

## أثر نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

د: رقية محمد محمد أحمد كرتات

أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد بالكلية التطبيقية- فرع خميس مشيط/ أبها  
المملكة العربية السعودية

هذا البحث تم دعمه من خلال البرنامج البحثي العام - بعمادة البحث العلمي-  
جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية ( 309، 1443هـ )

### ملخص البحث

#### نتائج البحث:

- 1- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي تحديد أهدافها ونقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات .
- 2- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 3- توجد علاقة عكسية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ومعدل دوران العمل والغياب بالمصارف الاسلامية.
- 4- توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجودة أداء العاملين بالمصارف الاسلامية.

#### التوصيات:

- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأنها تدعم نجاح الخطة الاستراتيجية للمصارف الاسلامية.
- العمل علي سرعة الكشف عن الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها بمصادر القوى العاملة الذاتية للمصارف الاسلامية.
- الكشف عن نقاط الضعف في المصارف الاسلامية وتحديد آثارها والإعداد لعلاجها.

## Abstract

### research results:

- 1- The application of strategic human resources management leads to an increase in the ability of Islamic banks to identify their objectives, weaknesses, strengths, opportunities and threats.
- 2- The application of strategic human resources management leads to an increase in the ability of Islamic banks to forecast their needs of human resources in quantity and quality and to develop them in a manner consistent with achieving their strategic objectives.
- 3- There is an inverse relationship between the strategic application of human resources management and the rate of work turnover and absence in Islamic banks.
- 4- There is a direct relationship between the application of strategic human resources management and the quality of performance of employees in Islamic banks.

### Recommendations:

- The necessity of applying strategic human resources management because it supports the success of the strategic plan of Islamic banks.
- Working to quickly discover opportunities in the external environment to invest them in the sources of self-manpower for Islamic banks .
- Detecting weaknesses in Islamic banks, determining their effects, and preparing for their treatment

## الفصل الأول

### مفهوم وأهداف وأهمية وبناء ومعوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمصارف الاسلامية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وبناء إدارة الموارد البشرية  
الاستراتيجية والمصارف الاسلامية

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية: هي "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان  
غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء  
العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها  
وتقييمها"<sup>(1)</sup>

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: توصلت الدراسات التي  
أجرها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف وهارولد وبرت ، ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن  
المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه وتزداد  
أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

ثالثاً : تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: هي التي تعمل على تحقيق  
غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة  
إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في  
المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الادارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد  
البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية  
ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات،
- الرخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في  
مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات وتعتبر

- استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع كل ما يختص بالموارد البشرية في المنظمة، مثل تخطيط العمالة والاختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء. ومن الاستراتيجيات التشغيلية ما يلي:
- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب عناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين وضعها الاقتصادي .
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: وتهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: الغرض منها رفع كفاءة ومهارات العاملين .
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية والسرعة، الوقت، الجودة ، التكلفة ، الاستمرارية والتدفق.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية .
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية : هي خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.
- تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. لذلك لا بد من هذه الاستراتيجية لبناء كيان الموارد البشرية :
- رابعاً: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية: تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ كما يلي: (3)

## - تحليل المناخ الخارجي و تحليل المناخ الداخلي:

أ- تحليل المناخ الخارجي: . ويضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات " تتمثل في الفرص ومنها عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، واستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

ب- تحليل المناخ الداخلي: ويتمثل في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: وتتضمن الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

- تحديد الأهداف في مجال الاستراتيجية الموارد البشرية: أي تحديد أهداف المنظمة، والنتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية.

- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام إمكانياتها لتحقيق أعلى عائد ممكن في مجال الموارد البشرية ، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تنفيذ الاستراتيجية : يتم من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية : إن أساس المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف ما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط .

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

تعتمد الادارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية الآتي :

التكلفة : حيث تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

السوق : الذي يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني .

المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة سواء المحلية أو العالمية.

قرارات وتوجهات الدولة : إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد والتشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات (4).

- أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة : يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا يمكن رصد استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن. وهي :

1- الاستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها.

