علي الرد علي استفسارات المتعاملين من خلال قناعتهم بما يقدمونه⁷³.

وكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين وتفاعلهم مع رسالة البنك الإسلامي، ساهم ذلك في الاقتراب من درجة تحقيق أهدافه، نظراً لأن عمل البنوك الإسلامية وطبيعة استثماراتها وتوظيف أموالها بعيداً على نظام الفائدة صفر، يفرض عليها تحمل مستوى أعلى من مخاطر الاستثمار، وعليه لا بد من توافر وتأهيل الموارد البشرية العاملة فيها، بحيث تمتلك هذه المصارف موارد بشرية وفق التصورات النظرية التالية:

73- الأمين خليفة الطويل، الأدوات العملية لإدخال وتطبيق الخدمات المالية والمصرفية الإسلامية وفق لقواعد الشريعة الإسلامية، دراسة عملية عن تجربة المصارف الليبية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، بدون السنة، ص 12.

1. موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي والفروقات بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي.
2. عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالجودة الملائمة ووفقاً للمعايير الشرعية.
3. موارد بشرية قادرة على دراسة الفرص الاستثمارية وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها في ظل الضوابط الشرعية⁷⁴.

إن أهم ما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، ولهذا لا بد من الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية (العقيدة والأخلاق والفقهاء) وعلى حسب المخطط التالي الذي وضعه عبد الحليم غربي في بحثه الموارد البشرية في البنوك الإسلامية⁷⁵:



شكل 4 تصور تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

74- عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، عدد 6، 2008م، ص50.
75- عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، المرجع السابق، ص50.

ولرفع كفاءة العاملين يجب الاهتمام بعنصر التدريب، وتأهيل العاملين للعمل المصرفي الإسلامي، من خلال تحقيق أهداف محددة، وهي كثيرة ومتنوعة، ولكن يمكن تلخيص أهم الأهداف كما يلي:-

1. بيان مفهوم المصارف الإسلامية وأنشطتها والتفريق بين مفاهيمها ومفاهيم المصارف التقليدية، وأن عمل المصارف الإسلامية لا يقتصر على تجنب الربا فقط، بل تجنب كل التعاملات المحرمة وإحلال المعاملات المالية الإسلامية محلها.
2. التعريف بمحددات وضوابط الاستثمار في المصارف الإسلامية.
3. التعريف بصيغ وأساليب التمويل والاستثمار الإسلامية من حيث مفاهيمها وطبيعتها وشروطها.
4. تنمية مهارات العاملين بالمصارف الإسلامية بمختلف مصادر واستخدامات الأموال في الجهاز المصرفي طبقاً للأحكام الشرعية.
5. تزويد المشاركين في التدريب بمختلف أوجه الخلاف بين التمويل بصيغ الاستثمار الإسلامية كالمراجعة وبين التمويل الذي تقدمه المصارف التقليدية.
6. تعريف العاملين بالمصارف الإسلامية بالفروق الدقيقة في مجال تقديم الخدمات المصرفية بين ما يقبل منها وما يمنع كلية، أو تمنع الجوانب غير المشروعة منه، أو تستخدم البدائل المقبولة شرعاً.
7. توعية و تثقيف العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية على معرفة واستيعاب ومراعاة ما ورد في ميثاق العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية، الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وعلى ضرورة التزام العاملين في المؤسسة المالية الإسلامية

بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية الواردة في هذا الميثاق في أثناء مزاولتهم المهنة، حتى يكون سلوك شاغلها سلوكاً أخلاقياً مقبولاً على أسس شرعية ومهنية⁷⁶.



76- بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية، مجموعة دلة البركة، 2005م، ص326 - 334.

الفصل الثالث : منهجية البحث

أولاً : نوع البحث

ثانياً : أداة جمع البيانات

ثالثاً : مصادر البيانات

رابعاً: تحليل البيانات

الفصل الثالث

منهجية البحث

أولاً : نوع البحث :

يتعلق هذا البحث بدراسة إدارة التدريب لرفع كفاءة العاملين بالمصارف الإسلامية وفق منظور استراتيجي، وبالتالي من خلال عنوان هذا البحث يكون من المناسب وصف هذه الإدارة وبالتحديد في أهم مهامها من تخطيط وتنفيذ وتقييم للخروج بنتائج تخدم أهداف البحث، فيكون الأنسب أن يتم التوصل إلى هذا من خلال المنهج الوصفي النوعي، فهو المنهج الذي يتيح الحصول على خصائص الظاهرة وملاحظتها حسب ما هي في الواقع وهو ما يوفره لنا اتباع المنهج الوصفي النوعي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم¹.

إن البحث النوعي أو الكيفي هو البحث الذي يبحث في كيفية الظاهرة من حيث ماهيتها وكيفيةها، ويصبح الهدف من البحوث الكيفية هو محاولة الفهم والتفسير لظاهرة معينة كما تبدو في المجال الميداني أو الواقعي للبحث دون محاولة تعميم النتائج التي يصل إليها البحث، إلا أنها تستخدم كمؤشرات على ما يدور في الواقع، والباحثون الذين يستخدمون طريقه البحث الكيفي يقضون وقتاً في الميدان يلاحظون ويتحدثون مع الناس من حولهم ويحللون ما يرونه من نتائج في مجال دراستهم، وإن الهدف من البحث الكيفي هو إنتاج تفسيرات قوية تعكس بصدق وإلى أقصى مدى ممكن تجارب المشاركين في الدراسة، مما يمكن الباحث من تطوير النظرية في مجال العلم الذي يدرسه أو يقوم بإضافة جديدة في الرصيد النظري.

1- إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005م، ص39-40.

ثانياً : أداة جمع البيانات :

استخدم الباحث الأدوات التالية لجمع البيانات:

1-المقابلة الشخصية:

تُعتبر المقابلة الأداة الفعّالة لبعض الحالات الخاصة في جمع البيانات في البحث العلمي، وهي عبارة عن اتصال لفظي يجري بين الأشخاص خلال موقف ما يتم التنسيق له أو بمحض الصدفة مثلاً، وقد عرف إنجلش المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج².

ويتمثل الهدف منها في استشارة الطرف الآخر للحصول على المعلومات أو ما يطرأ من تغيرات على المعلومات والآراء والمعتقدات، وتختلف أنواع المقابلات بين بعضها البعض وفقاً للموضوع، أو عدد الأشخاص، ولعامل التنظيم وغيرها من التصنيفات. وقد أجرى الباحث المقابلة مع المسؤولين بمختلف مستويات الإدارة بمصرف مانديري شريعة مالانج: العليا والوسطى والدنيا، وذلك بهدف التعرف على كيفية التخطيط في التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج، والتعرف على كيفية تنفيذ وظيفة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج، ثم التعرف على كيفية التقييم لها، وأخيراً التعرف على مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج. وبعد زيادة البنك أكثر من مرة قام الباحث بعقد المقابلة الشخصية مع الأشخاص الآتية أسمائهم وصفاتهم، بمصرف مانديري شريعة مالانج وهم :

2 - بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004م، ص308.

ترميز	الصفة	تسلسل
م.إ.ت	مدير إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة	1
م.إ.ت ش	مدير إدارة التشغيل بمصرف مانديري شريعة	2
ر.أ.م خ	مدير إدارة المخاطر المالية بمصرف مانديري شريعة	3
ر.و.د.خ	رئيس وحدة دعم الخدمات العامة بمصرف مانديري شريعة	4
م 2.ق.ت.و	موظف بقسم التدريب الوظيفي بمصرف مانديري شريعة	5
م 2.ق.ع	موظف بقسم العمليات المصرفية بمصرف مانديري شريعة	6
م 2.ق.خ	موظف بقسم الخدمات المصرفية بمصرف مانديري شريعة	7

2-الملاحظة:

يمكن تعريف أداة الملاحظة بأنها عملية تسجيل الانتباه الميسر باتجاه سلوكٍ فرديٍّ أو جماعيٍّ ما سعياً لمتابعة التغيرات ورصدها حتى يصل الباحث لإمكانية وصف السلوك وتحليله، وتُصنّف الملاحظات وفقاً للتنظيم فتكون إما بسيطةً أو منظمة، ووفقاً لدور الباحث والهدف وغيرها من التصنيفات. وهي الوسيلة الثانية لجمع البيانات في هذا البحث من حيث قيام الباحث بملاحظته أولاً بأول للعمل المصرفي بمصرف مانديري شريعة مالانج فيما يخص مهام إدارة التدريب، ومن جوانب الملاحظة المهمة حسب ما يراه الباحث : ملاحظة تطبيق مهام التخطيط في إدارة التدريب الوظيفي، وملاحظة وسائل أو أدوات تقييم التدريب، وملاحظة قيام الإدارة بالإشراف والتقييم على تدريب الموظفين بصفة عامة، ومن الملاحظات المهمة في هذه الدراسة كما سيأتي ذكره في الفصل التالي: ملاحظة الباحث لعقد وجزء من برنامج تدريب داخلي بمقر مصرف مانديري شريعة مالانج وكان باستخدام أسلوب المحاضرات، وذلك بعد الدوام الرسمي بالمصرف.

3- الوثائق:

تُعرف الوثيقة في اللغة بأنها ورقة مكتوبة أو مطبوعة، وتحمل الشكل الأصلي، أو الرسمي، أو القانوني لشيء ما، ويمكن استخدامها من أجل تقديم معلوماتٍ وأدلةٍ مهمة³ وفي هذه الدراسة أستعان الباحث بهذه الوسيلة من أجل الحصول على البيانات المكتوبة عن برامج التخطيط والتنفيذ والتقييم في إدارة التدريب، وكل ما يتعلق بعملية التدريب لرفع كفاءة العاملين بالمصرف محل الدراسة، ويشمل تقارير التدريب وغيرها من البيانات الموثقة، ومن الوثائق المهمة التي قام الباحث بالبحث فيها ويتم تحليلها ما يلي:

- أ. تقارير إدارة مصرف مانديري شريعة مالانج السنوية وهي تتعلق ببيانات وإحصائيات كمية ونوعية عن نشاط البنك خلال السنة.
- ب. تقارير إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب بشأن بيانات برامج التدريب السنوي للموظفين، التي تحتوي على مجال التدريب وعدد المتدربين ومكان ومدة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج.
- ج. تقارير تتعلق بتقييم العاملين من التدريب ومدى رضاهم عنه ونتائج قياس المؤشرات المتعلقة بالأداء الوظيفي للموظفين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

ثالثاً: مصادر البيانات :

تنقسم مصادر البيانات إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية:

1. المصادر الأولية:

وتشمل المصادر الأولية الإدارة العليا بمصرف مانديري شريعة فرع مالانج ومدير إدارة التدريب، وكذلك عدد من العاملين من الموظفين لغرض الاطلاع على استفادتهم من تطبيق

3- "document" ، www.thefreedictionary.com ، Retrieved 3-1-2018.

مهام إدارة التدريب لرفع كفاء الموظفين حسب المعرفة الشرعية للمعاملات الإسلامية والمهارات الفنية والادارية المطلوبة وذلك سبيل تطوير أداءهم للعمل المصرفي الشرعي. وهذا يمثل مجتمع البحث وهو يعرف بأنه إطار مرجعي للباحث في اختيار عينة البحث، وقد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير⁴. وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث وإطاره فيها هو مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج.

2. المصادر الثانوية:

وتشمل المراجع والمصادر والرسائل ذات العلاقة بموضوع البحث، والتي يحصل عليها الباحث من الكتب والبحوث بالمكتبات وبواسطة وسيلة الانترنت، مع حرصه على الأخذ من المواقع أو من الكتب والبحوث والمقالات الموثوقة المنشورة على الانترنت، وقد تم الاستفادة منها في كتابة الجانب النظري للبحث، وأيضاً قد حرص الباحث على أن تكون هذه المصادر حديثة بقدر الإمكان.

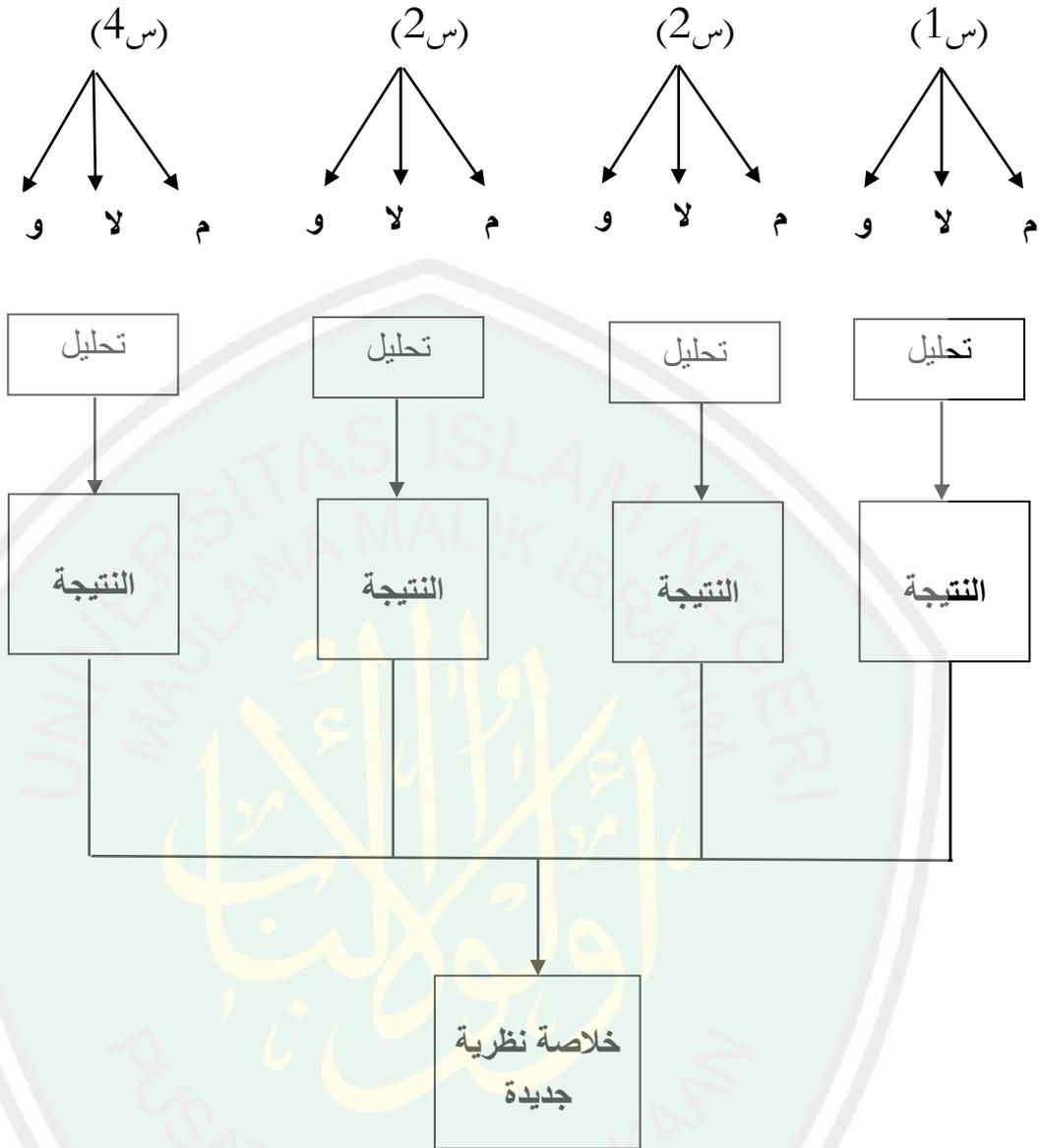
رابعاً: تحليل البيانات :

إن تحليل البيانات الكيفية هي المرحلة الحاسمة في البحث الكيفي، وهي التي تعطي لهذا النوع من البحوث ميزته، ولقد مرت عملية تحليل البيانات في هذه الدراسة الوصفية الكيفية بمراحل تحليل البيانات الكيفية وهي :-

1- مرحلة جمع البيانات وتسجيل الملاحظات. وفي هذه المرحلة قام الباحث بجمع البيانات وتسجيل الملاحظات النوعية من مصادرها الرئيسية، من مصرف مانديري شريعة مالانج، ومن البيانات الموثقة الرسمية عن نشاط هذا البنك.

