

## اساليب القيادة لدى مدراء المصرف الإسلامي وعلاقتها بكفاءة الأداء :دراسة تطبيقية بمصرف الجمهورية ليبيا

*THE METHODS OF LEADERSHIP AMONG THE DIRECTORS OF THE ISLAMIC  
BANK AND ITS SUCCESSOR: APPLIED STUDY IN  
THE REPUBLIC OF THE REPUBLIC LIBYA*

ناصر محمد عبدالله النويري      Nasser Mohammed Abdullah ANuwairi  
، ا.د مهزان عبدالمطلب      Prof. Dr. Mohsen Abdelmutallab  
nlbm69@yahoo.com

كلية القيادة والادارة ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
College of Leadership and Management  
University of Islamic Sciences of Malaysia

**ملخص الدراسة :** تركز هذه الدراسة على عمق الأثر الذي يتركه السلوك القيادي لقادة المصرف الإسلامي على مستوى أداء العنصر البشري فيها ، على اعتبار إن هذا الأخير ينجز مهمات مختلفة وموكلة له تحت إشراف رؤساء عادة ما تطلق عليهم تسمية "قادة" ، مما يتطلب الأمر وجود كفاءات بشرية قادرة على إدارة النشاط المصرفي الإسلامي ويستلزم وجود فئة خاصة من القياديين مدربة على أساليب القيادة بالعمل المصرفي الإسلامي ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات المصرفية، كما جاءت هذه الدراسة للاطلاع على الأثر الناتج عن تولي قيادات بالمصرف لا يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة للعمل بالمصرف الإسلامي حيث عانت المصارف الإسلامية منذ بداية نشأتها من عدم توافر العناصر البشرية القيادية المؤهلة والمناسبة لطبيعتها الخاصة، حيث أشارت الدراسات العلمية الميدانية إلى أن غالبية المصارف الإسلامية مازالت تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية والأساليب القيادية المناسبة للعمل بالمصارف الإسلامية وللإحاطة بجوانب الموضوع تركز الدراسة في مرحلة أولى على مختلف الأنماط القيادية التي تسود أدبيات الموضوع ومسألة الأداء داخل المصارف الإسلامية، أما في مرحلة ثانية فتركز الدراسة على الجانب العملي من خلال صحيفة الاستبيان وسيتم جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن القيادات الإدارية وأساليب القيادة بالمصارف الإسلامية واليات استقطابها من المصارف التقليدية والتعرف على مدى كفاءتها وتوافقها مع متطلبات العمل في المصارف الإسلامية . ويتضمن مجتمع الدراسة الفئات الرئيسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة بحيث تشمل عينة الدراسة ممن هم لهم علاقة بعمل الصيرفة الإسلامية ويتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مصارف ليبية نظرا لحدثة العمل بنظام الصيرفة الإسلامية بدولة ليبيا

**كلمات مفتاحية :** الإدارة في الإسلام، المصرف الإسلامي، إدارة القوى البشرية في البنوك الإسلامية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة بالإهمال

**Abstract :** This study focuses on the depth of the impact of the leadership behavior of the leaders of the Islamic Bank on the level of performance of the human element in it, as the latter performs various tasks entrusted to him under the supervision of presidents usually called "leaders", which requires the existence of competencies Human resources capable of managing the Islamic banking activity and necessitates the presence of a special group of leaders trained in the methods of leadership in the Islamic banking business and equipped with the necessary legal rules necessary for banking transactions, College of Leadership and Management, Malaysian Islamic University. This study also came to examine the impact of the leadership of the bank, who do not have the knowledge, experience and skills necessary to work in the Islamic bank. Since the beginning of its inception, Islamic banks have suffered from lack of qualified human resources for their own nature. Is facing the problem of lack of human resources that combine the knowledge of Sharia and banking experience and methods of leadership suitable to work with Islamic banks. The study focuses on the different types of leadership that dominate the literature of the subject and the issue of performance within the Islamic banks. In the second phase, the study focuses on the practical aspect through the questionnaire. The data and information required about the administrative leadership and leadership styles will be collected by the Islamic banks. Traditional banks and identify the extent of efficiency and compatibility with the requirements of work in Islamic banks. The study community includes the main groups related to the subject of the study to include the study sample who are related to the work of Islamic banking. The study society consists of three Libyan banks due to the modernity of the Islamic banking system in the state of Libya.

## مقدمة

تمثل القيادة احد العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمات، ذلك إن القائد الفعال هو من يخلق جو من العمل الجماعي الذي يجعل من الأفراد داخل المنظمة يتجاوزون جميع العقبات التي تواجههم من اجل تحقيق أحسن نتيجة ممكنة، لم تصل القيادة إلى صورتها الحالية إلا بعد تطورات مختلفة ، حيث اقترن مفهومها بمفاهيم أخرى ، ففي سنوات الخمسينات اقترن مفهوم القيادة بمفهوم السلطة الكاملة في التوجيه وإعطاء الأوامر ، استمر هذا المفهوم حتى أواخر الستينيات حيث توسعت المشروعات الصناعية وتطورت التكنولوجيا ، ففي هذه الفترة أثرت نظريات العلاقات الإنسانية على إدارة المنظمات ، حيث أصبح المشرفون مكلفين بالعلاقات الإنسانية بأن . يشرك الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المنظمة

اتسع مفهوم القيادة ليشمل في بداية الثمانينيات واجبات المشرف في التفكير والمحاولة في التأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال سلوكه القيادي ، وتحفيزهم والاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، أما الإدارة المعاصرة فتعمل على تكوين المشرفين أو القادة وكذلك الأفراد للنهوض بمستويات الأداء كما تحتم على المنظمات الاهتمام بجو العمل وتهيئته حتى يشعر فيه الأفراد بالارتياح النفسي والشعور بالرضا نحو العمل كي يحسنوا من أدائهم .