2- الاستراتيجية الدفاعية : وهي تساعد في المحافظة على الفرص التي تستثمرها وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء ومقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

- 3- الاستراتيجية الانهزامية: هي التي ستسلم للقيود بسبب نقاط الضعف الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي إلى التوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.
- 4- الاستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة وتستخدم في التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل .
- مفهوم المصرف الإسلامي<sup>(5)</sup>: هو "مؤسسة مالية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في كل أنشطتها الاستثمارية والخدمية من خلال دورها كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين . وتقدم الخدمات المصرفية في إطار العقود الشرعية.
- أهداف المصارف الإسلامية وهي :
- 1- تقديم البديل الإسلامي للمعاملات البنكية التقليدية لرفع الحرج عن المسلمين.
  - 2- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في أوجه النشاط والعمليات المختلفة التي تقوم بها .
  - 3- توفير الأموال اللازمة لأصحاب الأعمال بالطرق الشرعية بغرض دعم المشروعات الاقتصادية والاجتماعية النافعة
  - 4- تشجيع الاستثمار ومحاربة الاكتناز من خلال إيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والشركات .
  - 5- تحقيق تضامن فعلي بين أصحاب الفوائض المالية وأصحاب المشروعات المستخدمين لتلك الفوائض.
  - 5- تنمية القيم العقائدية والأخلاقية في المعاملات وتثبيتها لدى العاملين والعملاء.
  - 6- مساعدة العملاء في أداء فريضة الزكاة على أموالهم . والقيام بدورها في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- أهم الخصائص المميزة للمصرفية الاسلامية ما يلي :
- 1- الالتزام بأحكام الشريعة الاسلامية في كل تعاملاتها المصرفية.
  - 2- عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذا واعطاء بشكل مباشر أو مستتر باعتبارها من الربا الحرام.

- 3- إرساء مبدأ المشاركة في الربح والخسارة من خلال توسط البنك بين أصحاب الأموال وطالبي التمويل.
- 4- إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية حقيقية في المجتمع.
- 5- إرساء مبدأ التكافل الاجتماعي بالسعي إلى تحقيق عدالة في توزيع عوائد الأموال المستثمرة وتعظيم العائد الاجتماعي للاستثمار.<sup>(5)</sup>

### المبحث الثاني: مشكلات ومعوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

- تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها<sup>(6)</sup> :
- 1- تعدد أهداف المنظمات ، وعدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية .
  - 2- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل .
  - 3- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .
  - 4- انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.
- كما تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ومن أهمها
- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، الذي يصعب معه انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا و قلة الموارد المتاحة للمنظمات لتنفيذ الاستراتيجية.
  - ثقافة المنظمة العدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .

### معوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية :

في المجال التطبيقي تبين من تجارب المصارف الإسلامية أنها قد عانت منذ بداية نشاطها من عدم توافر العناصر البشرية المؤهلة والمناسبة لطبيعتها الخاصة، وتكاد تكون هذه الصعوبة قد مثلت المشكلة الأم لحركة المصارف الإسلامية خلال الفترة الأولى من تجربتها لأنها تمثل نظاما مصرفيا جديدا ، مما يتطلب مواصفات خاصة كذلك من حيث

المهارات والسمات والقدرات التي يلزم أن تتوافر في العاملين في هذا المجال . وقد توصلت أكثر من دراسة علمية ميدانية إلى أن غالبية المصارف الإسلامية ما زالت تواجه مشكلة بشأن توفير القوي البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي والتي تجمع بين المعرفة الشرعية، والخبرة المصرفية الإسلامية؛ ما كان له تأثير غير محمود ومشكلات عديدة في التطبيق العملي للنموذج المصرفي الإسلامي . ويرجع ذلك في الأساس إلى اعتماد تلك المصارف منذ نشأتها على العمالة الوافدة من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترقى، حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية، فازداد بترقيهم تدني الجانب الشرعي في بعض المصارف الإسلامية . وتكشف إحدى الدراسات عن حجم تلك المشكلة التي تمثل بطبيعتها العامل الأهم في تطبيق المنهج الإسلامي من عدمه في المصارف الإسلامية، وفي هذا الصدد يشير د. عز الدين خوجة الأمين العام للمجلس العام البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في دراسة حول الصناعة المالية الإسلامية في عام 2005 إلى أن عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية يصل إلى 250 ألف موظف، أكثر من نصفهم في الشرق الأوسط . لكن الدراسة تشير أيضا إلى أن 85% من الكوادر في المؤسسات المالية الإسلامية لهم خلفيات مالية تقليدية. وتفسر هذه النسبة ما آل إليه الحال من انقسام بين النظرية والتطبيق في بعض المصارف الإسلامية<sup>(6)</sup> .

