



FACTORS DETERMINING HUMAN RESOURCES MANGEMENT IN ISLAMIC BANKS IN THE UNITED ARAB EMIRATES

العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة

Saleh saeed Mohamed saeed Almuhammadⁱ Dr. syahinaz Benty Sulimanⁱⁱ Dr. Mohamed Nazriⁱⁱⁱ

ⁱ (Saleh saeed Mohamed saeed Almuhammadⁱ). Universiti Sains Islam Malaysia, Nilai, Wilayah Negere Sembilan 71800, Sh-123-sa@hotmail.com

ⁱⁱ (Dr. syahinaz Benty Suliman). Universiti Sains Islam Malaysia, Nilai, Wilayah Negere Sembilan 71800, syahnaz@usim.edu.my

ⁱⁱⁱ (Dr. Mohamed Nazri). Universiti Sains Islam Malaysia, Nilai, Wilayah Negere Sembilan 71800, nazrimn@usim.edu.my

Abstract	<p>The aims of study was is to examine human resources management work in Islamic banks in the UAE. The problem with the study is that there isn't enough information about what makes human resources management work. This makes it hard for Islamic banks in the UAE to use current technology, which shows how important it is for the study to look into the factors that affect human resources management in Islamic banks in the UAE. The study used a descriptive-analytical method to describe and analyse the factors that affect human resources management in Islamic banks in the United Arab Emirates. The study came to a number of conclusions, one of which was that there are training and development bases that can be used in UAE banks. The study also suggested that work be done to simulate the experience and expertise of Malaysian Islamic banks and clearly show UAE Islamic banks how they are the best at what they do.</p> <p>Keywords: training and development, strategic planning, determinants of human resources management, Islamic banks</p>
-----------------	---

<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتكمن مشكلة الدراسة في غياب دور العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة المصارف الإسلامية على تطبيق مستويات تكنولوجية حديثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في</p>	ملخص البحث
---	-------------------

المصارف الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك أسس للتدريب والتطوير يجب أن تطبق في المؤسسات المصرفية الإماراتية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على محاكاة تجربة وخبرة المصارف الماليزية الإسلامية ونقل تجربتها الرائدة للمصارف الإسلامية الإماراتية بشكل واضح.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير، التخطيط الاستراتيجي، العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية، المصارف الإسلامية

المقدمة

من المؤكد أن تناول موضوع العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي أصبحت محور الباحثين في الوقت الراهن، ومما لاشك فيه أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى ضبط الأداء داخل البنوك الإسلامية بصفة خاصة، حيث أن تلك البنوك قد نجحت بشكل ملفت للنظر في أوقات الأزمات المالية التي أصابت العديد من دول العالم وفي العديد من المؤسسات المصرفية. ومن المؤكد أن المحافظة على مستوى التدريب والتطوير وقدرة المؤسسة المصرفية على تطبيق أحدث الأساليب الرقابية المطبقة والعمل على مطابقة الأداء والتأكد من السير قدماً على الخطط الاستراتيجية المعده سلفاً، سوف يساهم بدون شك في تعزيز النشاط المالي والمصرفي، كما سوف يساعد في تطوير الأساليب المالية والاقتصادية التي تدير عليها المؤسسة بشكل كبير.

مشكلة الدراسة

تبدل المصارف الإماراتية الإسلامية دوراً هاماً في دعم المستوى التكنولوجي بشكل كبير، ووفقاً لتوصيات صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد حفظه الله بضرورة الاتجاه إلى تطبيق أقصى قدر ممكن من التكنولوجيا من أجل تحقيق أهداف المصارف الإسلامية بشكل كبير. حيث أشارت موقع الحكومة الاتحادية أن دولة الإمارات العربية المتحدة تحتل مكانة ملائمة في مجال الخدمات المصرفية، كما أن دولة الإمارات العربية المتحدة قد دعمت بشكل ملحوظ البنوك الإسلامية بالعديد من القوانين من بينها القانون الاتحادي رقم ٦ لسنة ١٩٨٥ بشأن المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية الإسلامية، كما دعمت المادة رقم ٣ من القانون كافة الأنشطة التي تقوم بها البنوك الإسلامية والعمليات

المصرفية والمالية والاستثمارية، كما أنه بموجب المادة ١٠ من القانون الاتحادي لسنة ١٩٨٠ بأن البنوك الإسلامية لها الحق في كافة الممارسات التي تقوم بها من أجل المساهمة في توسيع نطاق خدماتها لتشمل الأفراد والشركات والبنوك المختصة (موقع الحكومة الاتحادية، ٢٠٢٣). ويمكن القول أن هناك غياب واضح في الموظفين الذين يمكنهم تشغيل تلك التقنيات التكنولوجية العالية، الأمر الذي يشير إلى ضعف التدريب، كما أن إدارة البنك لم تضع في خطتها الاستراتيجية مسألة تطوير مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مما يشير أيضاً إلى غياب التخطيط الاستراتيجي لتطبيق تلك التكنولوجيات، وكذلك فإن الأساليب الرقابية المطبقة تعتبر تقليدية للغاية، كما أن عملية مطابقة الأداء للموظفين والتي تعني تقييم الموظفين في نهاية كل فترة زمنية لم تعد تحتسب على ما اكتسبه الموظفين في فهم التكنولوجيا المالية فينتك بشكل كبير.