4- مروان عبد المجيد ابراهيم، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م، ص95.

- 2- مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات. وبعد أن حصل الباحث على البيانات النوعية من مصادرها، جاء دور تنظيم وتصنيف تلك البيانات، وهذا ما قام به الباحث، بأن صنف كل نوع من البيانات ليرتبها حسب أهداف الدراسة.
- 3- مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية. قام الباحث بعرض البيانات المجمعة من بنك مانديري شريعة مالانج حسب أهداف البحث، وقدمها على شكل أفكار محورية لكي يتم ويسهل تحليلها ومناقشتها واستخلاص النتيجة منها، كما قام بترميزها كما هو موضح في الجدول التالي ويعني حرف م- وسيلة المقابلة، وحرف لا- وسيلة الملاحظة، وحرف م- وسيلة الوثائق، وهي موزعة حسب أسئلة وأهداف البحث وهي أربعة أسئلة تقابلها أربعة أهداف.
- 4- مرحلة تحليل البيانات بأدوات التحليل. المرحلة المهمة تتمثل في أن قام الباحث بتحليل مضمون البيانات النوعية المصنفة حسب محاور الدراسة، وقد بحث الباحث في الأدب النظري لكي يطور النظرية المتعلقة بهذه الدراسة، كما استخدم الباحث بعض الرسوم التوضيحية أو التخطيطية التي تصور النتائج أو النظريات.
- 5- مرحلة مناقشة البيانات ومن ثم صياغة واستخلاص النتائج والتحقق منها. فالمرحلة الأخيرة قام الباحث فيها باستخلاص النتائج التي أجابت عن أسئلة البحث، المتعلقة بمهام إدارة التدريب ومساهمتها في رفع كفاءة الموظفين بأخذ مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً.
- وأخيراً يمكن توضيح نموذج الدراسة الذي يربط بين أهداف وأسئلة البحث الثلاثة، والتحليل ثم النتائج المستخلصة، ثم النظرية الجديدة المستخلصة، أو التطوير النظري المستخلص بعد البحث والتحليل في هذا البحث :



شكل 5 نموذج مراحل منهجية الدراسة

الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها

المبحث التمهيدي : نبذة عن مصرف مانديري شريعة بصفة عامة

المبحث الأول: التخطيط لبرنامج التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

المبحث الثاني: تنفيذ برنامج التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

المبحث الثالث: تقييم برنامج التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها

المبحث التمهيدي : نبذة عن مصرف مانديري شريعة بصفة عامة

أ. النشأة والمكانة :

يعتبر مصرف منديري شريعة مالانج أحد فروع بنك مانديري شريعة الإندونيسي العريق في عالم الأعمال الشرعية المرتبط بضوابط القيم والأحكام للشريعة الإسلامية في توفير البدائل الشرعية لشريحة المجتمع الإندونيسي، الذي يبحث عن المعاملات المصرفية الحلال البعيدة عن شبهات الربا، ولا يخفى على أحد النجاح المتوالي الذي حصلت عليه البنوك الإسلامية في أكثر من دولة إسلامية وحتى غير مسلمة، وأصبحت من روافد الاقتصاد الوطني وكانت قبل فترة قصيرة جداً محل تقييم، وربما تشكيك من آخرين بعدم نجاحها وبعدم جدواها، وهذا ما لم يصدقه الواقع بل أثبت الواقع نجاحها وقبولها التحدي وتنفوق كبير.

ويمكن ملاحظة أن هذا البنك من البنوك الإسلامية التي تتبع الأحكام الشرعية في خدماتها، وكذلك في سلوك الموظفين ولباس الموظفين اللواتي يرتدين الحجاب الشرعي، وبداية الترحيب بالزبون وغيره بتحية الإسلام "السلام عليكم"، وغير ذلك من المظاهر في هذا النوع من المصارف. وبذلك يتضح دور البنوك الإسلامية بهدف تلبية رغبة المسلمين من سكان هذا البلد الذي هو في غالبته من المسلمين، وقامت بدورها في الاستثمار المباشر، كما لعبت دوراً هاماً في عملية التنمية، مما جعل منها ذات أهمية كبرى في الاقتصاد الإندونيسي، وبينت نتائج بعض الدراسات المختصة وجود علاقة توازن طويلة الأجل بين البنوك الإسلامية في إندونيسيا وبين نمو أسواق رأس المال، والتجارة والنمو الاقتصادي¹.

1- Ali Rama, *Perbankan Syariah dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*, Uin Syarif Hidayatullah Jakarta, *Signifikan* Vol. 2 No. 1 April 2013, p 34.

ولقد بدأ النشاط المصرفي لمصرف منديري شريعة قبل أكثر من ثمانية عشر عاماً، وبالتحديد في 31 يوليو 1999م، وذلك بعد صدور القانون رقم (10) لعام 1988م الذي ينص على الموافقة والأذن بفتح مصارف إسلامية وتنظيمها في إندونيسيا، وتمثل أغراض المصرف في مزاوله الأعمال المصرفية والاستثمارية وفقاً لعقد تأسيسه ونظامه الأساسي ولأحكام نظام مراقبة المصارف الشرعية، ويقوم المصرف بمزاوله الأعمال المصرفية والاستثمارية في مختلف الأعمال التجارية مثل المراجعة والمضاربة وغيرها. وهذا البنك الإسلامي يتربع على أصول بلغت 85.94 ترليون روبية حتى تاريخ 2017/12/31م وارتفعت قيمة الأصول إلى 11.55 % خلال 2017م (على أساس قياس سنوي) مقارنة بنفس الفترة من عام 2016م، الذي بلغت أصول بنك الشريعة مانديري فيه 78.83 ترليون روبية².

ب. الرؤية والرسالة :

إن هذا البنك الذي يتقيد بأحكام الشريعة فله لجنته الرقابية الشرعية، وله رؤية ورسالة معينة، فرؤيته بالنسبة للعملاء أن يكون البنك المفضل الذي يوفر الفوائد والطمأنينة والازدهار لزبائنه، وبالنسبة للموظفين يسعى البنك أن يساهم في توفير فرص للنجاح، وتحقيق المهنية العالية، وبالنسبة للمستثمرين يسعى أن يمثل لهم التعامل مع المؤسسة الشرعية الموثوقة والاستمرار في تقديم قيمة للتنمية المستدامة، وبالنسبة لرسالة البنك فهي كما يلي:

1. تحقيق النمو والربح في التنمية المستدامة.
2. تحسين جودة المنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا التي تستجيب لتوقعات العملاء.
3. إعطاء الأولوية للتمويل منخفض التكلفة وصرف التمويل في قطاع التجزئة.

2- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكارتا (Disajikan dalam ribuan)
(Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan). ص 39-40.

4. تنمية الأعمال التجارية على أساس القيم الشرعية.
5. تطوير إدارة المواهب وتوفير بيئة عمل صحية للعاملين.
6. زيادة الوعي بالمجتمع وبقضايا حماية البيئة³.

ج. الشعار :



3 - الموقع الإلكتروني لمصرف منديري شريعة. Bank mandiri syariah

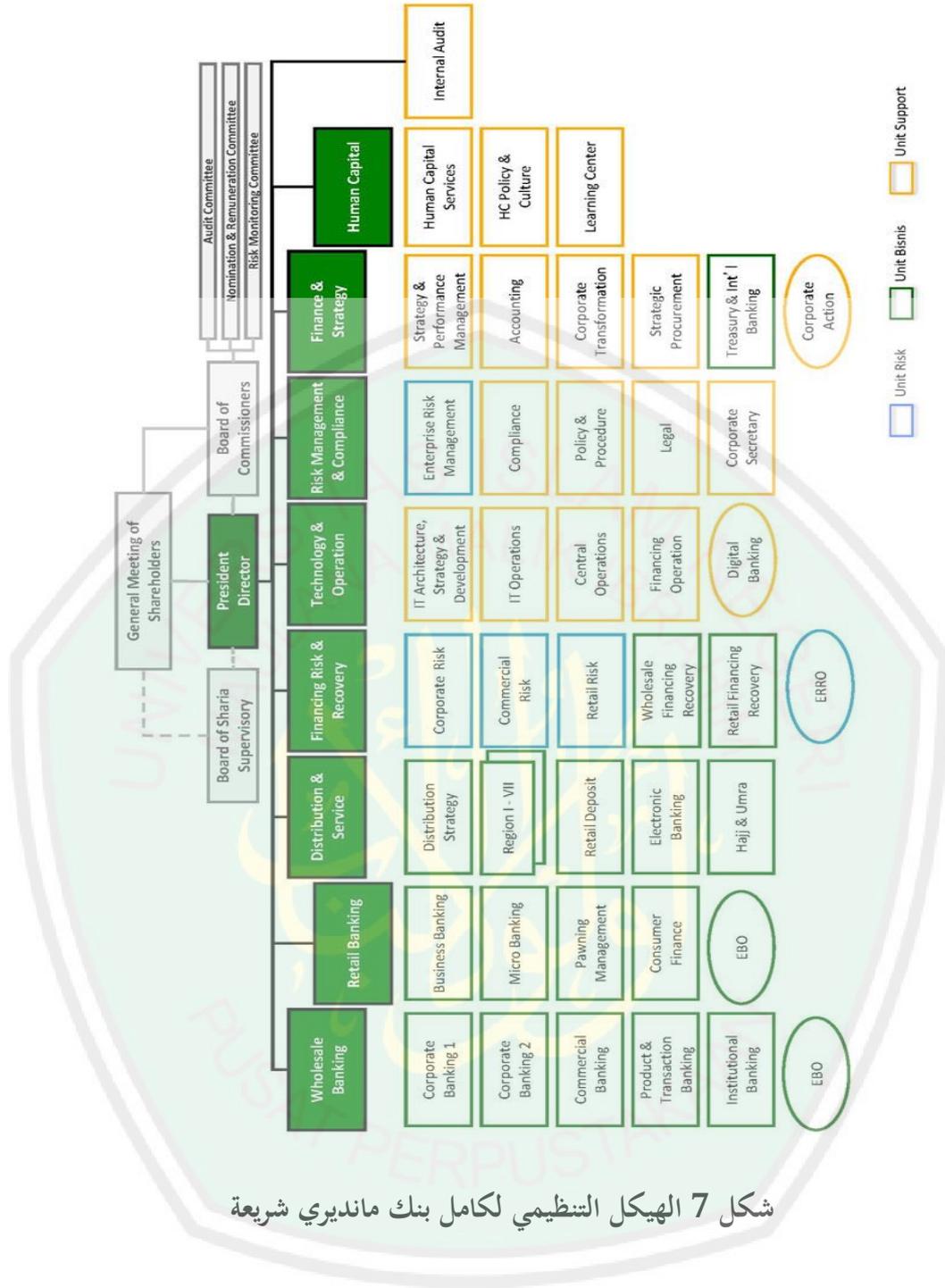
4 - Samia Mujiyanti, Bank Syariah Mandiri Merubah Logo dan Warna Baru, 15 April 2010. di 06.17. <http://samiamujiyanti.blogspot.com>.

د. الهيكل التنظيمي للبنك :

يتكون الهيكل التنظيمي (الإداري) في بنك مانديري شريعة مالانج من مجموعة من الإدارات والتي يشرف عليها مدير تنفيذي، وله نائب، وهذه الإدارات تختص بجانب من الجوانب الوظيفة الإدارية أو الاشرافية، فتوجد إدارة العلاقات، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة التطوير، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الشؤون الإدارية، والإدارة المالية... الخ والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك مانديري شريعة⁵.



الموقع الإلكتروني لمصرف منديري شريعة. *Bank mandiri syariah* - 5



شكل 7 الهيكل التنظيمي لكامل بنك مانديري شريعة

المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

من المسلم به أن كفاءة البنك تتوقف على قدرات ومهارات العاملين و فرق العمل المكونة لنسيجه الاجتماعي والتنظيمي، كما أنه من المعلوم أن الظروف الحالية تحمل في طياتها تحديات تضعها أمام المنشآت أو المنظمات المختلفة بشتى أنواعها، وأهم هذه التحديات سرعة التغييرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي، وصعوبة التوقعات وتعقد العمليات واشتداد المنافسة، الخ، جميع هذه التحديات والعقبات تفرض على المصارف السعي باستمرار نحو تطوير قدرات ومهارات العاملين، و فرق العمل المختلفة، ويعتبر التدريب أحد أهم لوازم تطوير القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، وتبعاً لذلك يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين الشغل الشاغل للموارد البشرية، ومن أجل تعزيز الخدمات المصرفية لمصرف مانديري شريعة في عالم المصارف في إندونيسيا يتم التخطيط بشكل دوري لتطبيق برامج وخطط التدريب.