## الفصل الثاني

تحديات ومشكلات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية  
المبحث الأول : تحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

هذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية أو غيرها من التحديات ، تفرض على المنظمات - وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية - أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة. وهذه التحديات بشكل موجز ما يلي<sup>(7)</sup> :-  
- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً؛ يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

- يحيط بالمصارف مخاطرٌ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية.
- البيئة التي تعمل فيها المصارف سريعة التغير: ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- رضا العميل هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها.
- تحقيق القيمة المضافة: في جميع مناشط المصارف الاسلامية هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل: و مواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المصارف الاسلامية .
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي : فالتنظر دائماً يكون للأمام.
- التجديد والابتكار: اي يجب تهيئة البيئة العملية المبادرة للجميع..
- المصارف الاسلامية وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها: نظام كلي واحد يعمل من أجل تحقيق رسالتها المستقبلية
- كل من يعمل في المصارف الاسلامية - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء في اتخاذ القرارات.
- المرونة والحرية شعارُ العمل في المصارف الاسلامية : فكل فرد هو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية: لكن ليست فردية بل جماعية
- الشعور بالمسؤولية الذاتية.
- الاستقرار الوظيفي: يجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المصارف الاسلامية مدى الحياة.
- التعلم وتطوير الذات: جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المصارف الاسلامية .
- تقييم الأداء البشري: : جميع العاملين في المصارف الاسلامية أصحاب عزيمة وجلد في مواجهة تحديات ومخاطر البيئة وعليه الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردٌ تمتلك مهاراتٍ متنوعة<sup>(7)</sup>.

ومن أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الآتي : (8)

1. العولة
2. المنافسة
3. الجودة والتنوع
4. التقدم العلمي والتكنولوجي
5. التحدي الاجتماعي
6. التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية.
7. تسرب الكفاءات والمهارات البشرية

ويأتي تحدي العولة في مقدمة التحديات الذي له انعكاسات واضحة في مجال

إدارة الموارد البشرية في الجوانب التالية :

أ. الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية عن مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية.

ب. المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية وتشير الدراسات إلى أن نصيب إدارة الموارد البشرية كان الأكبر في التأثر بهذه التحديات .

وكذلك من التحديات معدل دوران العمل بالمصارف الإسلامية<sup>(9)</sup> : تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدل دوران العمل TURN OVER ، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين. وتأتي أهميته من جراء ما يسببه من تكاليف باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association تكاليفه بما يعادل 30% من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200%، وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء المصرف محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى ولكن المشكلة تصبح أكبر مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضاً، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة ، كما أن هذه الفئة تذهب للعمل لدى المنافسين وهذا يشكل ضرراً كبيراً على المصرف الذي خسره. يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور أو الفرص المتاحة للتطور

الوظيفي، وبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل البعيد، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للمصارف الاسلامية لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية المصارف الاسلامية فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور هي سبب محافظة المصارف على مصدر ثروتها الحقيقية المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه المصارف الاسلامية ، هناك نوعان من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل:

خسائر مباشرة :مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلب من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلب من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، .

خسائر غير مباشرة :مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافية غير الضرورية، لاعتبارات نقص الكفاءة و انخفاض الروح المعنوية ،وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية . فالخسائر تمتد إلى الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على المصارف الاسلامية خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل

كيف يمكن لإدارة الرواتب والأجور أن تحد من الخسائر المترتبة على فقدان الكفاءات المؤهلة والماهرة ؟

إن هذه الفئة عندما تترك للعمل فإنها تتجه للعمل لدى المصارف المنافسة ، ولن تستطيع المصارف الاسلامية أن تحد من هذه المشكلة إلا من خلال إدارة محترفة للرواتب والأجور تقطع الطريق أمام أي منافس يحاول تقديم الإغراءات في سبيل استقطاب العمالة الماهرة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية معنية بعمل الإجراءات الاحترازية المسبقة لتلافي الوقوع في مثل هذه المشكلات من خلال التأكد أن الرواتب والأجور التي تدفعها المصارف الاسلامية تتمتع بالميزة التنافسية بين المصارف المنافسة عن طريق إجراء مسح دوري للأجور في سوق العمل ومقارنتها بمستويات الأجور التي تدفعها، حتي لا تفتاجاً إن معظم الكفاءات لديها قد تركت العمل يوماً ما وانتقلت للعمل لدى المنافسين<sup>(9)</sup> .