ولقد تم التأكد من مشكلة الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة عمارية (٢٠١٧) أن المصارف الإسلامية الإماراتية قد تأخرت في استخدام الصكوك الإسلامية بسبب عدم الاتجاه في تطبيق التكنولوجيا المالية فينتك، حيث أن البنوك الإسلامية في الإمارات تعاني من نقص التدريب والتطوير وعدم التركيز في التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن أن الأساليب الرقابية تعتبر قديمة للغاية بالمقارنة بالأساليب الحديثة، كما أشارت دراسة بن مصطفى (٢٠١٨) أن البنوك الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة قد تأخرت في تطبيق توصيات بازل ٣ نتيجة التأخر في تطبيق التكنولوجيا المالية فينتك، الأمر الذي أدى إلى التأخر في مطابقة الأداء، ولقد أشار دوفي (٢٠١٩) أن البنوك الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة وخاصة بنك دبي الإسلامي تأخر بشكل ملحوظ في تطبيق التكنولوجيا المالية فينتك، الأمر الذي ساهم في عدم القدرة على التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح. ولقد أكد عماري (٢٠١٩) أن النظام المالي الإسلامي في دولة الإمارات العربية المتحدة بحاجة إلى التطوير والتحديث نتيجة التأخر في تطبيق التكنولوجيا المالية فينتك، ولقد أكد عبد القدوس (٢٠١٩) أن عملية التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير لم تكن كما ينبغي بسبب عدم تطبيق مستويات تكنولوجية أعلى.

أسئلة الدراسة

١. ما دور التدريب في المؤسسات المصرفية الإماراتية؟
٢. ما التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإماراتية؟

أهداف الدراسة

١. التعرف على دور التدريب في المؤسسات المصرفية الإماراتية.
٢. إظهار التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإماراتية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في التعرف على متغيرات الدراسة الخاصة بالعوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في التدريب والتطوير والتخطيط الاستراتيجي ومطابقة الأداء والأساليب الرقابية المطبقة، كما تعتبر الدراسة الحالية هامة للغاية للباحثين والأكاديميين المهتمين بعلم الموارد البشرية والتمويل والمصارف، حيث تضيف الدراسة للعلم من حيث إيجاد العلاقة بين العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا المالية فينتك بالمصارف الإسلامية الإماراتية، كما أن نتائج الدراسة سوف تفيد المصارف الإسلامية الإماراتية الأخرى في معالجة المشكلات التي تتعلق بالتكنولوجيا، ونتائج الدراسة الحالية أبدأ تساهم في الكشف عن أهمية العوامل المحددة للموارد البشرية والتي تساهم في تطوير وتطبيق التكنولوجيا.

حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى ثلاثة حدود وبيانهم وهما الحدود المكانية وتشمل المصارف الإسلامية الإماراتية، ويرجع السبب الرئيسي لاختيار المصارف الإسلامية الإماراتية وذلك للنجاح الذي حققته في الأونة الأخيرة في تطبيق مستويات تكنولوجية مرتفعه. كما تغطي الفترة الزمانية من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٣ حيث يرجع السبب في اختيار الفترة الزمنية من أجل التأكيد على أهمية تأثير العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الإماراتية. كما تقتصر الحدود الموضوعية على موضوع الدراسة العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الإماراتية.

منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة هي النهج أو الأسلوب أو الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية الإماراتية. ويرجع السبب لاختيار المنهج الوصفي التحليلي هو أن المنهج يساعد بشكل واضح في وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة (بجاي، ٢٠١٣).

الدراسات السابقة

تتمحور الدراسات السابقة حول مايلي:

١. دراسة شحاته، محمد موسي علي. (٢٠١٩). نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن معلومات ابتكارات التكنولوجيا المالية كمرتكز لتعزيز الشمول المالي وأثره على معدلات الأداء المصرفي، أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن معلومات ابتكارات التكنولوجيا المالية كمرتكز لتعزيز الشمول المالي وأثره على معدلات الأداء المصرفي، وتكمن مشكلة الدراسة في غياب وجود نموذج محاسبي واضح للتكنولوجيا المالية، الأمر الذي أثر بشكل مباشر على معدلات الأداء المصرفي، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن معلومات ابتكارات التكنولوجيا المالية كمرتكز لتعزيز الشمول المالي وأثره على معدلات الأداء المصرفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن معلومات ابتكارات التكنولوجيا المالية كمرتكز لتعزيز الشمول المالي وأثره على معدلات الأداء المصرفي، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن التكنولوجيا المالية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع معدلات الأداء المصرفي، ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير الأداء المصرفي بشكل واضح، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتكنولوجيا المالية، إلا أن هذه الدراسة تختلف من حيث تناول العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الإماراتية.