إن مصرف مانديري شريعة مالانج يقوم بإعداد خطة سنوية لبرنامج التدريب وهذه الخطة تعتمد على تحديد العدد المستهدف من الموظفين المراد تدريبهم خلال السنة القادمة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم، كما تشمل الخطة تحديد مكان التدريب وأصبح التوجه الآن خلال السنوات الأخيرة 2016-2018 بهذا البنك المزوجة بين التدريب بداخل البنك وبخارجه، ويقوم موظفون مختصون بإعداد خطة التدريب للموظفين المراد تدريبهم بمصرف مانديري شريعة مالانج، غير أن البنك لا يمكنه تجاوز الخطة السنوية الرسمية التي تصدر عن البنك المركزي لمصرف مانديري شريعة في جاكرتا، الذي يقوم بوضع الخطوط العريضة والأساسية لكل سنة في مجال التدريب، لأنه في النهاية المسؤول الأول مع إدارة فرع مالانج عن التدريب بشكل متضامن وبشكل تعاوني⁶.

6- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (هاري نونفا كرنيا وان) م.إ.ت.

وتمر خطة التدريب السنوية بما يسمى بمراحل الخطة المقترحة للتدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج، وهي تعتمد أساساً على تحديد العدد المناسب من المتدربين بتوزيع الموظفين، وقد نسميها بتقسيم المهارات على حسب درجتها للموظفين، وعلى حسب مهاراتهم التي يتمتع بها الموظفون، والتي تكون بحاجة لدعم وتعزيز لموظف دون موظف على سبيل المثال: مهارة التعامل مع الزبائن في طريقة الاستقبال ومهارة كتابة التقارير وغيرها، كل تلك المهارات يتم إعداد كشف بالموظفين بها يحتوي على الموظفين الذين يحتاجون لتدريب في مهارة معينة أكثر من غيرهم، حيث لا يمكن تدريبهم في وقت واحد، ثم يتم التوصية بتدريب العدد المناسب إلى الجهة المختصة بالبنك⁷.

ومن إجراءات المصرف أنه حين تجتمع التوصيات والترشيحات بالتدريب لمهارة معينة للموظفين الذين يحتاجون للتدريب في هذه المهارة، أي أكثر من خمسة موظفين (مثلاً مهارة الاستقبال للزبائن) وهذا من بعد التقييم خلال السنة، فيتم التوصية للجنة التخطيط بالبنك، من أجل وضع تصور وخطة لدورة التدريبية وليس من المفروض أن تكون الدورة طويلة أو خارج البنك، فبعض الدورات قد تكون لمدة ثلاثة أيام وبعضها أسبوعاً،، وهكذا⁸.

وبالتالي يمكن القول أن أكثر الفئات الوظيفية المستهدفة للتدريب في الوقت الحالي بهذا البنك، هي الفئات التي يتم ملاحظة تكرار عناصر الأفراد بها بالنظر للحاجة لتدريبهم أكثر من غيرهم في مجال تطوير مهارة معينة، ويتم بطبيعة الحال أخذ اعتبارات أخرى، وهي تقديم أولوية للموظف الذي لم يحصل على تدريب في السابق أي الموظف الجديد، أو الموظف الذي له فترة طويلة ولم يتم تدريبه بعد تساوي الحاجة لتطوير المهارات، أو وجود عدد كبير، وغالباً يتم تقسيم الدورات التدريبية لتشمل الجميع من الموظفين بهذا البنك⁹.

ويهدف البنك في التخطيط لبرنامج التدريب لتحقيق هدف محدد، وهو رفع إنتاجية وأداء الموظف في مصرف مانديري شريعة مالانج، فهذا الهدف الأساسي من التدريب بحيث

7- المقابلة بتاريخ: 2018-11-26 مع (فكتور سوتارنيم) ر.أ.م. خ.

8- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (شانديرا أوريا) م.إ.ت.ش.

9- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (هاري نوكا كرنيا وان) م.إ.ت.

فهو يتوقع أن يتم تطوير إنتاجية وأداء الموظفين باستمرار، وبعد التخطيط مكملاً لبقية الوظائف الإدارية الأخرى فتقييم العام الماضي 2017م يتم الاستفادة منه كما سبق الإشارة له في وضع الخط التدريبي للعام الحالي 2018م، وهكذا تتمثل هذه العملية في تقييم أداء العاملين وتحديد مناطق القوة والعمل على تدعيمها عبر وضع خطة تدريبية مستصحة المسارات الوظيفية المتاحة أمام العاملين، حيث يسهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء، والتعرف على أسبابه ووضع الخطة التدريبية المستقبلية اللازمة للارتقاء بالأداء لمستوى يفوق المتوقع¹⁰.

وعند الحديث عن خطوات استراتيجية التدريب بالبنك يجدر الإشارة إلى الاستراتيجية الشاملة لبنك مانديري شريعة مالانج لسنة 2017م، والتي تعتمد على ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي :

1. استراتيجية إعادة التركيز في الأعمال : وتهتم بإعادة التركيز للعناصر الأساسية في توفير الخدمات للزبائن من خلال الخدمات الاستهلاكية سواء توفير السكن والسيارات المقسطة، أو دعم المعاشات التقاعدية والرواتب، ثم التركيز على الشركات الممولة من الدولة والخاصة، بالإضافة لتركيز وتعزيز متكامل لاستراتيجية المبيعات.
2. استراتيجية التبسيط للأعمال : وتعتمد هذه الاستراتيجية على التبسيط لزيادة سرعة العمليات لغرض تحسين مستوى رضا العملاء، وكسب المزيد من الزبائن، وهذه الاستراتيجية تعتمد على تدريب الموظف على وسائل اتصال حديثة كالأنترنت وغيرها، وبواسطة أنماط الاتصالات المختلفة المتوفرة في السوق، وعن طريق وضع مواقع لفروع متعددة.

10- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (هاري نونا كرنيا وان) م.إ.ت.

3. استراتيجية التمكين: وهذه الاستراتيجية هي الضلع الثالث في الاستراتيجية المخططة لهذا البنك، فهي تهدف أساساً لزيادة تمكين وتحسين التعامل مع تكنولوجيا المعلومات باعتبارها العمود الفقري بالبنك، وتعتمد على خمس ركائز وهي : نمو أعمال صحي ومستدام، (2) جودة في التمويل، (3) دخل قائم على الرسوم، (4) الانتاجية والكفاءة عالية، (5) هامش مريح للمساهمة¹¹.

النتائج من عرض للبيانات:

تبين أن هذا المصرف مانديري شريعة مالانج يطبق التخطيط في إدارة التدريب بواسطة خطة التدريب السنوية، وهي تمر بمراحل تعتمد أساساً على توزيع الموظفين، وفيها يختار البنك جوانب التدريب التي تحتاج أكثر من غيرها، فحين تجتمع أعداد من الموظفين في خانة المهارة التي تحتاج لتدريب يتم التركيز عليها، ويتم تقديم أولوية للموظف الذي لم يحصل على تدريب في السابق أي الجديد أو الموظف الذي له فترة ولم يتم تدريبه بعد تساوي الحاجة لتطوير المهارات. وتبين إن التخطيط للتدريب في كل سنة هو في الحقيقة مرتبط بنتيجة التقييم للعام الماضي، حيث يسهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء والتعرف على أسبابه ووضع الخطة التدريبية المستقبلية اللازمة للارتقاء بالأداء لمستوى يفوق المتوقع من خلال التغذية الراجعة.

وتبين أن للبنك استراتيجية عامة تتكون من ثلاثة مرتكزات استراتيجية هي: استراتيجية إعادة التركيز في الأعمال، واستراتيجية التبسيط للأعمال ثم استراتيجية التمكين، وبعد تحليل هذه الأنواع المطبقة للاستراتيجية تبين أنها تنسجم مع استراتيجية رفع كفاءة الموظفين بطريق التدريب الوظيفي، ومن جهة أخرى اتضح أن مصرف مانديري شريعة مالانج يقوم بإعداد

11- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (Disajikan dalam ribuan Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan). ص 39-40.

خطة سنوية لبرنامج التدريب هدفها هو رفع إنتاجية وأداء الموظف في المصرف، وهذه الخطة تعتمد على تحديد: تحديد العدد المستهدف من الموظفين المراد تدريبهم خلال السنة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم، وتحديد مكان التدريب (خارج أو داخل البنك).

المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

إن هناك ضرورة قصوى وملحة لتبني المؤسسات والمنظمات والشركات والهيئات المالية، وعلى رأسها البنوك والمؤسسات المالية مدخل التنفيذ المدروس والجيد لوظيفة التدريب، تلك الوظيفة التي هو العمود الفقري لنجاح التدريب، ووضع الخطة موضع التنفيذ في الواقع، انطلاقاً من التدريب والتنمية يعد أحد الاتجاهات المعاصرة في نجاح مستقبل البنوك، وذلك لما لهذا المدخل من حساسية وخطورة كبيرة في إنجاح برامج التدريب لرفع القدرات البشرية، ومن ثم رفع المستويات بفاعلية وكفاءة اللازمين لتحقيق المزايا التنافسية، والتي حلت محل مفاهيم المزايا النسبية في ظل التحديات والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية، التي انتظمت وترسخت في عالم البنوك ومؤسسات المال في الآونة الأخيرة. ومن أجل ذلك اهتم بنك مانديري شريعة مالانج بجانب التنفيذ.

ولقد اعتمدت إدارته على استراتيجية محددة في ذلك، تقوم على أساس تنفيذ التدريب على شكلين تدريب داخلي (أي داخل المصرف) وتدريب خارجي (أي خارج المصرف)، وعند اختيار التدريب خارج المصرف فالغالب أنه يتم في مدينة جاكرتا¹².

فتنمية الموارد البشرية مهنيًا مهم جداً في تحقيق نجاح هذه المؤسسة البنكية، وهذا الأمر أصبح مصدر قلق لمجلس الإدارة في إدارة الموارد البشرية بمصرف مانديري شريعة، حيث تدعو الحاجة باستمرار لتوليد طرق وأساليب مبتكرة وخلاقة في تطوير العاملين به، مما يجعلها موارد لها مهارات ممتازة وذات كفاءة عالية، وعليه فالتطوير للموارد البشرية بهذا البنك عملية ذات

12- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (هاري نونفا كرنيا وان) م.إ.ت.

صلة باستراتيجية بنك مانديري شريعة (BSM) وهي ملتزمة بالتطوير للموارد البشرية باعتبارها واحدة من أهم نقاط رأس المال الأساسية في مواجهة المنافسة، ولكل فروع وإدارة هذا البنك وطوال عام 2017 قام البنك بتوظيف عدد 250 موظفاً جديداً، وهؤلاء يحتاجون للتدريب الوظيفي بالطبع¹³، وخلال سنوات كان لهذا المصرف 1733 فرعاً تنتشر في أنحاء اندونيسيا¹⁴.

ويملك بنك مانديري شريعة بفروعه المنتشرة بإندونيسيا العديد من الموظفين الذين تم استقطابهم من الجامعات المعروفة في إندونيسيا، وهم من جيل الشباب المتحمس الذين هم مستعدون لتلقي المعرفة والعلوم المتطورة في مجال عملهم، وغالبية أعمار الموظفين تقل أعمارهم عن 35 سنة مما يعني أنهم من جيل الشباب الذي يملك المهارات الذكية مع إمكانيات كاملة لتطويرها، وإدارة المصرف (BSM) تدرك تماماً أن تحسين الكفاءة هو جوهر المسألة في الصناعة المصرفية، وترجمته هو إعداد الموارد البشرية في مواجهة التحديات القائمة لا سيما في المستقبل ويتم بنفوذ الأعمال الاستراتيجية والروتينية، ولتطوير الموارد البشرية في عام 2017، ركز هذا المصرف (BSM) على تحسين الكفاءة الوظيفية وعلى مجال القيادة الإدارية¹⁵.

أن القائمين بالتدريب في هذا البنك، هم من الأشخاص المؤهلين الذين يملكون الشهادات التي تؤهلهم لتقديم المهارات والمعلومات المهمة في مجالات التدريب، كذلك الأفراد المختصون بالعمل المصرفي الإسلامي أي الشرعي في مجالات فقه المعاملات وأحكام المعاملات المالية البنكية بالذات، الذين يتبعون عادة هيئة الرقابة الشرعية الإندونيسية، أو الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال التكنولوجيا بجميع أشكالها وفروعها التي لها دور في تطوير عمل الوظيفة والموظف في البنك الإسلامي، وعليه فالمدرسون هم نوعان مدرسون يتبعون

13- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا، مرجع سابق، ص45.

14 - البيانات مأخوذة من شبكة المعلومات من موقع بنك الشريعة مانديري.

15- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا، مرجع سابق، ص45.

جهات رسمية، ومدربون يتبعون جهات خاصة، أو يمكن اعتبارهم مستقلين بأنفسهم لهم خبرات معينة¹⁶.

وفي عام 2017م وصل إجمالي الموظفين الذين شاركوا في التدريب لكل فروع هذا البنك 9095 موظف، وقد زاد مقارنة بالعام الماضي 2016م الذي كان 5482 موظف أي في 2016م، وفي عام 2017م أرسلت الإدارة العليا للبنك لأول مرة عدد من الموظفين للمشاركة في التدريب المنظم في خارج إندونيسيا لتوفير الخبرة العالمية والفهم العميق للعمل المصرفي، وتمكن مصرف (BSM) من تطوير برنامج التدريب المخصص لدعم برنامج إدارة المواهب من خلال برنامج تنمية المواهب، الذي تم تنظيمه من قبل البنك في عام 2017م بالتعاون مع الأكاديمية المصرفية، وبلغ عدد البرامج به 123 برنامجاً و 223 فصلاً و 5372 مشاركاً، وأن هذا المصرف (BSM) أيضاً يعتمد التدريب الحديث من خلال التدريب الإلكتروني بشكل مستمر الذي وضع لتحسين كفاءة الموظفين، وأصبح من خلال هذا التطبيق المتطور أن كل موظف حالياً يمكنه الوصول إلى وحدات تدريبية مختلفة من خلال التدريب والتعلم الإلكتروني، والتي هدفها يتعلق بتطوير الموارد البشرية، وتشير البيانات لتقرير 2017م أن مجموع مصاريف التدريب التي قام بصرفها بنك (BSM) قد طوال عام 2017م، 45.17 مليار روبية، وقد كانت سنة 2016م 37.15 مليار روبية¹⁷.