## المبحث الثاني: مشكلات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:

- عدم التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات الأخرى ومدير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، يؤدي إلى الوقوع في بعض الأخطاء ومنها: <sup>(10)</sup>.
- 1- وضع العامل أو المورد البشري في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.
  - 2- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل .
  - 3- انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين ، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات وجودة الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، وبالتالي انخفاض رضا العميل مما يفقد المصارف الإسلامية حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة .
  - 4- شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، في غير صالح المصرف.
  - 5- التقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية.
  - 6- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل في بعض المصارف الإسلامية.

## الفصل الثالث

### أثر إيجابيات وعوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

#### علي أداء المصارف الاسلامية

المبحث الأول : أثر إيجابيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء

#### المصارف الاسلامية

تؤثر إيجابيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

كالآتي :

- 1- الإسهام في تحديد أهداف وخطط المصارف الاسلامية .
- 2- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف.
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية، بتحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة، الحصول على متطلبات المصارف الاسلامية من العمالة.
- 4- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج.
- 5- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة.
- 6- سرعة سد العجز في العمالة.
- 7- إعداد موازنات الأجور والمكافآت، التوزيع المناسب للعاملين في أماكن العمل .
- 8- البحث والاستقطاب للموارد البشرية .
- 9- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، و الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- 10- توفير الرعاية الصحية للعاملين الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

ان تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها المثلثة في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان الإسلامية جنبا إلى جنب مع تحقيق الربحية، مرهون بمدى توافر الموارد البشرية الملائمة والمؤهلة شرعيا وفنيا، لممارسة تلك المصارف لعملها . فالنشاط التمويلي والاستثماري والخدمي في المصارف الإسلامية يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقه المعاملات الإسلامي، ولذلك فهناك ضوابط شرعية تحكم هذا النشاط، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم بهذه الضوابط وفهمها لمن يقوم على تطبيقها .

فالمصارف الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وتقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية، إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، ووفق أولويات المجتمع، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية، كل هذا يتطلب عقلية تتصف بالمهارة والخبرة والابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية، وبين فقه النص الإسلامي من ناحية أخرى. إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على تسيير دفعة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة على العمل المصرفي من جهة، ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية للمجتمع الإسلامي، وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تنفيذ هذه الأهداف من جهة أخرى، ووجود هذه الفئة من العاملين ضرورة لنجاح النشاط المصرفي الإسلامي.

وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بنجاح، يستوجب توفر عدد من المزايا منها: (11)

- 1- توافر التفكير الاستراتيجي: وقد ذكر أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:
  - القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر مستقبلية وكيفية التعامل معها والقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وعلى تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 2- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.
- 3- توفر نظام للحوافز: للتأكد من وجود توافق بين ما يتطلب التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين.
- 4- توفر نظام مالي: لأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية، يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
- 5- توفر التنظيم الإداري السليم: القادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة.

## المبحث الثاني : أثر عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

من أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمؤثر أساسي علي أداء المصارف الاسلامية الآتي :<sup>(12)</sup> :

- ان تكون استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة :  
 إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية . تتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى استراتيجية الوظائف؛ كالسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق فان وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق أي: "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المصارف الاسلامية ككل. ومما تقدم يتضح أن صفة التكامل والتطابق في بناء استراتيجية الموارد البشرية تشمل على جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي؛ ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يهدف الي خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2- تكامل وتطابق خارجي؛ ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

### عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors<sup>(13)</sup>

تهتم استراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الاستراتيجية، ويعتبر الهيكل البشري في المصارف الاسلامية هو عامل النجاح الرئيسي والذي يعتمد في تكوينه علي الاستراتيجيات الوظيفية الآتية :

- استراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة.
  - استراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية .
  - استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
  - استراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية.
  - استراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.
- الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية لاستراتيجيات الموارد البشرية بالمصارف  
الاسلامية :
- 1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
  - 2- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره.
  - 3- تخطيط الاختيار وتعيين معايير وتقنياته.
  - 4- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء.
  - 5- تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعاملين.
  - 6- تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفية.
  - 7- تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء. وتتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:
    - رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
    - الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية .
    - الكشف عن المعوقات في المصارف الاسلامية لتفاديها أو تحديد أثارها.
    - الكشف عن نقاط القوة في المصارف الاسلامية وتنميتها وتطويرها.
    - الكشف عن نقاط الضعف في المصارف الاسلامية والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

## الفصل الرابع

### الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية

#### الاستراتيجية

المبحث الأول: الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات إدارة الموارد البشرية

#### الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية

أولاً: لإيجاد الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية ، لابد من مراعاة الآتي : ( 13 )

- أن الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية، وبيئة العمل لابد أن تهيئ لتشجيع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.
- برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تحقق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المصارف الاسلامية من خلال :
- استراتيجية العلاج للموارد البشرية بالمصارف الاسلامية : حيث يتوجب عليها إعادة ترتيب مواردها البشرية، و المحافظة على كيانها، بتبني استراتيجية مصرفية و شرعية لمواردها البشرية، تقوم على الآتي :
  - تدريب قوي عاملة لممارسة العمل المصرفي الإسلامي و عدم اللجوء إلى موارد بشرية من المصارف التقليدية.
  - الاهتمام بسياسة الاختيار و التعيين من خلال وضع معايير إسلامية في اختيار العاملين قائمة على الكفاءة و الأمانة مثال لبعضهم من لا يفرق بين العائد و الفائدة، و المربحة و القرض بفائدة .
  - تقييم العاملين وفقاً لكفاءتهم لا لولائهم و ارتباطهم بقادتهم، و تكشف بعض تجارب المصارف عن تجميد اللوائح و الأنظمة و التخطيط الجيد للقوي العاملة في حيث يتم التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم الاستفادة من خبراتهم، مما يحول دون الاستفادة من خبرات شابة من العاملين .

○ الاهتمام بأنظمة التدريب لإعداد موارد بشرية قادرة على فهم متطلبات العمل المصرفي الإسلامي ، فقد كشفت دراسة عن عدد من المصارف الإسلامية في الدول العربية اعتمادها في تدريب كوادر الإدارة العليا على البرامج التدريبية المقدمة من المصارف التقليدية في الداخل والخارج، وامتدت تلك الدورات لما يقارب العام ولم يتضمن برنامجها التدريبي ولو ساعة واحدة عن الجوانب المصرفية الشرعية، وقد تولى العديد من هؤلاء بعد رجوعهم إدارة عدد من المصارف الإسلامية.

## المبحث الثاني: الحلول المناسبة لتحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية

لمواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية لابد من وضع الاستراتيجيات الآتية :

- 1- استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى، وتستهدف تحقيق النتائج الآتية :<sup>(14)</sup>
  - تغيير التركيب النفسي، الوظيفي، الثقافي، المهني، المهارات للسكان، والتي تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي:
    - توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية.
    - تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي.
    - تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي.
    - إعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى.
    - تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التنقيف والإعلام العامة.
    - تطوير البيئة السكنية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية.
    - خلق فرص النمو الاجتماعي.
    - إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتنقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

2- استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى: وتهدف إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وتتجه هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ما يلي:

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية.

- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان .

- زيادة فعالية القوى العاملة من خلال التدريب المنظم والمستمر.

- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية (الغياب، التمارض، عدم الدقة في التشغيل) وذلك باستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية وتحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

1. التخطيط العلمي للقوى العاملة ووضع المعدلات القياسية لأساليب العمل، الاختيار

العلمي و الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء، الإشراف على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد

2. استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى : تتبلور في: إعادة توزيع القوى العاملة

بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقت

الإنتاج الأخرى، تسريح القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية، تنظيم

برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي.