٢. دراسة الدكاش، مهند. (٢٠١٩). دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الرابع عشر لعلماء الشريعة في المالية الإسلامية، ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، وتكمن مشكلة الدراسة في تدني دور التكنولوجيا المالية، الأمر الذي أدى إلى دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، ولقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية، ولقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من بينها أنه يجب التوسع في إبراز دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتكنولوجيا المالية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في تناول العوامل المحددة لإدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة خليفة، إمام محمد عطية. (٢٠١٨). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا. وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف التخطيط الإستراتيجي مما أثر سلباً على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن التخطيط الإستراتيجي له علاقة إحصائية مع إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في القطاع المصرفي الليبي ككل بما فيها مصرف ليبيا المركزي. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتحديات التي تواجه المصارف الليبية، إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة في تناول متغيرات مختلفة عن هذه الدراسة.

٤. دراسة الغزالي، عمر علي. (٢٠١٨). ما مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية في شركات التأمين الليبية، ورقة بحثية منشورة، جامعة إفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية، طرابلس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية في شركات التأمين الليبية. وتكمن مشكلة الدراسة في عدم توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية الأمر الذي يؤثر سلباً على شركات التأمين الليبية. وتبرز أهمية الدراسة في تدني مقومات نظام الرقابة الداخلية.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مقومات نظام الرقابة الداخلية في شركات التأمين الليبية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أنه يجب التأكيد على نظام الرقابة الداخلية في شركات التأمين الليبية وأن هذا النظام يحقق الهدف المرجو منه. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل وفق آليات عمل من أجل تحقيق أهداف شركات التأمين الليبية. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للرقابة الداخلية، إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة في تناول متغيرات مختلفة عن هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة الموارد البشرية

هي التسمية الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينيات، والتي لا تزال تحظى بالانتشار والقبول لدى الباحثين والدارسين، ويرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات، تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج، كما أسهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن البشر ودوافعهم، وسلوكياتهم، وسبل تعديلها، وتطويرها، بعد أن ظلت تدرس ضمن مواضيع علم النفس والعلوم السلوكية، كما أن مصطلح الموارد البشرية يبرز أهميتها على المستوى القومي وينبه إلى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات ومختلف المنظمات (الجميلي، ٢٠١٤)، وليس غريباً في ظل هذا التوجه العام. أن تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام ١٩٩٠م بتغيير مسماها لتصبح الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تقوم بالعديد من الوظائف من بينها الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه لكل أنشطة اختيار العاملين وتدريبهم وتنمية ورعاية وذلك لتحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة تساهم في صياغة الاستراتيجيات في الخطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. إن إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام بها مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، حيث اختلفت مسمياتها تناسباً مع التطور التاريخي الذي مرت به، ففي العقود الأخيرة أطلق عليها مصطلح إدارة الأفراد والذي انصب في البحث عن القوى العاملة بالكم والنوع المناسب لتحقيق هذه الأهداف (أبو زيد، ٢٠١٨).

تعرف عوامل إدارة الموارد البشرية بإنها: "عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تفويم أداء الموظفين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة" (أبو جري، ٢٠١٣). أيضاً تعرف بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، والاشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، وتطويرها" (زهرة، ٢٠١٧). أما في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين فقد برز مصطلح إدارة الموارد البشرية، الذي ركز جل اهتمامه في الحصول على المهارات الفردية منها والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لتصل اليوم إلى احتلال مكانة استراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

عوامل إدارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية. وعليه فإن الموارد البشرية تشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة بما فيها الجامعات، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات تلك المؤسسة (زهرة، ٢٠١٧). وبينت حمزة (٢٠١٧) المسارات المؤدية لتنمية الموارد البشرية و الأداء المنظمي، باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، حيث تشير حمزة (٢٠١٧) إلى أن الآليات التي تؤدي من خلالها تنمية الموارد البشرية إلى الأداء المنظمي لا تزال غير مستكشفة. فقد قامت باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار إطار عمل بحثي مكون من مجموعة من العلاقات السببية بين الأداء المنظمي والمتغيرات الأخرى، (التوريد وتنمية الموارد البشرية، المهارات والمواقف والسلوك، والأداء المؤسسي) عن طريق استخدام بيانات من منظمات تعمل في قطاع التصنيع الإغريقي، فقد بينت النتائج: أن تأثير تنمية الموارد البشرية على الأداء المنظمي ايجابي، ويتم بالوساطة المتسلسلة للمهارات والمواقف والسلوك وتحت إشراف التوريد والسياق التنظيمي والمتغيرات الأخرى (بلالي، ٢٠١٨).

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق، تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها، وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يداً عاملة محفزة، راضية ومنتجة. أما بمفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية المؤسسية. وعلى الرغم من أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتسيير شؤونهم جاء متأخراً، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة، الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالمية، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، والإضرابات، والإتلاف في المنتجات كردة فعل طبيعية لعدم رضا الموظفين عن مكائهم، ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن (جربي، ٢٠١٣).

أهداف تنمية الموارد البشرية:

أكد جربي (٢٠١٣) أن إدارة الموارد البشرية تعنى بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الأهداف:

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويقي المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسهم كلاً في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها، إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

- **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة (الجميل، ٢٠١٤).

- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات الموظفين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من الاهتمام بهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة لذلك (الجهني، ٢٠١٧).