بينما كان نصيب بنك مانديري شريعة فرع مالانج من الموظفين الذين شاركوا في التدريب عدد (121) موظفاً وموظفةً عن سنة 2017م¹⁸.

وتتابع الإدارة تنفيذ التدريب الوظيفي بالبنك خطوة بخطوة، فتوفر المكان المخصص لعقد التدريب، وتقوم بمخاطبة المدرب بمواعيد التدريب وساعات التدريب ومجال التدريب،

16- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (شانديرا أوريا) م.إ.ت.ش.
17- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا، مرجع سابق، ص 42.
18- المقابلة بتاريخ: 2018-11-26 مع (فاطمة الحميد) ر.و.د.خ.

وتوفر القاعة المناسبة لذلك، وبالبنك مكان مخصص لتلقي التدريب الوظيفي، وتحتوي القاعة على سبورة وطاولة كبيرة وأدوات مخصصة لعرض المعلومات إلكترونياً، الخ¹⁹.

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة تتابع تنفيذ التدريب فعليها مسؤولية كبيرة، وهي أن يكون تنفيذ التدريب مرتبط بالهدف منه ويتناسب وصف العمل مع التدريب، وقد لاحظ الباحث أن التدريب الداخلي ينفذ بعد انتهاء الدوام، وبعد أن يأخذ الموظف قسطاً من الراحة ينتقل مباشرة إلى قاعة التدريب ليستمر بالتدريب حسب البرنامج الزمني²⁰.

والتدريب الداخلي يعتمد في أغلبه على أسلوب المحاضرات التي يتم فيها الشرح والمناقشة المباشرة بين المدرب والمتدربين، وعادة ما يكونون مختارين من عدة إدارات بالمصرف كما لاحظها الباحث، خاصة في التدريب على مهارات معينة، وليس في مجال محدد للوظيفة الواحدة، ويتم في المحاضرة محاكاة المتدرب لكي يبرهن مدى استفادته من التدريب المقدم إليه، وبذلك يختبر المدرب مدى الاستفادة من الدورة التدريبية²¹.

النتائج من عرض للبيانات:

تبين أن بنك مانديري شريعة مالانج يقوم بتنفيذ إدارة التدريب وفق منظور استراتيجي محدد، ويتم ذلك على شكلين : تدريب داخلي (أي داخل المصرف) وتدريب خارجي (أي خارج المصرف)، وعند اختيار التدريب خارج المصرف فالغالب أنه يتم في مدينة جاكرتا. وتتابع الإدارة تنفيذ التدريب الوظيفي بالبنك خطوة بخطوة، فتوفر المكان المخصص لعقد التدريب، وتقوم بمخاطبة المدرب بمواعيد التدريب وساعات التدريب ومجال التدريب، وتوفر القاعة المناسبة لذلك. ويمتلك بنك مانديري شريعة بفروعه المنتشرة بإندونيسيا العديد من الموظفين الذين تم استقطابهم من الجامعات المعروفة في إندونيسيا، وهم من جيل الشباب

19- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-22.

20- المقابلة بتاريخ: 2018-11-22 مع (شاندرا أوريا) م.إ.ت ش.

21- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-22 ببنك مانديري شريعة مالانج.

المتحمس الذين هم مستعدون لتلقي المعرفة والعلوم المتطورة في مجال عملهم، وغالبية أعمار الموظفين تقل أعمارهم عن 35 سنة، مما يعني أنهم من جيل الشباب الذي يملك المهارات الذكية مع إمكانيات كاملة لتطويرها. وإدارة المصرف (BSM) تدرك تماماً أن تحسين الكفاءة هو جوهر المسألة في الصناعة المصرفية، وترجمته هو إعداد الموارد البشرية في مواجهة التحديات القائمة لا سيما في المستقبل، ولتطوير الموارد البشرية في عام 2017م ركز هذا المصرف (BSM) على تحسين الكفاءة الوظيفية، وعلى مجال القيادة الإدارية.

ويقوم بتنفيذ التدريب مدربين مؤهلين يملكون المؤهلات اللازمة لذلك، والمدربون هم نوعان مدربون يتبعون جهات رسمية، ومدربون يتبعون جهات خاصة، أو يمكن اعتبارهم مستقلين بأنفسهم لهم خبرات معينة. وقد شهد العام الماضي 2017م تنفيذ دورات تدريبية عديدة منها داخل البنك بمدينة مالانج وبعضها في جاكرتا، بل نفذت دورات خارج البلاد، وقد بلغت مصارف التدريب التي قام بصرفها بنك (BSM) قد طوال عام 2017م 45.17 مليار روبية، بزيادة عن سنة 2016م 37.15 مليار روبية.

المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما، ومفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة والتزود بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعية، بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، والسبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات إلى تحديثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادةً بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض ويفوق عائدها ما أنفق عليها من موارد مالية.

وفي مصرف مانديري شريعة مالانج تعتبر أهم الموضوعات أهمية في تقييم التدريب هي أن يتم الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من البرنامج التدريبي برفع مهارة الموظف، لأن ذلك هو

العامل المهم والنتيجة الاستراتيجية الأكثر أهمية من غيرها في العمل المصرفي، فتطوير الموظف هو الاستراتيجية التي تتنافس عليها البنوك وتوليها أهمية بالغة²².

ومن رؤية هذا البنك (BSM) نجد أن البنك والمجتمع يمكن أن تخلق تآزراً وتعاوناً بحيث يساهمون جميعاً يداً بيد لتحقيق الأهداف المشتركة، فإمام الموظف بهذه الجوانب يعد مؤشراً في تقييم التدريب، فمن النواحي المشتركة تطوير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بهذا البنك التي هي من ضمن الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد على الابتكار والكفاءة، وهي مصادر لتحسين الميزة التنافسية للبنك، وهذا يتم ترسيخه بوسيلة التدريب الوظيفي²³.

وتراقب الإدارة بمصرف مانديري شريعة مالانج وتقوم بتقييم برنامج التدريب بواسطة استعراض تنفيذ البرنامج أي أن التقييم يبدأ منذ نقطة التنفيذ، وأيضاً هو تقييم داخلي، فيوجد التقييم الداخلي والتقييم الخارجي²⁴.

وقد لاحظ الباحث أن التقييم الداخلي يتم وفق الآتي:

1. يقوم المشرف على التدريب بإعداد محضر يومي وبشكل دوري، أو في ختام البرنامج عندما يتم عقد دورة تدريبية بالبنك، يوضح فيه سير البرنامج.
2. يقوم المدرب نفسه بتقييم التدريب في ختام الدورة التدريبية التي تجرى بالبنك فيمنح الجوائز التشجيعية للأفراد الذين شاركوا الدورة التدريبية بشكل مناسب وجيد.
3. يكون التقييم أيضاً من الإدارة المركزية إذا تم إجراء التدريب خارج البنك، وهنا تصل نتائج التدريب إلى إدارة التدريب بالفرع، ويتم بعدها مكافأة المتميز من الموظفين.

22- المقابلة بتاريخ: 26-11-2018 مع (فاطمة الحميد) ر.و.د.خ.

23- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (Disajikan dalam ribuan)
 24- المقابلة بتاريخ: 22-11-2018 مع (شاندرأ أرديا) م.إ.ت.ش. (Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan). ص45.

4. من أشكال التقييم التي لاحظها الباحث كذلك إن بعض الدورات يتم عقدها بالبنك ويتم ترشيح الفائزين للمشاركة في منافسات على مستوى الفروع الأخرى (مثلاً في إقليم شرق جاوى) وعند حصول الموظفين على درجات على أعلى مستوى يعد ذلك تقييماً موضوعياً، ويتم ترشيحهم لمستوى البلاد²⁵.

إن من أهم وسائل التقييم بعد الفراغ من الدورة التدريبية هو إعداد استبيان مبسط يتم ملء بياناته بواسطة الرئيس المباشر للمشارك في الدورة التدريبية لمعرفة مدى إسهام الدورة التدريبية في رفع كفاءة ومستوى أداء المشارك، علماً بأن هذا التقييم يتم تطبيقه على الدورات الداخلية على مختلف مجالاتها النظرية والعملية، أي عبر المزج بين التدريب النظري والتدريب العملي، وعلى اختلاف مكان عقدها، وفي الدورات الخارجية أي التي تعقد خارج البنك، فيطالب قسم التدريب من المشارك تقديم تقرير عن الدورة، وتقديم المادة التي درست في الدورة للاحتفاظ بها، والاستفادة منها في الدورات الداخلية، وكذلك التقييم بالاطلاع على الشهادة التي منحت له، أي الشهادات التي توضح ما تلقاه الطالب من تدريب وظيفي²⁶.

غير أن هناك عدة صعوبات تعترض استراتيجية التدريب الوظيفي، فعندما يتم الحديث عن هذا الموضوع في مصرف (BSM) تتضح من بيانات البنك أن الصعوبات والتحديات هي :

1. محدودية نوعية الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات في الاقتصاد الشرعي الإسلامي لتولي التدريب.

2. اتجاه الأعمال التجارية المتصاعدة القائمة على التجارة الإلكترونية التي تتطلب تحسين نظام تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات باستمرار.

25- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-26.

26- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-26. والمقابلة بتاريخ: 2018-11-26 مع (أريكا) م.ق.ت.و (بريالنتو) م.ق.ع (موظف بقسم الخدمات) م.ق.خ.

3. منافسة شديدة من كبريات البنوك التقليدية وكذلك البنوك الشرعية، مما يزيد الحاجة لتخصيص البرامج المكثفة للتدريب الوظيفي.
4. النمو السريع للمنتج البديل مثل الصكوك وصناديق الاستثمار الشرعية والتأمين الشرعي وطرق الشريعة المتعددة للتمويل المصرفي.
5. اتجاه سلوك المستهلك الذي يقوم بوضع صندوقه الخالي من منتج الودائع لأجل الأوراق المالية من منتجات مثل الصناديق المشتركة في الاستثمار في الأسهم، السندات²⁷.

ويسعى البنك لمعالجة هذه الصعوبات والتحديات، ولعل تبنيه خيار استراتيجية التدريب في التمكين في جانب التكنولوجيا من أفضل الخيارات التي يعتمدها، ورغم هذه الصعوبات إلا أن البنك يعمل بطريقة سريعة وسليمة لتوليد قيم مضافة للتدريب الوظيفي من خلال الاستراتيجيات الثلاث وهي استراتيجية إعادة تركيز الأعمال، والاستراتيجية تبسيط الأعمال، واستراتيجية التمكين²⁸. وكما سبق ذكره التقييم يستفاد منه مستقبلاً فالموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج التدريب الوظيفي للموارد البشرية، ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين، إدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسؤولين بالبنك.

النتائج من عرض البيانات:

تبين أن بنك مانديري شريعة مالانج يقوم بالتقييم في إدارة التدريب لديه ومن مؤشرات التقييم هي أن يكون الموظف قد انسجم في دائرة أهداف مشتركة بين البنك

27- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (*Disajikan dalam ribuan Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan*). ص 42.

28- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (*Disajikan dalam ribuan Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan*). ص 43.

والمجتمع والبيئة التي ينتمي إليها، وهي مصادر لتحسين الميزة التنافسية للبنك، وهذا يتم ترسيخه بوسيلة التدريب الوظيفي، والتقييم يبدأ منذ نقطة التنفيذ، ويوجد التقييم الداخلي والتقييم الخارجي. وفي التقييم الداخلي يعد المشرف على التدريب بإعداد محضر متابعة للتدريب بشكل دوري، وفي ختام البرنامج عندما يتم عقد دورة تدريبية بالبنك، يوضح فيه سير البرنامج، كما إن الدرجات الممنوحة للمتدرب من جانب المدرب هي وسيلة للتقييم، ويكون التقييم أيضاً من الإدارة المركزية إذا تم إجراء التدريب خارج البنك، ومن أشكال التقييم التي لاحظها الباحث كذلك إن بعض الدورات يتم عقدها بالبنك، ويتم ترشيح الفائزين للمشاركة في منافسات على مستوى الفروع الأخرى، وعند حصول الموظفين على درجات على أعلى مستوى يعد ذلك تقيماً موضوعياً.

وتبين إن من أهم وسائل التقييم بعد الفراغ من الدورة التدريبية هو إعداد استبيان يتم ملء بياناته بواسطة الرئيس المباشر للمشاركة في الدورة التدريبية لمعرفة مدى إسهام الدورة التدريبية في رفع كفاءة ومستوى أداء المشارك، علماً بأن هذا التقييم يتم تطبيقه على الدورات الداخلية على مختلف مجالاتها النظرية والعملية. وتبين أن هناك عدة صعوبات تعترض استراتيجية التدريب الوظيفي وأهمها: محدودية نوعية الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات في الاقتصاد الشرعي الإسلامي لتولي التدريب خاصة في جوانب المستجدات الفقهية. والتطور المتسارع والمستمر في الأعمال التجارية المتصاعدة القائمة على التجارة الإلكترونية التي تتطلب تحسين نظام تكنولوجيا المعلومات. وعنصر المنافسة من كبريات البنوك التقليدية وكذلك البنوك الشرعية.

المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج

من إيجابيات التدريب أنه ساهم في ترقية المكانة التي تحتلها المصارف الإسلامية في إندونيسيا عموماً ومصرف مانديري شريعة الذي يعد من أكبر المصارف الإسلامية فيها، فقد أصبح في مقدمة البنوك المميزة في تقديم الخدمات لزيائنها، فقد تحصل هذا المصرف للمرة الرابعة على التوالي على جائزة أفضل بنك شرعي في إندونيسيا من خلال درجة الخدمات المصرفية المقدمة للإفراد به، وفي عام 2017م، تحصل على جائزة الأصول الآسيوية هونغ كونغ كأفضل أداء مصرفي²⁹.

لقد ساهمت مهام إدارة التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج الذي يقدمه المدربين والقائمين على تنفيذه والذين يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المدربين وتوضيح الفائدة منها، في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وفي رفع المعرفة الشرعية لهم حيث ساهم في زيادة مهارات العمل الشرعي، وزيادة الفهم للمسائل الفقهية للموظفين في هذا البنك الشرعي، ومن نتائجه أنه عمل على تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا، فقد أتاح التدريب الاستفادة من برامج الحاسوب مثل الورد وبرنامج Databases وبرنامج Excel وبرنامج Computer security software وأن التدريب الوظيفي من خلال الدورات المكثفة ساهم في إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني³⁰.