ان إدارة الموارد البشرية مطالبة و بصفة خاصة بالمصارف الاسلامية بتفعيل دورها

القيادي والمتمثل في تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المستخدمين على بدل قصارى

جهودهم واستغلال قدراتهم لتحقيق مصالحهم ومصالح المصرف في آن واحد وخلق

الاحساس لدى العاملين بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة وخلق الشعور لديهم بالولاء

والانتماء واشعارهم بأهميتهم وبقدرتهم على المساهمة بفعالية في تطوير المؤسسة

وتطوير ذاتهم، تحقيق كل هذا يكون من خلال برنامج عمل مستمد من الاستراتيجية

الشاملة للمؤسسة ويكون بمثابة عقد يلتزم به الجميع فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة

اتصال داخلية وأداة تعبئة للجميع.<sup>(15)</sup>

## الخاتمة

نتناول في خاتمة هذا البحث، خلاصة البحث والتي تتضمن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وعبر سلسلة تتكون من أربعة فصول مكونة هيكل البحث . أهم نتائج البحث: اطّلت الباحثة علي عدة مصادر للمعلومات تتضمن موضوع البحث منها المراجع والكتب والتقارير و المجالات والدوريات والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) والصحف السيارة وذلك لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة وعليه توصلت الي : النتائج :

- 1- نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي إلي نجاح الاستراتيجية العامة للمصارف الاسلامية.
  - 2- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي تحديد أهدافها ونقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات بها .
  - 3- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
  - 4- توجد علاقة عكسية بين إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ومعدل دوران العمل والغياب بالمصارف الاسلامية.
  - 5- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي إلي زيادة مطردة في جودة أداء العاملين بالمصارف الاسلامية .
  - 6- التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المصارف الاسلامية.
- التوصيات :

- 1- ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطة الاستراتيجية للمصارف الاسلامية.
- 2- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأنها تدعم نجاح الخطة الاستراتيجية في كل المصارف الاسلامية .
- 3- العمل علي سرعة الكشف عن الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها بمصادر القوى العاملة الذاتية للمصارف الاسلامية .
- 4- العمل علي تفضي وتذليل المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- 5- التأكيد علي نقاط القوة (ولاء القوى العاملة) في المصارف الاسلامية وتنميتها وتطويرها.

### المصادر والمراجع

- 1- حرحوش وآخرون، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (الأردن: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، 2006م - الموافق 1426هـ)، ص: 12.
- 2- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005م - الموافق 1425 هـ)، ص: 25.
- 3- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م الموافق -1421 هـ) ص: 15.
- 4- البرادعي، بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م - الموافق 1425هـ) ص: 63 .
- 5-عباده، إبراهيم عبد الحليم، مصارف وشؤونها، (بيروت: دار النشر المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عام 2001م الموافق -1421 هـ) ص: 9
- 6- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: مجموعة النيل للنشر، عام 2007م - الموافق 1427هـ) ص: 31.
- 7- عبودي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، (دار كنوز المعرفة، عام 2006م - الموافق 1426هـ) ص: 24-26.
- 8- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع 2004م - الموافق 1424هـ) ص: 53.
- 9- الأحمدى، فائز فواز، صحيفة الاقتصادية السعودية (الالكترونية) : أهمية دور إدارة الأجور في الحد من تكاليف دوران العمل، 1431/9/20هـ .
- 10- شعبان، محمد حسين، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. دورية معهد الإدارة العامة، ع4، مج46، عام 2006م - الموافق 1426هـ. ص: 659.
- 11- المغربي، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشروق للنشر، عام 1999م الموافق 1419هـ) ، ص: 33 .
- 12- الظاهر، نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر، 2009م - الموافق 1430هـ) ص: 29.

- 13- العزاوي، نجم عبدالله، جواد، عبدالله حسين ، تطور إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار اليازوري للنشر، عام 2010م - الموافق 1431هـ) ص: 56.
- 14- القحطاني، محمد دليم إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (الرياض، العبيكان، عام 2008م الموافق - 1428هـ) ، ط2 ، ص : 22.
- 15- رضا ، علي اسلام ، ادارة الموارد البشرية، (الرياض: العبيكان للنشر، 2008م - الموافق 1428هـ) ص : 45.

هذا البحث تم دعمه من خلال البرنامج البحثي العام - بعمادة البحث العلمي - جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية ( 309، 1443هـ).