أسس تنمية الموارد البشرية:

تشير زهرة (٢٠١٧) إلى أن العديد من المشاكل الداخلية في المنظمات، المتعلقة عادة بضعف إدارة الشركات، تكون ناتجة عن عدم كفاءة الإدارة وقيود في الميزانية والتكنولوجيا وعدد الموظفين الماهرين، وبالتالي تواجه إدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الرئيسية في الشركات، بعض المشكلات مثل نقص الموارد البشرية ذات المهارة والمهنية المطلوبة في الجوانب التكنولوجية والإدارية، وعليه يجب الاهتمام بتوفير الحلول للمشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (زهرة، ٢٠١٧).

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغيرات، والتطورات والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري، هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها، أي أصبح العنوان الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة، ومجابهة التحديات والتطورات الحاصلة. وتتمثل أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الموظفين فيما يلي:

– المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية.

– أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر.

– أن العنصر البشري يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

أدت هذه الأسس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية، لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية سواء من منظور شامل، أي ما يلقي على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشرية أو من منظور جزئي.

التدريب والتطوير

يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط له بعناية ودقة، يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المنظمة بمجموعة جيدة من المعارف والمهارات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين ورفع أداء الموظفين العاملين والعمل، ويعرف التدريب كذلك على أنه محاولى تسعى المنظمة من خلاله إلى عمل تغيير في سلوك

الأفراد العاملين لديها وفي طبيعتهم الحالية، ويتم ذلك عبر تمكينهم من استخدام أساليب وطرق جديدة لإنجاز أعمالهم بحيث يصبح إنجازها أكثر سهولة وأفضل جودة بعد الإنتهاء من فترة التدريب والتدريب " عملية مستمرة ومنظمة ومخطط لها تتعامل مع الحاضر والمستقبل، وتشمل كافة مجالات العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الأداء والمهارات للعاملين (الجهني، ٢٠١٧).

تحظى عمليات تدريب الموارد البشرية حديثاً على اهتمام عالمي واسع الانتشار، إذ يعد التدريب أحد أهم الوسائل المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ويجمع الباحثون والدارسون حديثاً على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانية وقدرات مواردها البشرية المتاحة، وتكون عمليات تدريب الموارد البشرية بشكل مخطط لها بعناية ودقة وليست عشوائية كما يتصور البعض، كما وتهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تقود في النهاية إلى رفع المستوى العام للأفراد والجماعات، حالياً ومع التقدم الحاصل في التكنولوجيا ونظم المعلومات، ظهر نوع جديد من التدريب الإلكتروني والذي يمتاز بالتقليل من الجهد والتوفير في قيمة المصروفات والنفقات وحديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماماً واسعاً لأهميتها في بناء الموارد البشرية وتطويرها، ولذا نجد الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها بواسطة التدريب، بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من التدريب المصدر (أبو زيد، ٢٠١٨).

يعد التدريب من أبرز الوسائل الرئيسية المتبعة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات، ويتفق اليوم معظم الباحثون والدارسون على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، إنما هو مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانية وقدرات مواردها البشرية المتاحة. وفي الدين الإسلامي يلاحظ أن الإسلام أولى عمليات التدريب اهتماماً كبيراً منذ البداية وذلك لدور التدريب البارز في تنمية قدرات وامكانيات الأفراد وفي تنمية المجتمعات حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص على تدريب وتعليم من يستعملهم على مصالح المسلمين، كما كان الخلفاء الراشدون كذلك يصنعون، حيث ورد أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يحرص على أن يجتمع بأصحابه وبعملائه على بلاد المسلمين في مواسم الحج، حيث كانت تلك الاجتماعات واللقاءات بمثابة تدريب لهم وتعليم، يتم فيها مناقشة وتباحث كل ما يخص أمور المسلمين والبلاد الإسلامية في تلك الفترة. وحديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماماً عالمياً واسعاً، وذلك لأهميته ودوره في تطوير وتحسين مستوى الأداء للمنظمات وتطوير مواردها البشرية في العصر الحديث يلاحظ أن الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين في سلوكيات أفرادها عن طريق التدريب بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب وتسهم بشكل أكبر في عملية التطوير والبناء وحديثاً كشفت العديد من الدراسات والبحوث عن الدور الكبير الذي يساهم به التدريب في الرفع

من كفاءة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات. (أبو زيد، ٢٠١٨). وفي هذا السياق يبين اونيانجو أبو زيد (٢٠١٨) أن الرضا الوظيفي المنخفض والحوافز المنخفضة: تقلل من أداء الموظفين. لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية، خاصة في الجامعات، تعزيز أداء الموظفين فيها فهناك علاقة إيجابية قوية بين تدريب الموظفين وارتفاع مستوى الأداء. وهذا يتطلب تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال توفير التدريب والإشراف وضمان توفير بيئة العمل المناسبة. فالتدريب له فوائد عديدة فهو يساعد في رفع معنويات الموظفين ويقوي الأمن والرضا الوظيفي وإكساب الموظفين المهارات والكفاءة أثناء التدريب وتحسن كمية ونوعية الأداء (حمزة، ٢٠١٧). كما أورد زهرة (٢٠١٧) إلى أن عامل التخطيط من أهم العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة، فلا توجد عملية تخطيط أو تنظيم إدارية تخلو من نظام رقابة، يتابع الأعمال من بدايتها إلى نهايتها، وبهذه العملية تؤمن الإدارة جودة المنتج بطريقة تسهل عملية تنظيمها بشكل أقل ومما يحقق الأهداف المرجوة منها. كما اعتبر جربي (٢٠١٣) بأن التطبيق لبرامج تنمية الموارد البشرية يعد من أهم العوامل التي تساهم في تغيير سلوك الموظفين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، من حيث تعزيز المهارات الحالية وقابلية الحصول على مهارات ومعارف جديدة يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل. ويؤكد أبو زيد (٢٠١٨) بأن عامل التقييم يساهم بشكل فعال في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، كما أنها توفر معلومات قد تساعد المديرين في تحليل وتقدير مستويات الانجاز الفعلي للعاملين في فترة زمنية محددة بحيث تمثل أحد المداخل المهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