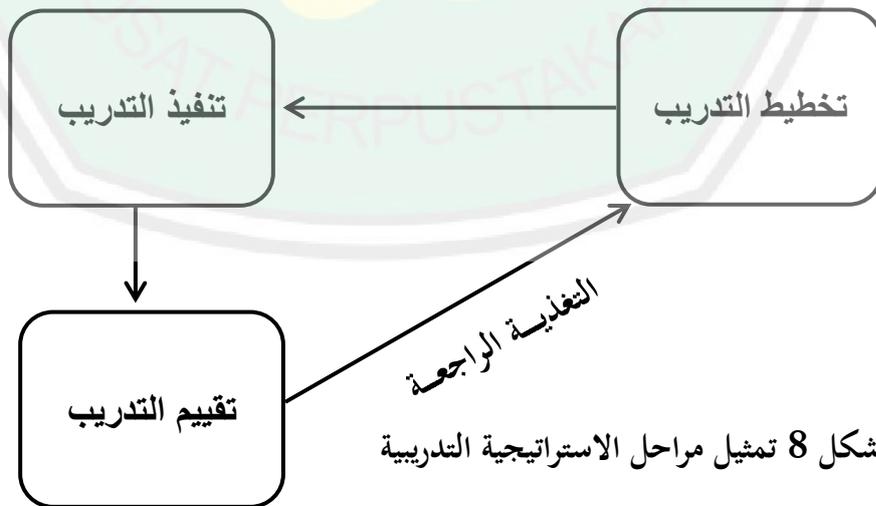
والتدريب أسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل البنك، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن للتدريب أهمية كبيرة لتعزيز وزيادة قدرات ومعارف العاملين في

29- إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (Disajikan dalam ribuan)
Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan). ص 45.

30- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-26. والمقابلة بتاريخ: 2018-11-26 مع (أريكا) م
2.ق.ت.و (بريالنتو) م.2.ق.ع (موظف بقسم الخدمات) م.2.ق.خ.

المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لزاماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. كما أسهم التدريب في رفع معنويات العاملين وزيادة حماسهم للعمل، إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله³¹.

ويلاحظ الباحث من تواجده بمكان الدراسة أن هذه المساهمة تشير إلى أن التدريب وفر المعرفة الشرعية للموظف الذي يعمل بالبنك الشرعي، ثم أنه أوجد التطوير اللازم في التعامل مع الأدوات والوسائل التكنولوجية، كذلك نجد التدريب قد ساهم في رفع كفاءة الموظف المهنية، وتعني الكفاءة في صميم العمل البنكي، كما ساهم التدريب في تطوير العلاقات البشرية بين الموظفين، ويزيد من ثقة الموظف بنفسه، وأنه عضو فعال في جماعة كبيرة ومنظمة تعمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة في المصرف الإسلامي الشرعي، وأن التدريب الوظيفي من خلال الدورات المكثفة ساهم في إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني³². والشكل التالي رقم (8) من إعداد الباحث يلخص مراحل استراتيجية التدريب بهذا البنك (BSM).



شكل 8 تمثيل مراحل الاستراتيجية التدريبية

31- المقابلة بتاريخ: 2018-11-26 مع (فكتور سوتارنيم) ر.أ.م. خ.

32- من الملاحظات للباحث بتاريخ: 2018-11-26/22.

النتائج من العرض للبيانات:

تبين أن التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج ساهم في تطوير كفاءة الموظفين وهو التدريب الذي يقدمه المدربين والقائمين على تنفيذه والذين يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المدربين، وتوضيح الفائدة منها، وفي رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وساهم في رفع المعرفة الشرعية لهم، حيث ساهم في زيادة مهارات العمل الشرعي، وزيادة الفهم للمسائل الفقهية للموظفين في هذا البنك الشرعي، ومن نتائجه أنه عمل على تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا، وأن التدريب الوظيفي من خلال الدورات المكثفة ساهم في إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.

وإن من إيجابيات التدريب الوظيفي في ترقية الموظفين في مصرف مانديري شريعة الذي يعد من أكبر المصارف الإسلامية فيها، أنه جعلها في مقدمة البنوك المميزة في تقديم الخدمات لزبائنها، فقد تحصل هذا المصرف للمرة الرابعة على جائزة أفضل بنك شرعي في إندونيسيا من خلال درجة الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد به، وفي عام 2017م، تحصل على جائزة الأصول الآسيوية هونغ كونغ كأفضل أداء مصرفي. وحين ننظر لمساهمة التدريب في رفع الكفاءة نرجع لنوع التدريب، نجد أن مصرف مانديري شريعة مالانج يطبق نوعين من التدريب داخلي وخارجي، وكلا الأسلوبين لهما مزايا معينة، غير أن التدريب الداخلي يتميز بمزايا كثيرة لا تتوفر في التدريب خارج البنك، فالتدريب الداخلي يوفر الوقت والجهد، كما أن المتدرب لا يزال يعيش في جو العمل ولا زال مرتبط به ذهنياً.

الفصل الخامس : مناقشة البيانات

المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.

المبحث الثاني التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.

المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج.

المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج.

الفصل الخامس

مناقشة البيانات

المبحث الأول: التخطيط في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري
شريعة مالانج

بداية يتفق الباحث مع القول بأن التخطيط (Strategic Planning) بمنظوره الاستراتيجي يعتبر نقطة الانطلاقة الأولى من أجل تحقيق الهدف الأساسي الذي وضعت من أجله المنظمة، وهو بمثابة المسار والطريق الذي تهتدي باتباعه وبخطوات علمية ومدروسة حتى تصل إلى بر الأمان في عالم اضحى مستقبلا وحاضر الاقتصاد به ينذر بمخاوف وأزمات ما تختفي إحداها إلا وتنشأ أخرى أدهر وأمر من سابقتها¹.

وبعد عرض البيانات في الفصل الرابع، يتضح أن التخطيط في إدارة التدريب يمر بمراحل معينة فالخطة المقترحة للتدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج تعتمد أساساً على توزيع الموظفين، وفيها يختار البنك أي المهارات لدى الموظفين تحتاج لتدريب أكثر من غيرها، فحين تجتمع أعداد من الموظفين في خانة المهارة التي تحتاج لتدريب يتم التركيز عليها، ويتم بطبيعة الحال أخذ اعتبارات أخرى، وهي تقديم أولوية للموظف الذي لم يحصل على تدريب في السابق أي الجديد، أو الموظف الذي له فترة ولم يتم تدريبه بعد تساوي الحاجة لتطوير المهارات. وبالنظر إلى الفكر الإداري نجده يشير إلى أهمية التخطيط الجيد وأثر الإيجابي على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين، فالتخطيط يضمن ارتباط الأنشطة بالأهداف من خلال توجيه الجهود إلى النتائج المطلوبة، ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه وتجنب الانحراف عن الهدف المنشود، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، فالفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل، والشكل التالي رقم (9) من إعداد الباحث يوضح ما سبق.

1 - خبراء بيمك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2006م، ص47.



شكل 9 مراحل التخطيط في إدارة التدريب في بنك (BSM)

وكذلك بالنظر إلى الفكر الإداري الحديث في مجال التدريب، نجد أنه يشير إلى أن المسؤولين عن عمليات التدريب والتنمية يقومون بإعداد ملفات خاصة بالموارد البشرية في المنظمة، وتحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها كل مورد بشري، وتسجيل ذلك في ملفه الخاص، كقاعدة معلومات خاصة بالموارد البشرية، وحصر كافة البرامج التدريبية التي حضرها المورد البشري، وتحديد البرامج التدريبية التي يحتاج إليها في الحاضر، فضلاً عن تحديد برامج التنمية التي يحتاج إليها في المستقبل، وكل ذلك من خلال رؤية واضحة خاصة بكل مورد بشري، وذلك يساعد من دون شك على تحديد وتخطيط البرامج الخاصة بعملية التدريب، وبرامج التنمية التي تحتاجها الموارد البشرية لمواجهة التغيرات الآنية والمستقبلية، فضلاً عن المساعدة في نجاح استراتيجية التدريب والتنمية ككل في المنظمة أو الشركة أو المؤسسة².

2- محمود عيسى، استراتيجية التدريب والتنمية : النموذج التشخيصي للموارد البشرية (2-2)، مجلة التدريب والتنمية، العدد 171، 2013-3-30م. <http://altadreeb.net>

وهذه الملفات الخاصة بكافة الموارد البشرية لا يستثنى منها مديرو الإدارات وموظفو الإدارة العليا، فهم في حاجة ماسة أيضاً لحضور دورات تدريبية وبرامج تنمية، لرفع كفاءتهم الوظيفية وزيادة معدلات أدائهم الوظيفي³.

إن التخطيط للتدريب في كل سنة هو في الحقيقة هو مرتبط بنتيجة التقييم للعام الماضي، حيث يسهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء والتعرف على أسبابه ووضع الخطة التدريبية المستقبلية اللازمة للارتقاء بالأداء لمستوى يفوق المتوقع. وهذا ما تدعمه الدراسات السابقة فخطة التدريب يجب أن تحتوي على قائمة الأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص، وتوضح الوقت المطلوب تقريباً في المتوسط للتدريب الكامل، كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة، وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم⁴.

وهكذا فإن تخطيط التدريب يجب أن يركز على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع، أن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها

3- محمود عيسى، استراتيجية التدريب والتنمية : النموذج التشخيصي للموارد البشرية (2-2)، المرجع السابق، <http://altadreeb.net>.

4- محمد الصيرفي، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص 55 .

تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة⁵.

ويرى الباحث بأن هذا البنك باعتباره بنك شرعي، فإن التخطيط للتدريب يجب أن ينطبق من فلسفة إسلامية أيضاً، بحيث تسترشد الإدارة العليا بنصوص وهدى القرآن الكريم والسنة الصحيحة المطهرة كونها أوصت عند التأمل في بعض نصوصها بالأخذ بالتخطيط، ومن ذلك قوله تعالى : (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ)⁶ ورغم أن هذه الآية نزلت في شأن الحرب، غير أن الحرب كما هو معروف حالة طارئة وليست دائمة، فمن باب أولى الإعداد في زمن السلم لكل ما ينفع المسلمين، ويزيد قوتهم، ويحقق تطورهم.

ويتضح من نتائج البحث أن بنك مانديري شريعة مالانج له استراتيجية عامة تتكون من ثلاثة مرتكزات استراتيجية هي: استراتيجية إعادة التركيز في الأعمال، واستراتيجية التبسيط للأعمال ثم استراتيجية التمكين، ويرى الباحث بعد تحليل هذه الأنواع المطبقة للاستراتيجية أنها تنسجم مع استراتيجية رفع أداء الموظفين بطريق التدريب الوظيفي، ومن جهة أخرى اتضح أن مصرف مانديري شريعة مالانج يقوم بإعداد خطة سنوية لبرنامج التدريب هدفها هو رفع إنتاجية وأداء الموظف في مصرف مانديري شريعة مالانج، وهذه الخطة تعتمد على تحديد:

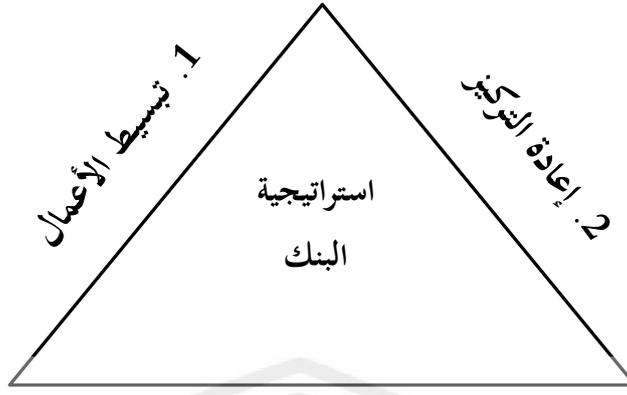
أ. تحديد العدد المستهدف من الموظفين المراد تدريبهم خلال السنة.

ب. توفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم.

ج. تحديد مكان التدريب (خارج أو داخل البنك).

5- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014م، ص 121.

6- سورة الأنفال الآية: 60.



3. إعادة التمكين

شكل 10 استراتيجية بنك (BSM)

وبالنظر لما سبق هذه الدراسة من دراسات وأبحاث مما يؤكد نتائجها نجد أنه ينظر إلى تدريب وتنمية الموظفين على أنه عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية⁷.

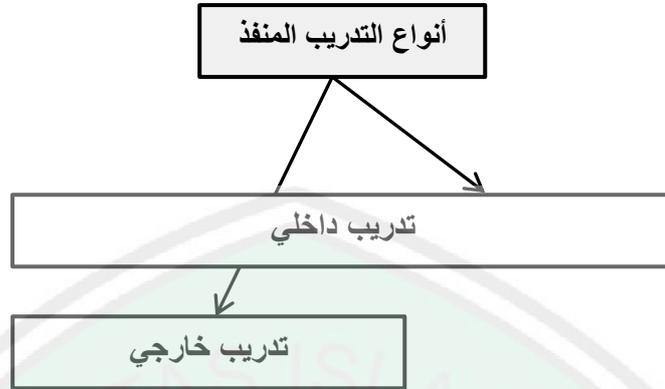
7- مانع سبرينة، واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سابق، ص50.

المبحث الثاني: التنفيذ في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج

بعد عرض البيانات اتضح أن بنك مانديري شريعة مالانج يقوم بتنفيذ برنامج التدريب وفق استراتيجية محددة في ذلك، وهي تقوم على أساس تنفيذ التدريب على شكلين تدريب داخلي (أي داخل المصرف) وتدريب خارجي (أي خارج المصرف)، وعند اختيار التدريب خارج المصرف، فالغالب أنه يتم في مدينة جاكرتا. وتتابع الإدارة تنفيذ التدريب الوظيفي بالبنك خطوة بخطوة، فتوفر المكان المخصص لعقد التدريب، وتقوم بمخاطبة المدرب بمواعيد التدريب وساعات التدريب ومجال التدريب، وتوفر القاعة المناسبة لذلك.

ويملك بنك مانديري شريعة بفروعه المنتشرة بإندونيسيا العديد من الموظفين الذين تم استقطابهم من الجامعات المعروفة في إندونيسيا، وهم من جيل الشباب المتحمس الذين هم مستعدون لتلقي المعرفة والعلوم المتطورة في مجال عملهم، وغالبية أعمار الموظفين تقل أعمارهم عن 35 سنة مما يعني أنهم من جيل الشباب الذي يملك المهارات الذكية مع إمكانيات كاملة لتطويرها. وإدارة المصرف (BSM) تدرك تماماً أن تحسين الكفاءة هو جوهر المسألة في الصناعة المصرفية، وترجمته هو إعداد الموارد البشرية في مواجهة التحديات القائمة لا سيما في المستقبل ويتم تنفيذ الأعمال الاستراتيجية والروتينية، ولتطوير الموارد البشرية في عام 2017، ركز هذا المصرف (BSM) على تحسين الكفاءة الوظيفية وعلى مجال القيادة الإدارية، وكان من أوجه استراتيجية التنفيذ للتدريب فيما يخص الموظفين الجدد الذين كما تشير الدراسات السابقة بأنه قصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم

بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بإجراءات قواعد العمل بالمنظمة⁸. والشكل التالي من إعداد الباحث رقم (11) يشير لما سبق بيانه:



شكل 11 أنواع التدريب من حيث مكانه في بنك (BSM)

أ. التدريب الداخلي:

وهو الذي يتم داخل المصرف يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يحقق العديد من المزايا منها انخفاض التكلفة مقارنة بالتدريب الخارجي، والحد من الفاقد من الوقت لعدم الحاجة للتنقل، ومرونة جدول التدريب حيث يمكن التنسيق بين المتدرب وجدول التدريب وجهة التدريب بسهولة، والقرب من مواقع العمل وهي تكون غالباً نفس المواقع، وسهولة الإشراف والرقابة على البرنامج التدريبي.

ب. التدريب الخارجي:

يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها، حيث تعتمد إدارة التدريب على مصادر خارجية عديدة للوفاء باحتياجات التدريب بالمنشأة، وعادة تأخذ المصادر الخارجية الصور الآتية :

8- جاري ديسل، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003 م، ص246 .

1. إرسال متدربين إلى مراكز أو مؤسسات تدريبية متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة (داخلية أو خارجية).

2. شراء حقائب تدريبية أو معينات سمعية وبصرية كالأفلام والشرائح التعليمية وبرامج الحاسب الآلي أو الأقراص المدججة ويتم الشراء عادة من مؤسسات تدريبية متخصصة في إنتاج مثل هذه المواد.

3. الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارج المنشأة لتنفيذ خطة التدريب الداخلية أو لوضع دراسة استشارية لها.

4. حضور المنتقيات الفكرية أو المؤتمرات التي تنظمها الجهات الخارجية⁹.
ومهما كان التدريب داخلي أم خارجي وبالنظر لما سبق هذه الدراسة من دراسات وأبحاث مما يؤكد نتائجها، يتبين إن التنفيذ الفعال والمؤثر لاستراتيجية التدريب والتنمية، يعد من أهم وسائل نجاح هذه الاستراتيجية، إذ إن التخطيط السليم والتصميم المتميز للبرامج التدريبية وبرامج التنمية لا يأتيان بالثمار المرجوة إذا كان التنفيذ ضعيفاً أو دون المستوى... وهذا من البديهيات، ويجب الحذر من التقاعس أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة لعمليات التدريب والتنمية¹⁰.

وبهذا البنك يقوم بتنفيذ التدريب مدربين مؤهلين يملكون المؤهلات اللازمة لذلك، والمدربون هم نوعان مدربون يتبعون جهات رسمية، ومدربون يتبعون جهات خاصة، أو يمكن اعتبارهم مستقلين بأنفسهم لهم خبرات معينة. وقد شهد العام الماضي 2017م تنفيذ دورات تدريبية عديدة منها داخل البنك بمدينة مالانج، وبعضها في جاكرتا، بل نفذت

9 - عماد الدين أحمد السندي أحمد، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف، بالتركيز على المصارف السودانية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، 2004م، ص63.

10- محمود عيسى، استراتيجية التدريب والتنمية : النموذج التشخيصي للموارد البشرية (2-2)، مجلة التدريب والتنمية، مرجع سابق. <http://altadreeb.net>.

دورات خارج البلاد، وقد بلغت مصارف التدريب التي قام بصرفها بنك (BSM) قد طوال عام 2017م، 45.17 مليار روبية، بزيادة عن سنة 2016م 37.15 مليار روبية، ويلاحظ الباحث زيادة في مصروفات التدريب.

وكما بينت النتائج أن الأسلوب الذي يطبق به التدريب خاصة التدريب الداخلي هو المحاضرات، وفي الأدبيات النظرية تعد المحاضرات أسلوب تدريبي مباشر، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين، وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين¹¹.

ويرى الباحث في ختام هذا المبحث بأن هذا البنك باعتباره بنك شرعي، فإن التنفيذ للتدريب يجب أن ينطبق من فلسفة إسلامية أيضاً، بحيث تسترشد الإدارة العليا بنصوص وهدى القرآن الكريم والسنة الصحيحة المطهرة، وفي ذلك نجد أن التخطيط الذي لا يصاحبه عمل ولا تنفيذ هو عمل لا جدوى منه وفائدة، يقول عز وجل في إشارة لتدريب إلهي موجه لعبده وخليئه إبراهيم عليه السلام حتى يزداد يقيناً، وبالتطبيق العملي ولم يكتفِ بالوصف النظري فقط : (قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَى كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ)¹² . وكذلك قوله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا

11- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، 2015، ص67.

12- سورة البقرة الآية: 260.

فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ¹³. حيث لا يكفى القول دون العمل وحده.

المبحث الثالث: التقييم في إدارة التدريب من منظور استراتيجي بمصرف مانديري شريعة مالانج

بعد عرض البيانات في الفصل السابق يتبين أن بنك مانديري شريعة مالانج يقوم بتقييم برنامج التدريب لديه، ومن مؤشرات التقييم هي أن يكون الموظف قد انسجم في دائرة أهداف مشتركة بين البنك والمجتمع والبيئة التي ينتمي إليها، وهي مصادر لتحسين الميزة التنافسية للبنك، وهذا يتم ترسيخه بوسيلة التدريب الوظيفي، والتقييم يبدأ منذ نقطة التنفيذ، ويوجد التقييم الداخلي والتقييم الخارجي. وتشير الأدبيات النظرية بأن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المؤسسة بهدف التطوير والتغيير، ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض ويفوق عائدها ما أنفق عليها من موارد مالية، وهناك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي من أهمها: تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها، وتحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب، وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم بتحديد مناطق القوه والضعف في البرنامج التدريبي.

في التقييم الداخلي يقوم المشرف على التدريب بإعداد محضر متابعة للتدريب بشكل دوري، وفي ختام البرنامج عندما يتم عقد دورة تدريبية بالبنك، يوضح فيه سير البرنامج، كما إن الدرجات الممنوحة للمتدرب من جانب المدرب هي وسيلة للتقييم، ويكون التقييم أيضاً من الإدارة المركزية إذا تم إجراء التدريب خارج البنك، ومن أشكال التقييم التي لاحظها الباحث كذلك إن بعض الدورات يتم عقدها بالبنك، ويتم ترشيح الفائزين للمشاركة في

13- سورة التوبة : 105.

منافسات على مستوى الفروع الأخرى، (مثلاً في إقليم شرق جاوى) وعند حصول الموظفين على درجات على أعلى مستوى يعد ذلك تقييماً موضوعياً، ويتم ترشيحهم لمستويات أعلى أي على مستوى البلاد. وبالنظر لما سبق هذه الدراسة من دراسات وأبحاث مما يؤيد نتائجها نجد إن عملية المتابعة المستمرة خطوة مهمة في استراتيجية التدريب الوظيفي، فهي عملية رقابة مستمرة ذات فائدة كبيرة في الحكم على فعالية التنفيذ، وعملية التقييم المستمر ذات فائدة كبيرة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها أولاً بأول، دون انتظار لاستفحالها، وصعوبة معالجتها بعد انتهاء العملية التدريبية... وتعد عمليتا المتابعة المستمرة والتقييم الدقيق الفعال من أهم الوسائل المساعدة والداعمة لتحقيق نجاح استراتيجية التدريب والطوير والتنمية للموارد البشرية¹⁴.

إن من أهم وسائل التقييم بعد الفراغ من الدورة التدريبية هو إعداد استبيان مبسط يتم ملء بياناته بواسطة الرئيس المباشر للمشارك في الدورة التدريبية لمعرفة مدى إسهام الدورة التدريبية في رفع كفاءة ومستوى أداء المشارك، علماً بأن هذا التقييم يتم تطبيقه على الدورات الداخلية على مختلف مجالاتها النظرية والعملية. فتوزيع استبيان للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة رأيهم بأهمية وفائدة ذلك البرنامج وقيمه من أكثر الطرق والوسائل لقياس المعرفة بعد تطبيق التدريب، وقد دلت الدراسات على أن هذه الطريقة هي الأكثر استخداماً، وأن المشتركين في معظم الأحيان يقيمون إيجابياً بعد انتهاء التدريب والتنمية مباشر¹⁵.

14- أبو عبد العزيز، استراتيجية التدريب والتنمية : نموذج الدائرة المتواصلة أو المستمرة، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 11-11-2015م، الساعة 22:41 .

<https://hrdiscussion.com>

15 - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص 22.

ويرى الباحث أنه يتوجب عند اختيار محاور الاستبيان أن يتم الرجوع إلى الأهداف التي تم وضعها في المخطط التدريبي، ويراعى في وضع الأسئلة مستوى وإمكانيات كل متدرب، ومن أبرز المحاور التي يتضمنها استبيان تقييم فعالية برنامج تدريبي ما يلي:

1. دود فعل المتدربين اتجاه البرنامج التدريبية عامة.

2. حجم المعارف والمعلومات التي حصل عليها الأفراد.

3. التغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم .

4. التغيير في نواتج وجودة الأداء¹⁶.

كما أن هناك عدة صعوبات تعترض استراتيجية التدريب الوظيفي، فعندما يتم الحديث عن هذا الموضوع في مصرف (BSM) تتضح من تقارير البنك أن الصعوبات والتحديات هي: محدودية نوعية الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات في الاقتصاد الشرعي الإسلامي لتولي التدريب، التطور المستمر في الأعمال التجارية المتصاعدة القائمة على التجارة الإلكترونية التي تتطلب تحسين نظام تكنولوجيا المعلومات، وعنصر المنافسة من كبريات البنوك التقليدية وكذلك البنوك الشرعية. وأخيراً يرى الباحث أهمية الاسترشاد بالفلسفة الإسلامية في استراتيجية التقييم للتدريب في هذا البنك الشرعي، فالتقييم هو بمثابة محاسبة ومراقبة مستمرة للسلوك من أجل تصحيح الانحرافات إن وجدت، وهذا من صميم وجوه ما جاء به القرآن الكريم ومن ذلك قوله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)¹⁷.

16 - ريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير جامعة منتوري، الجزائر، 2005م، ص91.

17 - سورة التوبة الآية : 105.

المبحث الرابع: مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج

بعد عرض البيانات بالفصل السابق في مساهمة برامج التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بمصرف مانديري شريعة مالانج اتضح أن من إيجابيات التدريب الوظيفي في ترقية الموظفين في مصرف مانديري شريعة الذي يعد من أكبر المصارف الإسلامية فيها، قد جعل هذا البنك في مقدمة البنوك المميزة في تقديم الخدمات لزيائنها، فقد تحصل هذا المصرف للمرة الرابعة على جائزة أفضل بنك شرعي في إندونيسيا من خلال درجة الخدمات المصرفية المقدمة للإفراد به، وفي عام 2017م، تحصل على جائزة الأصول الآسيوية هونغ كونغ كأفضل أداء مصرفي.

ونجد أن التدريب وفر المعرفة الشرعية للموظف الذي يعمل بالبنك الشرعي، ثم أنه أوجد التطوير اللازم في التعامل مع الأدوات والوسائل التكنولوجية، كذلك نجد التدريب قد ساهم في رفع كفاءة الموظف المهنية وتعني الكفاءة في صميم العمل البنكي، كما يساهم التدريب في تطوير العلاقات البشرية بين الموظفين، وزيادة ثقة الموظف بنفسه، وأن التدريب الوظيفي من خلال الدورات المكثفة ساهم في إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني. وتشير الدراسات التطبيقية على البنوك الإسلامية إلى أن هذه المؤسسات المالية الإسلامية تتميز عن غيرها بشمولية التدريب، إذ لا يقتصر على الجوانب المصرفية الفنية بل يفتقرن بذلك، التدريب على الجوانب الشرعية، وهو ليس أمراً تحسينياً بل أنهما يسيران جنباً إلى جنب، بل يعتبر التأهيل الشرعي أهم من الجانب الفني، لأنه هو الذي يحقق للبنك الإسلامي خصوصيته التي وجد من أجلها¹⁸.

18- وليد ناجي الحياي، محاسبة الموارد البشرية، عمان الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015م، ص 122.

وبينت النتائج أهمية مواكبة التكنولوجيا في البنك الشرعي، فهذه الصناعة تواجه بالكثير من العوائق والتحديات، لعل من أهمها التحول التكنولوجي، فالمصارف الإسلامية تواجه تحدي تطبيق النظم التكنولوجية نظراً لأهمية تصميم نظم وأطر خاصة للعمل، بما يتوافق مع النظم التمويلية المتوافقة مع الشريعة من إجازة ومراجعة ومضاربة وغيرها¹⁹.

وحيث ننظر لمساهمة التدريب في رفع الكفاءة نرجع لنوع التدريب، وحسب البيانات نجد أن مصرف مانديري شريعة مالانج يطبق نوعين من التدريب داخلي وخارجي، والحقيقة أن كلا الأسلوبين لهما مزايا معينة غير أن التدريب الداخلي يتميز بمزايا كثيرة لا تتوفر في التدريب خارج البنك، فبمجرد انتهاء الموظف من عمله - كما لاحظ الباحث - يأخذ استراحة ثم يياشر في التدريب، وهذا يوفر الوقت والجهد، له كما أنه لا يزال يعيش في جو العمل ولازال مرتبط به ذهنياً، لأنه لم يغادر مكان العمل وهو البنك، فيكون تقبله للمعلومات أكثر كفاءة.