التخطيط الاستراتيجي

من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسة أن تقوم بدور كبير في التخطيط للشركة لتحقيق أهدافها على الأجل الطويل، حيث يمكن التعرف على الموارد والإمكانات المتاحة حتي يمكن تنفيذها ومتابعة تنفيذها في الأجل الطويل. ولقد اختلفت أدييات علم إدارة الأعمال في تحديد مفهوم واضح لتخطيط الأعمال وتنفيذها، حيث أشار الجعدي (2014) أن تخطيط الأعمال وتنفيذها هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها سلفاً وتنفيذها في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل. أما السوداني (٢٠١٦) فقد أشار إلى أن مفهوم تخطيط الأعمال وتنفيذها هو القيام بترتيب الأفكار وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات والطرق المتفق عليها على أن يتم القيام بتنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل. ويتفق الباحث مع الجعدي (2014) في أن تخطيط الأعمال وتنفيذها هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها من قبل في الوقت المناسب إلا

أنه أغفل أن هناك أنواعاً كثيرة من الخطط والإستراتيجيات المطبقة، فالمفهوم لم يشير إلى تخطيط الأعمال وتنفيذها بشكل كبير. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن تخطيط الأعمال وتنفيذها هو ترتيب الأفكار وتنفيذها وفقاً لخطط واستراتيجيات واضحة من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة، إلا أن المفهوم لم يشير إلى نوعية تلك الطرق. وبالتالي فإن المفهوم التي تتبناه الدراسة هو القيام باستخدام أفكار إبداعية وخطط واستراتيجيات متفق على استخدامها من أجل تحقيق أهداف الشركة في خلال فترة زمنية محددة. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية والشمولية حيث أنه يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات وعلى كافة الأنشطة الاقتصادية، كما أن هذا المفهوم يتصف بالمرونة حيث أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

أكد السوداني (٢٠١٦) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز من خلال العديد من الجوانب من بينها أن القيام بالمشروعات الكبيرة والأعمال الهامة تحتاج إلى اتباع منهج علمي واضح من أجل تخطيط تلك الأعمال ووضع جدول زمني كبير لإنهاء تلك الأعمال في الوقت المحدد. كما أن تخطيط الأعمال وتنفيذها يعتبر سمة من سمات الشركات والمؤسسات الكبرى. وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يعكس حجم الشركة وشخصيتها الإعتبارية في الأسواق المحلية. وأشار العطاس (٢٠١٩) أن الشركة تقوم بتخطيط الأعمال وتنفيذها من خلال وجود فريق عمل لدية خبرة في تخطيط الأعمال ووضع خطة عمل من أجل البدء في تنفيذها. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن التخطيط الاستراتيجي قبل البدء في التنفيذ يعد سمة من سمات الشركات الكبرى التي لايمكنها القيام بالأعمال إلا بعد دراسة واعية وإدارك كامل بطريقة العمل. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) أن تخطيط الأعمال لايمكن أن يتم إلا من خلال وجود طاقم من الخبرات الذي يمكنه أن يمارس العمل بشكل مباشر، إلا أن الواقع يفرض نفسه أن تخطيط الأعمال قد لا يكون بالدقة المطلوبة في العديد من الشركات مما يؤدي إلى تحقيق خسائر كبيرة من دخول الشركات إلى تلك المشروعات والأعمال. كما أن الباحث يرى أن الخبرات الوظيفية للقائمين على التخطيط لا تكفي وحدها للتنبؤ بمكاسب كبيرة للمشروعات والأعمال. ومن جانب آخر فإن القيام بتخطيط الأعمال لايمكن أن يتم من خلال وجود خبرات يمكنها أن تدعم الشركة بالأفكار الإبداعية التي تساهم في الإنتهاء من الأعمال في الوقت المناسب، إلا أن الواقع قد يفرض نفسه حيث أن المؤسسات الحكومية لا تتيح لأية خبرات أن تقوم بتطبيق تلك الأفكار الإبداعية إلا من خلال المدير المباشر، وكذلك فإن المدير

المباشر يربح في إبراز شخصيته في العمل فيطمس دور الموظف المبدع المجتهد ليكون المدير وحدة هو البارز دون غيره مما قد يتسبب في مزيداً من الإحباط بشكل كبير.

مناقشة النتائج

سوف تتم مناقشة النتائج وفقاً لأهداف الدراسة كما يلي:

الهدف الأول: التعرف على دور التدريب في المؤسسات المصرفية الإماراتية.

أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية:

أوضحت النتائج أن التدريب كعملية لديه تأثير مباشر على أداء ومنافسة أي منظمة، وهو كتدخل رئيسي في إدارة الموارد البشرية يأتي لإنقاذ مدراء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات في حين مواجهة تحديات تعزيز وتحسين المهارات وتخطيط التعاقب الوظيفي وتقليل التكاليف، ويمكن أن يكون لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بالغ الأثر في الإتيان بأداء أفضل، لذلك تقوم المنظمات الحديثة بالتركيز على تطوير رأس المال البشري، شاملاً المعرفة والمهارات والدافعية المتواجدة لدى الموظفين، مما يبرز الدور الهام لتدريب وتطوير الموظفين في عملية تطوير المؤسسات. حيث أن التدريب يساعد الموظفين على تسليح أنفسهم بالسلوك الممنهج في سبيل رفع الأداء وتحقيق التقدم للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسات المصرفية تحتاج إلى التركيز على عملية تطوير رأس المال البشري لديها لكي يقوم بالدور المنوط منه لتحقيق الرقي والإزدهار للمؤسسة المصرفية. يلعب التدريب دوراً مهماً في إلتزام الموظفين، حيث أن القوى العاملة التي تعمل في المنظمات تتغير باستمرار في بيئة العمل اليوم، لذلك أصبح التدريب ضرورياً للحصول على المهارات المطلوبة بهدف زيادة إلتزام الموظفين، وبالتالي يجب أن تركز المنظمات على التدريب والتطوير باعتباره من الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بهدف الحصول على القوى العاملة المناسبة ذات الإلتزام الفعال من أجل إستمرار المؤسسة وتطورها. ومن ناحية فقد أكدت النتائج إلى أن التدريب له تأثير إيجابي على رضا الموظفين، وله أهمية في الإحتفاظ بهم، حيث أن الإبقاء على الموظفين يمثل أحد المفاتيح الرئيسية لرفع مستوى الأداء والنجاح والإنتاجية التنظيمية. وعليه فإن المؤسسات، بما فيها الجامعات، تبحث عن الطرق المناسبة لتحسين رضا موظفيها والإحتفاظ بهم، خاصة الموهوبين منهم. تكمن الأهمية وراء عمليات التدريب في محورين رئيسيين هما أهمية التدريب للفرد واهميته للمنظمة، علماً بأن النتيجة النهائية لعمليات التدريب بشكل عام تؤثر على المجتمع وتؤدي في النهاية إلى تحقيق

المصالح المشتركة للفرد والمنظمة معاً. وقد أشارت النتائج أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين. حيث إن التدريب يقوم على إعادة هيكلة منهجية السلوك والمواقف والمهارات من خلال التعلم والتعليم والخبرة المخطط لها، ويتم تصميم التدريب لتغيير وتحسين سلوك الموظفين في مكان العمل وذلك لتحفيز الكفاءة وبالتالي التدريب يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال إضافة قيمة إلى مواردها البشرية.

يتبين هنا بأن التدريب أثناء العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء، وأنه من المهم معرفة أن أداء الموظفين يتأثر بعوامل أخرى مثل الحالة النفسية والثقافة التنظيمية لبيئة العمل والتفاعل بين الموظفين، كما كشفت النتائج أن التدريب عبارة عن عملية تمكن الموظفين من تغيير مهاراتهم ومعارفهم ومواقفهم وسلوكياتهم. لذلك إستفادت المنظمات من التدريب لرفع مستوى الأداء.

ولقد كشفت النتائج إلى أن إعتبار الموظفين مدخراً ثميناً لأية منظمة، ولا يمكن تقليل شأن الدور الفعال الذي يلعبونه في نجاح أي شركة أو مؤسسة، وبالتالي يتوجب تجهيز هؤلاء الموظفين عن طريق التدريب الفعال للحصول على أداء وظيفي عال وأيضاً وضعهم في موقف لمواجهة تحديات مناخ العمل التنافسي السائد اليوم. إن التدريب والتطوير هما الأداة الفاعلة من أجل تقليص الفجوة بين أداء الموظفين الحالي والأداء المنشود مستقبلاً. وأوضحت النتائج ضرورة تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين وركزت بشكل خاص على تحديد برامج التدريب المتواجدة في قطاع الصناعة، وهدف التدريب الممنوح، والأساليب المستخدمة وأخيراً آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

الهدف الثاني: إظهار التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإمارات

كشفت النتائج أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي غالباً لا يتم تنفيذه بسبب وجود البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار الإداري، حيث أن مجلس الإدارة داخل الشركة المنوط وحدة دون غيره إبداء الرأي بالموافقة على تلك الأعمال من عدمها. وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج كثير من الوقت والشركات الحكومية تحتاج إلى حلول عاجلة من أجل إعادة تطبيق تلك الخطط، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لتلك الشركات الحكومية، كما أشارت النتائج أن المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية قد تحرم الموظفين من التخطيط المتقن للأعمال وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة، مما يحرم الشركة من الكثير من الأرباح. وأكدت النتائج أن من أبرز التحديات التي تواجه تخطيط الأعمال هو لجوء الشركات الحكومية للعديد من الخبراء لإجراء التعديلات اللازمة دون الإستعانة بالخبرات الإدارية الموجودة في الشركة. كما أن المركزية قد تسببت في عدم القدرة على تخطيط الأعمال بشكل صحيح حيث أن الشركات

لابد أن تطلع على الخطط التي يتم اقتراحها وقد يوجد شبهة فساد مالي وإداري بين خبراء المكاتب الإستشارية في التخطيط وبين الشركة التي يتم إجراء التخطيط لها وذلك حتي يمكن قبول عرض التخطيط التابع لهم، مما قد يضيع على المؤسسة الكثير من الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تطبق كخطط استراتيجية يمكن تطبيقها في أقل وقت ممكن، كما أشارت الدراسة إلى أن الشركات الحكومية يجب أن تلجأ إلى مكاتب الخبراء ولكن الواقع أن تلك المكاتب الإستشارية تقوم بإجراء التخطيط وفقاً لبيئة العمل التي يتم تناولها بشكل نظري دون الإحتكاك المباشر بالشركة عن قرب ودون الإستماع إلى كافة الفئات الإدارية والتعرف على رؤيتهم وحتى تكون الخطط ملائمة لأسلوب العمل بالشركة، وهو ما يعكس وجود الكثير من البنود داخل الخطه لاتعكس طريقة العمل داخل الشركة بشكل كبير، وهو ما يؤدي إلى وجود خطة أو أحد أركانها لاتنسجم مع الواقع الإداري والتنظيمي الذي تسيير عليه الشركة منذ عقود. من المؤكد أن تطبيق المستويات التكنولوجية العالية تعزز من نشاط الأداء المصرفي بشكل ملحوظ، حيث توفر التكنولوجيا المالية المزيد من الوقت والجهد في سبيل دعم وتطوير أساليب النشاط المالي والاقتصادي بشكل كبير، كما أن تطور المستوى التكنولوجي المنشود يجب أن يتطور بين الحين والآخر من أجل مواكبة البنوك الإسلامية لكل جديد، وتقوم البنوك الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة بدور بارز من أجل تسهيل المعاملات المصرفية بوضوح.

التوصيات

وتبرز توصيات الدراسة في العديد من التوصيات من بينها مايلي:

1. يجب المزج بين المنهج الكمي والنوعي للحصول على أكبر قدر ممكن من النتائج.
2. لابد من توسيع نطاق البحث عن العوامل المحددة الأكثر تطوراً في المصارف الإسلامية الإماراتية.
3. العمل على استمرار تنمية الموظفين من خلال أطر الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الإماراتية.
4. تعظيم الاستفادة من الدعم الحكومي المقدم للموظفين وخاصة الموظفين في المصارف الإسلامية الإماراتية.
5. العمل على الاهتمام بتطوير النظم المالية من خلال تطوير التكنولوجيا المستخدمة في المصارف الإسلامية الإماراتية.

٦. الاستعانة بأفضل الخبراء لتطوير التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الإماراتية.

٧. العمل على محاكاة تجربة وخبرة المصارف الماليزية الإسلامية ونقل تجربتها الرائدة للمصارف الإسلامية الإماراتية بشكل واضح.

قائمة المراجع والمصادر

الجميل، طه علي نايل. ٢٠١٤. أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإقتصاد، جامعة دمشق.

الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. ٢٠١٧. مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية. مج ٢٥، ع. ٢، ج. ٣. ص ص ٢١١-٢٤١.

العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. ٢٠١٩. أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني

السودي، سناء راجي أحمد، ٢٠١٦. درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

الجعدي. نادر أحمد سالم الجعدي. ٢٠١٤. دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سياقة إستراتيجية المنظمة دراسة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. سلطنة عمان. : دراسة ماجستير من جامعة ظفار،

الدكاش، مهند. (٢٠١٩). دور التكنولوجيا المالية في دعم الصناعة الاجتماعية الإسلامية نظرة مقاصدية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الرابع عشر لعلماء الشريعة في المالية الإسلامية، ماليزيا.

الغزالي، عمر علي. (٢٠١٨). ما مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية في شركات التأمين الليبية، ورقة بحثية منشورة، جامعة إفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية، طرابلس.

بجاي، امثال رشيد. ٢٠١٣. الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الاسمنت في الشركة العامة العراقية. مجلة

الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية, (١٢), ٢٩٦-٣٣١

بن مصطفى، عبد القادر. ٢٠١٨. البنوك الإسلامية ومدى استجابتها لمعايير بازل ٣، دراسة تطبيقية على دول مجلس التعاون الخليجي، السعودية والكويت والإمارات للفترة ٢٠١٣-٢٠١٦، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

جربي، عبد الحكيم. ٢٠١٣. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة. جامعة فرحات عباس سطيف: الجزائر.

حمزة، دري. ٢٠١٧. دور التدريب في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

خليفة، إمحمد محمد عطية. (٢٠١٨). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية

زهرة، كحول. ٢٠١٧. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة - الجلفة. الجزائر: جامعة زيان عاشور.

شحاته، محمد موسي علي. (٢٠١٩). نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن معلومات ابتكارات التكنولوجيا المالية كمرتكز لتعزيز الشمول المالي وأثره على معدلات الأداء المصرفي، أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية

عمارية، بختي. ٢٠١٧. التصكيك البنكي الإسلامي في تنمية الاقتصاد الإماراتي، ورقة بحثية منشورة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثاني، ص ١٨٢-٢٠١.