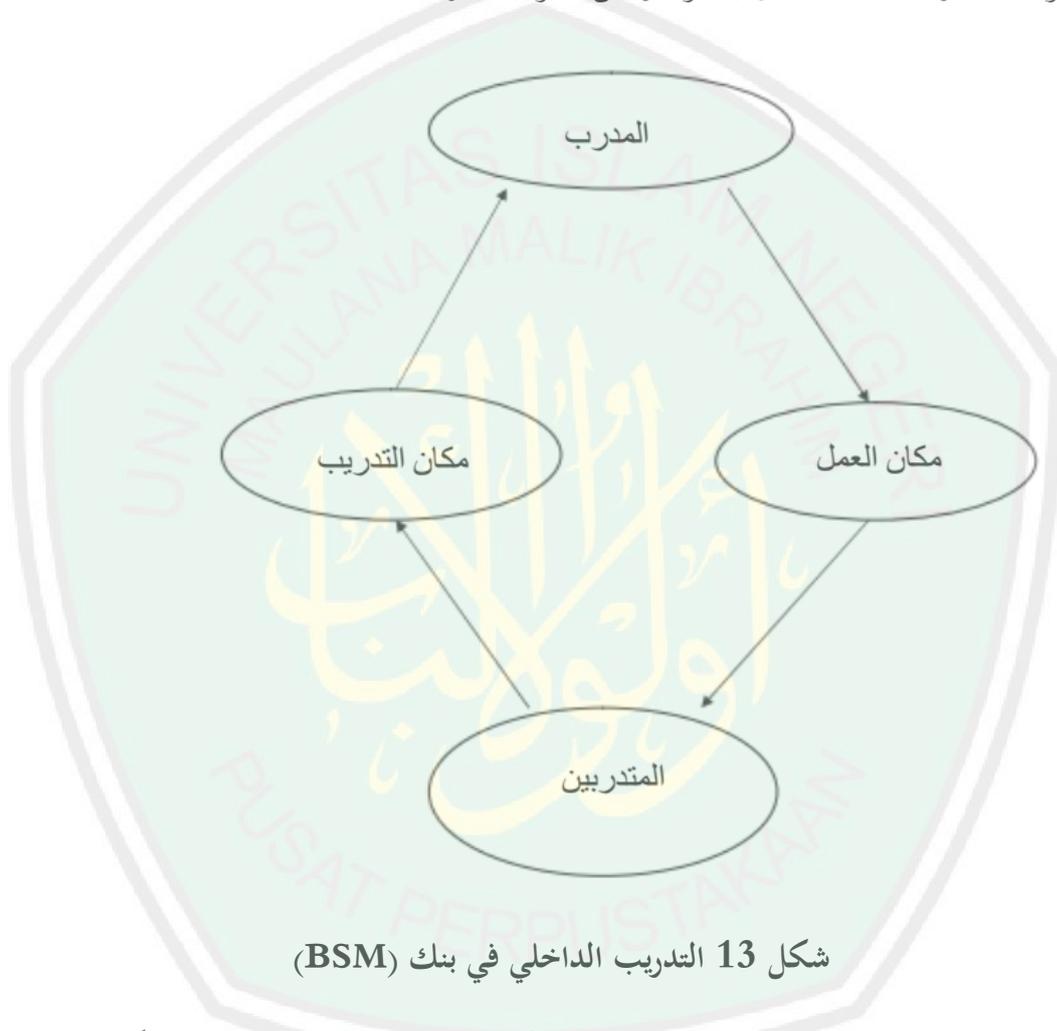
والشكل رقم (12) يبين أن مقر البنك مفصول عن مقر التدريب الخارجي فالمصرف يرسل المتدربين ويستقبل نتائج التدريب وهم الموظفون المتحصلون على التدريب، ويظهر بالتالي التباعد رغم الاتصال لكن ليس اتصالاً مباشراً مثل التدريب الداخلي، فالتدريب الخارجي هو الذي يتم خارج المصرف ويمكن تصوير التدريب الخارجي في مصرف مانديري شريعة مالانج كما يلي :



شكل 12 التدريب الخارجي في بنك (BSM)

19- حسين عبد المطلب الأسرج، مستقبل المصارف الإسلامية في ظل التقدم التكنولوجي، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية (بصورة الكترونية)، 1 أكتوبر 2018م.

وفي الشكل رقم (13) يبين أن المدرب والمتدرب في حلقة متصلة مع مكان التدريب ومكان العمل وهما متقابلان. ويقصد هنا أن التدريب الداخلي هو الذي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة، وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم و المعدات اللازمة تخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين.



وعليه يوصي الباحث بالتوسع في هذا الأسلوب لانخفاض تكاليفه نسبياً، بالإضافة للمزايا السابق بيانها في الفقرة أعلاه، وأن الجدوة من التدريب تتحقق أكثر باستخدامه وتشير بعض الدراسات أن التدريب الداخلي داخل المنظمة لا تترتب عليه أي نفقات عالية، كاستئجار القاعات أو الأبنية، كما أنه اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانيات المادية

والبشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أشكال التدريب الداخلي التدريب أثناء الخدمة والذي تتولى إدارة المنظمة التخطيط له ويتم تحت رقابتها، كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدء حتى الانتهاء منه، ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة²⁰. والشكل التالي رقم (14) من إعداد الباحث، يلخص الفوائد أو المساهمة التي يستفيد منها المصرف من اتباعه للاستراتيجية المحكمة والمناسبة للتدريب بداية من تخطيطه ثم تنفيذه ثم تقييمه.



شكل 14 مساهمة التدريب في تطوير الموظفين في بنك (BSM)

ويشير الشكل أعلاه إلى أن أول الثمرات التي يجنيها المصرف الإسلامي (BSM) من اتباعه للاستراتيجية المحكمة والمناسبة للتدريب بداية من تخطيطه ثم تنفيذه ثم تقييمه، هي رفع كفاءة الموظف في مجال المعرفة الشرعية أي زيادة المعرفة لدى الموظف في مجال أحكام التعاملات الفقهية المتعلقة بالمصرف الإسلامي مثل أحكام المراجعة والمضاربة وأحكام الصكوك الإسلامية، وأحكام التعاملات في الأسهم والإقراض والسندات، وغيرها من النقاط المهمة، وهي من الأمور اللازمة، فالموظف في البنك الإسلامي ما يميزه عن غيره بالمقام الأول هو معرفته وتطبيقه لهذه المبادئ، ثم يأتي مجال تطوير مهارات العاملين في مجال التكنولوجيا

20- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص82.

وهو ما أكدت عليه المقابلات، وكذلك ما لاحظته الباحث في زيارته للبنك، ورؤيته عن قرب كيفية استعمال الموظفين للأدوات الحاسوبية وغيرها، ويأتي الجانب الثالث وهو رفع الكفاءة المهنية للموظف، ويقصد به هو زيادة معرفتهم في صلب مجالهم المهني، فالمحاسب يزداد معرفة بالوسائل الجديدة في مهنة المحاسبة وتطبيقاتها، والإداري يزداد أيضاً معرفة، وهكذا، ومن آخر تلك الفوائد، يأتي تطوير العلاقات البشرية بين الموظفين فيما بينهم، فمن المعلوم أن بيئة العمل هي بيئة حية وهي بيئة اجتماعية، ولا بد من تطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين، والتدريب من أهم الاستراتيجيات في ذلك، ولقد أثبتت الدراسات أهمية هذا الجانب والعناية به.

ونستنتج مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة²¹.

21- عطا الله، وآخرون، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الكرك الأردن، 2008م، ص15.

الفصل السادس : الخاتمة

أولاً: خلاصة النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: المقترحات

رابعاً : التطوير النظري

الفصل السادس

الخاتمة

أولاً : خلاصة النتائج :

توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

1. أن هذا المصرف يطبق مهمة التخطيط في إدارة التدريب بواسطة خطة التدريب السنوية، وهي تقوم على تحديد أولوية من يحتاج للتدريب، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم، وتحديد مكان التدريب (خارج أو داخل البنك) ويعتمد التخطيط على نتائج تقييم سابقة.
2. أن هذا المصرف ينفذ التدريب وفق منظور استراتيجي محدد، ويتم ذلك على شكلين : تدريب داخلي (أي داخل المصرف) وتدريب خارجي (أي خارج المصرف)، وقد شهد العام الماضي 2017م تنفيذ دورات تدريبية عديدة منها داخل البنك بمدينة مالانج وبعضها في جاكرتا، وكان أغلب التدريب داخلي، وكان نصيبه منها 121 موظف.
3. أن هذا المصرف يقيم التدريب بواسطة التقييم الداخلي والخارجي، ومن وسائله تقييم المدربين من خلال الدرجات الممنوحة للمتدربين، وكذلك إعداد استبيان، كما أن هناك عدة صعوبات تعترض تطبيق استراتيجية التدريب الوظيفي منها محدودية نوعية الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات في الاقتصاد الشرعي لتولي التدريب، والمنافسة من المصارف التقليدية.
4. ساهم التدريب في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وساهم في رفع المعرفة الشرعية لهم، كما ساهم في زيادة مهارات العمل الشرعي، وزيادة الفهم للمسائل الفقهية للموظفين في هذا البنك الشرعي، ومن نتائجه أنه عمل على تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا.

ثانياً : التوصيات :

في نهاية هذه الدراسة التي نسأل المولى عز وجل أن أكون قد وفقت في كشف وتصوير واقع استراتيجية التدريب الوظيفي في مصرف مانديري شريعة مالانج من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم لاستراتيجية التدريب، ومساهمة كل ذلك في رفع كفاءة الموظفين بهذا البنك، أوصي بأن يتم الاهتمام أكثر وبشكل مستمر بالتدريب الوظيفي الذي هو أفضل وسيلة لتطوير الموظف في البنك الإسلامي، وتبقى كل الوسائل الأخرى من تأهيل دراسي أو تحفيز مادي ومعنوي ليست ذات فائدة كبيرة بدون عنصر ووظيفة التدريب، ويجب أن يكون التدريب شاملاً لكل موظفي البنك الشرعي، ومتنوعاً في تناول المهارات والمعارف والتجارب المهنية والعلوم والأحكام الشرعية التي لا بد للموظف من معرفتها والاطلاع عليها.

كما أوصي بالاهتمام بالتدريب داخل العمل ولو بعقد دورات قصيرة لمعالجة وتقوية نقص يتم ملاحظته على الموظفين في جانب من الجوانب، فهذه الدورات القصيرة تدعم التدريب الخارجي، وتدعم التدريب الذي يستغرق وقتاً طويلاً، فيكون الموظف قد تلقى ما يفيد ويؤهله للتدريب المكثف، كما أوصي بعمل مسوحات واستبيان دوري بمدى استفادة المتدرب من التدريب، ومن أجل الاستعانة بآراء العاملين فيما يتعلق بالنواحي التدريبية من حيث توضيح موقفهم من الحاجة إلى المزيد من التدريب أو طريقة التدريب للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة.

وأوصي فيما يخص الإدارة العليا بمصرف مانديري شريعة ضرورة القيام بتوفير مزيد من الاهتمام، والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة، وعلى الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري، ولهذا يتوجب عقد المزيد من الدورات التدريبية من أجل

الارتقاء بالمستوى العلمي والعملي للموظفين، ويجب أن تعمل الإدارة على الحد من المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التدريبية.

وفيما يخص الصعوبات التي تعترض تخطيط وتنفيذ وتقييم والتدريب الوظيفي بمصرف مانديري شريعة أوصي بضرورة معالجة هذه الصعوبات وبطريقة استراتيجية، وليس بمعالجات وقتية، وبدون ذلك فالصعوبات سرعان ما تعود للسطح والظهور إن توفرت لها الظروف المناسبة، ولذا وجب معالجة صعوبات التدريب بشكل استراتيجي.

وأخيراً،، أوصي بربط فلسفة ديننا الإسلامي الحنيف فيما يخص المبادئ التي أوضحتها نصوصه الثابتة من القرآن الكريم ومن صحيح السنة الشريفة في ما يخص بالإعداد والتخطيط المحكم، والعمل بربط التخطيط بالتنفيذ والالتقان، وكذلك المحاسبة والتقييم والمراقبة، كل هذه المعاني يجب ربطها باستراتيجية المصرف الشرعي في مجال تدريب وتطوير موظفيه.

ثالثاً : المقترحات :

في نهاية هذه الدراسة يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول رفع كفاءة الموظفين، وليكن المجال هو دراسة كيفية التأهيل التعليمي، وهذا مرتبط بالتوظيف واختيار العاملين، ويكون البحث في كيفية المزاوجة والتكامل بينه وبين التدريب الوظيفي في البنك الشرعي الإسلامي، من خلال تلقي وتزويد الطلاب بالعلوم الشرعية التي تختص بالمجالات الفقهية والاقتصاد الإسلامي، ودعم ذلك بالتدريب فيما بعد،، ونحو ذلك.

رابعاً : التطوير النظري :

إن الإضافة النظرية التي أضافتها هذه الدراسة الوصفية أن المصرف الإسلامي (في إندونيسيا محل الدراسة) لا يستغني عن التدريب في بُعدهِ الاستراتيجي، ولا بد من وجود عناصره الرئيسية الثلاثة: وهي وجود خطة تدريب، وأن يتم التنفيذ بشكل صحيح ومنضبط،

وأن يتم تقييم التدريب، وأن نتائج التدريب لهذا العام يستفاد منها في العام المقبل وهكذا، بما يعرف بالتغذية الراجعة، وأن طريقة التدريب الداخلي تتميز أكثر من غيرها بمزايا جعلها أفضل خيارات التدريب، فالتدريب الداخلي يوفر الوقت والجهد، كما أن المتدرب لا يزال يعيش في جو العمل ولا زال مرتبط به ذهنياً، لأنه لم يغادر مكان العمل وهو البنك، فيكون تقبله للمعلومات أكثر كفاءة.



المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم برواية حفص عن عاصم

المقابلات في مصرف مانديري شريعة مالانج

ملاحظات الباحث

إدارة البنك المركزية، التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا (Disajikan dalam ribuan)

.(Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan

Bank mandiri syariah الموقع الإلكتروني لمصرف منديري شريعة.

المراجع

أبو عبد العزيز، استراتيجية التدريب والتنمية : نموذج الدائرة المتواصلة أو المستمرة، موقع

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 11-11-2015م، الساعة 22:41.

أحمد أبو سن، الإدارة في الإسلام، دبي الإمارات العربية، المطبعة العصرية، بدون تاريخ

النشر.

أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، (الطبعة الأولى) ،الأردن، دار

مجدلاوي، 2002م.

أحمد الكردي، مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال، نسخة إلكترونية، 2010م.

أحمد النجار، منهج الصحة الإسلامية بنوك بلا فوائد، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية،

القاهرة، 1979م.

أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية،

دار اليازوري، 2015م.

أحمد زكريا وحيد، دليلك إلى العمل المصرفي، دار البراق، حلب سورية، 2010م.

أحمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المنصورة، مصر، 1984م.

إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المعهد الوطني

للتجارة، الجزائر، 2005م.

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999م.
- الأمين خليفة الطويل، الأدوات العملية لإدخال وتطبيق الخدمات المالية والمصرفية الإسلامية وفق لقواعد الشريعة الإسلامية، دراسة عملية عن تجربة المصارف الليبية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، بدون السنة.
- إياد حماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009م.
- أيمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، بدون السنة.
- أيمن عبد الرحمن، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية إدارة الأعمال، بدون السنة.
- أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، 2013م.
- بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية، مجموعة دلة البركة، 2005م.
- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004م.
- تغريد جليل أيوب، وأمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، بلا سنة النشر.
- جاري ديسل، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003م.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الأردن، عمان، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007م.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان الأردن، 2002م.

- حسين حسين شحاته افتراءات على البنوك الإسلامية شتان ما بين مصرف إسلامي ومصرف ربوي مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد 3 ديسمبر 1981م.
- حسين عبد المطلب الأسرح، مستقبل المصارف الإسلامية في ظل التقدم التكنولوجي، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية (بصورة الكترونية)، 1 أكتوبر 2018م.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالملة، الجزائر، 2004م.
- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، بلا مكان وتاريخ النشر.
- حمزة شودار، الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية والمعوقات القانونية المحلية دراسة لواقع الصناعة المالية الإسلامية في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2015م.
- حميس حبيبة، قرارات التمويل والاستثمار في الصيرفة الإسلامية دراسة تحليلية، رسالة الماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2016م.
- خالد عبد الرحمن المريني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.
- خبراء بيمك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2006م.
- خليل إسماعيل زقوت، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013م.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
- رندة محمد زبير، دور التدريب في تطوير أداء الكوادر البشرية (الجامعات السودانية أنموذجا) رسالة ماجستير جامعه الرباط الوطني، السودان، 2018م.

- ريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المحارف و الرافعات، رسالة ماجستير جامعة منتوري، الجزائر، 2005م.
- زكريا محمد هيبه، التحليل البيئي باستخدام سوات (SWOT)، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، أكتوبر 2016م.
- زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
- شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، بحث منشور بدون تاريخ ولا مكان النشر.
- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أبحاث، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2015م.
- عايدة سيد خطاب، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، 2001م.
- عائشة الشرقاوي البنوك الإسلامية بين التجربة والفقہ والقانون المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء المغرب، 2000م.
- عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنتمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003م.
- عبد الباسط عبد المعطي، الباحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية، مصر، بدون دار نشر، 1979م.
- عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، عدد 6، 2008م.
- عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية، بناء منظمات المستقبل، القاهرة، الدار القدسية للطباعة والنشر، 2003م.

عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي،
أبها، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية،
2015م.

عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة،
مجموعة النيل العربية، 1999م.

عبد الحميد محمود البعلي، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، الواقع والآفاق، القاهرة،
مصر، 1990م.

عبد الرزاق رحيم الهيتي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار أسامة
للنشر، 1998م.

عبد الستار أبو غدة، المصرفية الإسلامية: خصائصها وآلياتها، وتطويرها، بحث في المؤتمر
الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، دمشق: 14، 13 مارس، 2006م.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،
2003م.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية
، 2005م.

عبد الشافي محمد العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا،
مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1994م.

عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار
المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004م.

عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،
2006م.

عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015م.
عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من
خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، نشر مجلة
جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، يناير، 2018م.

عبد الله حسن المخترش، إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء، بنك معاملات اندونيسيا، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج الحكومية، 2016م.

عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون السنة.

عبد الهادي درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991م.

عطا الله، وآخرون، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الكرك الأردن، 2008م.

عطاء الله محمد تيسير، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات العامة الصناعية الأردنية، دراسة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العراق، 2008م.

علي عبيد محمد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996م.

علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، شعاع للنشر والعلوم، حلب سورية، 2007م.

علي ميا، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007م.

عماد الدين أحمد السندي أحمد، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف، بالتركيز على المصارف السودانية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، 2004م.

عمادة الجودة والتطوير، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.

- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996م.
- عوف محمود الكفراوي، البنوك الإسلامية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2001م.
- غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.
- فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000م.
- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م.
- مانع سبرينة، واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية، 2015م.
- محمد البلتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، بمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 27 - 28 أبريل، 2010م.
- محمد السيد الدسوقي البدوي، كيف تنظم وقت عملك، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006م.
- محمد الصيرفي، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م.
- محمد حسن بني مصطفى أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017م.
- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان، 2010م.

- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008م.
- محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001م.
- محمد عبد العليم صابر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر بلا سنة نشر.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999م.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014م.
- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م.
- محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1986م.
- محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001م.
- محمود عبد الكريم إرشيد، الشامل في عمليات المصارف الإسلامية، دار النفائس، عمان الأردن، 2007م.
- محمود عيسى، استراتيجية التدريب والتنمية : النموذج التشخيصي للموارد البشرية (2-2)، مجلة التدريب والتنمية ، العدد 171، 30-3-2013م.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م.
- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م.

- نهي إدريس عبد الله حسن، أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين، رسالة دكتوراه مقدمة
لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.
- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، عمان، دار أمجد للنشر
والتوزيع، 2014م.
- هلال حسن، موسوعة التدريب، الأسس والمبادئ، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر
الجديد، 2001م.
- وسيم إسماعيل الهاييل، وآخرون، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات
التأمين العاملة في قطاع غزة، 2011م.
- وليد ناجي الحياي، محاسبة الموارد البشرية، عمان الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي،
2015م.
- وهبة مصطفى الزحيلي، المعاملات المالية المعاصرة بحوث وفتاوى وحلول، دار الفكر، دمشق،
سوريا، 2002م.
- Ali Rama, Perbankan Syariah dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia, Uin
Syarif Hidayatullah Jakarta, Signifikan Vol. 2 No. 1 April 2013, p 34.
document, www.thefreedictionary.com, Retrieved 3-1-2018.
- Muhammad Syafii antonio ,sharia bank management (yogyakarta: amp
ykpn), 2002 , 34.
- Samia Mujiyanti, Bank Syariah Mandiri Merubah Logo dan Warna Baru,
15 April 2010. di 06.17. [ttp://samiamujiyanti.blogspot.com](http://samiamujiyanti.blogspot.com).





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-161/Ps/HM.01/12/2018
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 Desember 2018

Kepada
Yth. Direktur Bank Mandiri Syariah Cabang Malang
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis 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 : Abdussalam Mohamed Abuhlaiga
NIM : 171710031
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd
2. Dr. Sulaiman Hasan Sulaiman
Judul Tesis : استراتيجية التطوير و التدريب لرفع كفاءة الموظفين
بالمصارف الإسلامية
(Strategi pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan di bank syariah)

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



H. Mulyadi, M.Pd
NIP. 195507171982031005

SURAT KETERANGAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa:

Nama : Abdusslam Muhammad
NIM : 17710031

Telah melakukan kuisisioner dengan di Bank Syariah Mandiri 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.



Fatimah Al Hamid Area Malang
General Support Service



mandiri
syariah

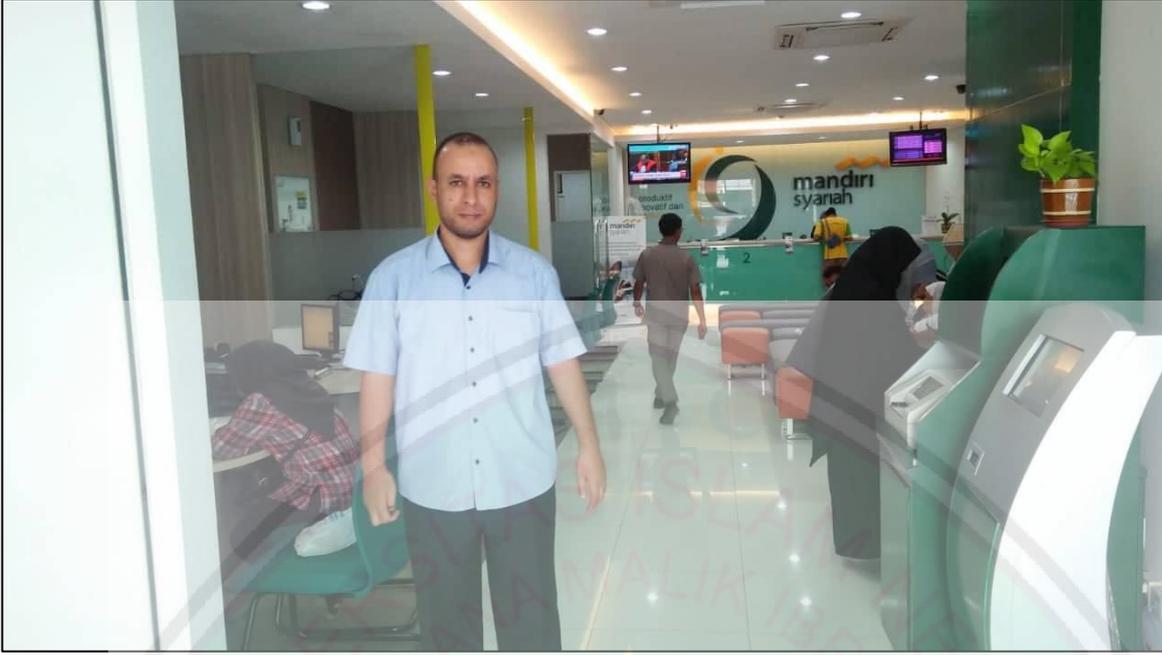
صورة (1) الباحث من داخل مصرف مانديري شريعة مالانج



صورة (2) الباحث في ملاحظة لجمع البيانات من داخل مصرف مانديري شريعة مالانج



صورة (3) الباحث في ملاحظة لجمع البيانات من داخل مصرف مانديري شريعة مالانج



صورة (4) الباحث في المقابلة (شاندرأ أرديا) م.إ.ت ش بمصرف مانديري شريعة مالانج (الإدارة العليا)



صورة (5) الباحث في المقابلة مع (فاطمة الحميد) ر.و.د.خ بمصرف مانديري شريعة
مالانج (الإدارة الوسطى)



صورة (6) الباحث في المقابلة مع موظفة في م.ق.ع (الإدارة الأدنى)
بمصرف مانديري شريعة مالانج

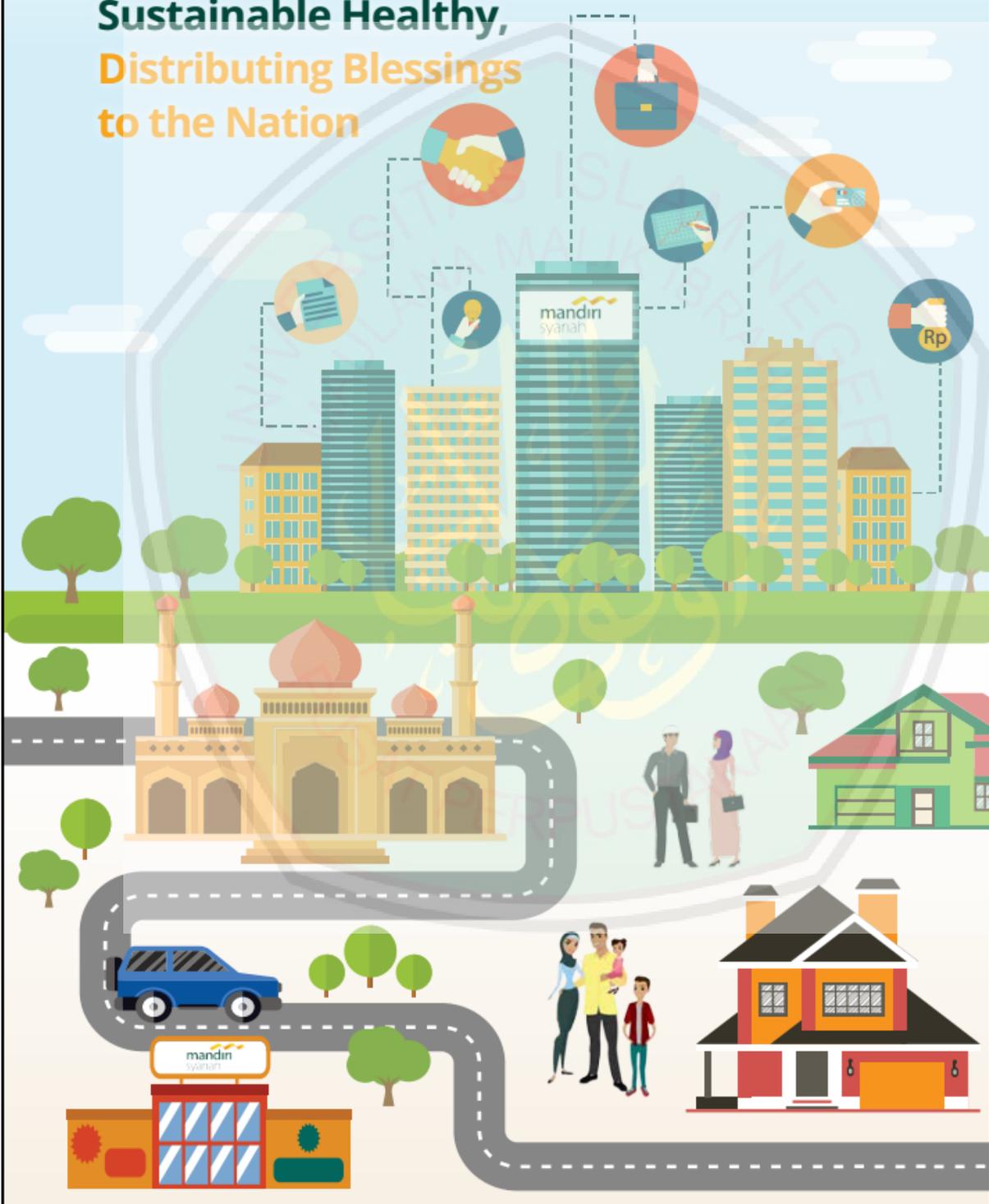


صورة (7) واجهة: التقرير السنوي الشامل 2017، جاكرتا
ribuan Rupiah-PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan

Annual Report 2017

**Growing
Sustainable Healthy,
Distributing Blessings
to the Nation**

**mandiri
syariah**
PT Bank Syariah Mandiri



صورة (8) (9) التدريب بمصرف مانديري شريعة مالانج