عمار، سمير وشيلي، إلهام. ٢٠١٩. النظام المالي وإشكالية تمويل الاقتصاديات النامية، ورقة بحثية منشورة، بالملتقى العلمي الوطني حول النظام المالي وإشكالية تمويل الاقتصاديات النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

عبد القدوس، عبد الرازق العبيدلي. ٢٠١٩. دور القيادة العليا في إدارة الأداء المؤسسي (تطبيق عملي)، الملتقى العربي للإدارة والتنمية، إدارة الأداء والحكومة الذكية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢٥-٢٧ نوفمبر

تقرير موقع الحكومة الاتحادية. ٢٠٢٣. معلومات عن البنوك الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة.



<https://u.ae/ar-ae/information-and-services/finance-and-investment/banking-in-uae/islamic-bank>

References

- Al-Jumaili, Taha Ali Nile. 2014. The impact of human resources training on achieving competitive advantage in Iraqi banks, a field study in Iraqi non-governmental banks. A dissertation submitted for the degree of Doctorate in Business Administration. Unpublished doctoral dissertation. Faculty of Economics, Damascus University.
- Al-Juhani, Faisal bin Ayad bin Sulayem. 2017. The extent of the effectiveness of training courses offered by the Deanship of University Development in improving employee performance at Taibah University. *Journal of Educational Sciences*. MG 25, p. 2, c. 3. pp. 211-241.
- Al-Attas, Nour bint Hassan bin Ahmed. 2019. The Impact of Work Ethics on Job Performance: A field study on female employees of King Saud University in Riyadh, a published research paper, *The Arab Journal of Science and Research Publication*, Issue Fourteen, Volume Two
- Al-Soudi, Sana Raji Ahmed, 2016. The degree of creativity and its relationship to administrative performance among public school principals in the northern governorates of the West Bank from the point of view of teachers, a published master's thesis, An-Najah National University.
- Al-Ghazali, Omar Ali. (2018). What is the availability of the elements of the internal control system in the Libyan insurance companies? A published research paper, African University for Humanities and Applied Sciences, Tripoli.
- Ammari, Samir and Shelly, Elham. 2019. The financial system and the problem of financing developing economies, a research paper published, at the National Scientific Forum on the financial system and the problem of financing developing economies, Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences, University of Mohamed Boudiaf M'sila, Algeria.
- Abdul Quddous, Abdul Raziq Al-Obaidly. 2019. The Role of Senior Leadership in Corporate Performance Management (Practical Application), Arab Forum for Management and Development, Performance Management and Smart Government, Dubai, United Arab Emirates. November 25-27
- Bejai, Rashid compliance. 2013. Statistical control of the quality of cement production in the Iraqi General Company. *Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences*, (12), 296-331
- Ben Mostafa, Abdul Qadir. 2018. Islamic banks and their response to Basel 3 standards, an applied study on the Gulf Cooperation Council countries, Saudi Arabia, Kuwait and the Emirates for the period 2013-2016, a published doctoral dissertation, Aboubakar Belkaid University, Tlemcen, Algeria.
- Daccache, Muhannad. (2019). The Role of Financial Technology in Supporting the Islamic Social Industry Maqasid View, Paper presented to the Fourteenth International Conference of Sharia Scholars in Islamic Finance, Malaysia.
- Frizzy. Nader Ahmed Salem Al-Jaadi. 2014. The role of strategic planning for human resources in the context of the organization's strategy, a study in the office of the Minister of State and the Governor of Dhofar. Sultanate of Oman: Master's study



from Dhofar University.

- Jerbi, Abdul Hakim. 2013. The impact of the human resources development strategy on achieving sustainable competitive advantage for the economic enterprise: a case study of Saidal Pharmaceutical Industry Complex, Constantine Branch. Farhat Abbas University, Setif: Algeria.
- Hamza, Dre. 2017. The role of training in improving the performance of workers, "A field study in the Directorate of State Property in the Wilaya of M'sila." A magister message that is not published. Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
- Khalifa, Mohamed Mohamed Attia. (2018). The impact of strategic planning on crisis management in commercial banks in Libya, an unpublished master's thesis, Faculty of Management, Amman Arab University, The Hashemite Kingdom of Jordan.
- Zahra, Kahol. 2017. The impact of human resources management functions on organizational change, a case study of the National Fund for Social Security for Salaried Workers Agency - Djelfa. Algeria: Zayan Achour University.
- Shehata, Muhammad Musa Ali. (2019). A proposed accounting model for measuring and disclosing information about financial technology innovations as a basis for enhancing financial inclusion and its impact on banking performance rates, a doctoral thesis submitted to the Council of the Faculty of Commerce, Sadat City University, Egypt
- Omariya, Bakhti. 2017. Islamic Banking Securities in the Development of the UAE Economy, a published research paper, Al Muntada Journal for Economic Studies and Research, No. 2, pp. 182-201.
- Federal government website report. 2023. Information on Islamic Banks in the United Arab Emirates. <https://u.ae/ar-ae/information-and-services/finance-and-investment/banking-in-uae/islamic-bank..>