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، ولاشك أن تحقيق البنوك الإسلامية لأهدافه التنموية مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل شرعيا ومصرفيا وخاصة العناصر القيادية منها، فكلما ارتفعت درجة تأهيل القياديين وتفاعلهم وفهمهم لرسالة المصرف الإسلامي أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه على الوجه الصحيح .

إن مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية يعتمد على مدى كفاءه العنصر البشري فيها عموما وعلى وجه الخصوص العنصر القيادي منها وصدق قناعته برسالتها وفهمه لآليات العمل المصرفي الإسلامي ، إن وجود كفاءات بشرية قادرة على إدارة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من القياديين مدربة على أساليب القيادة بالعمل المصرفي الإسلامي ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات المصرفية وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذه الأهداف لان طبيعة الاستثمارات التي تقوم بها المصارف الإسلامية تشكل مصدرا من مصادر المخاطر التي تواجهها وهي تتميز بطبيعة خاصة تتطلب توافر نوعية مميزة من الموارد البشرية القيادية القادرة على دراسة وتقييم عمل المستثمر وتحديد مدى صلاحيته وملائمته للمشاركة معه من قبل المصرف الإسلامي .من هذا المنطلق تركز الدراسة على عمق الأثر الذي يتركه السلوك القيادي لقادة المنظمات على مستوى أداء العنصر البشري فيها وبالأخص المصرف الإسلامي ، على اعتبار إن هذا الأخير ينجز مهمات مختلفة وموكلة له تحت إشراف رؤساء عادة ماتطلق عليهم : تسمية "قادة" . " الدراسات السابقة

#### • ( الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق )

- تناولت الدراسة المحاور التالية محور المواصفات النظرية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، واقع وتحديات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، الإستراتيجية المستقبلية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، وقد خلصت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية في حاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأس مالها
- هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي الإسلامي وتوليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن قدرة هذه الكفاءات لا تتناسب إسلامي.صول الصناعة المالية الإسلامية
- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الارتقاء بالعاملين فيها أو اختيار أفضل الكفاءات . عند تأسيس أي مصرف إسلامي

كما تشير الدراسة السابقة والتي أعدت بمجتمع الدراسة مصرف الجمهورية بليبيا إلى إن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل تتطلب من القيادة الإدارية وقفة جادة من اجل تحسين مستوى أداء المصارف والذي سينعكس بدوره على مستوى الخدمات المصرفية بهذه المصارف (أنور مسعود، 2011

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت بتفسير العلاقة بين سلوك القائد وأداء الأفراد لعملهم ، خاصة التي قام بها (ليكارت) وأسفرت عن نتائج هامة تفسر سلوك القائد في المجموعات التي تتميز بمستوى أداء مرتفع ، فأشارت النتائج إلى أن نمط الإشراف يتسم بالعمومية ولا يهتم بالتفاصيل ، مع اهتمام شخص القائد بمشاعر الأفراد وإعطائه أهمية أكبر للأمور المتعلقة بهم ، كما تستحوذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقت القائد ، أما فيما يخص المجموعات التي تتميز بمستوى منخفض من الأداء فقد تم التوصل إلى نتائج معاكسة حيث يمارس القائد إشرافا مدققا وتفصيليا ويتدخل كثيرا في مهمات مرؤوسيه ويولي اهتماما كبيرا للعمل والإنتاج على حساب الأفراد، يرى (ليكارت) (أن النمط الأول يركز اهتمامه على الأفراد والنمط الثاني يركز اهتمامه على الإنتاج، وتشير النتائج إلى أن "نمط القيادة المتمركز في المرؤوسين يحقق نتائج أعلى ويحقق رضا أفضل عن نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج".

**مشكلة الدراسة :** عانت المصارف الإسلامية منذ بداية نشأتها من عدم توافر العناصر البشرية القيادية المؤهلة والمناسبة لطبيعتها الخاصة حيث أشارت الدراسات العلمية الميدانية إلى أن غالبية المصارف الإسلامية مازالت تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية والأساليب القيادية المناسبة للعمل بالمصارف الإسلامية ومن بين هذه الدراسات الاستقصائية التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي حيث بينت أن المرتبة الأولى في أساس اختيار العاملين في عدد من المصارف الإسلامية هي الاعتبارات الشخصية ثم تأتي بعدها الكفاءة ، وعليه فانه يمكن لنا تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا في الأتي : نظرا للاختلافات الجوهرية بين طبيعة العمل بكلاً من المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية والنقص الشديد في الموارد البشرية المتخصصة والتي تجمع بين المعرفة والخبرة الكافية وبين الأساليب القيادية المناسبة للعمل بنظام الصيرفة الإسلامية الامر الذي أدى إلى تدني مستوى جودة العمل بالمصرف الإسلامي. ( وبذلك نستطيع  
: بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي

س- هل العناصر القيادية التي تستقطبها المصارف الإسلامية من المصارف التقليدية تمتلك المؤهلات الشرعية المتعلقة بالأسس الدينية المنظمة للعمل بنظام الصيرفة الإسلامية وكذلك الأساليب القيادية والتي يتطلبها أسلوب العمل بالمصارف الإسلامية ؟

**أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى توافر الكوادر البشرية القيادية

المؤهلة تأهيلا فنيا وشرعيا واللازمة لتقديم الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية بمعدلات أداء عالية لدى العاملين بمصرف الجمهورية تساعد على تقديم خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية أفضل كما إن هناك مجموعة

: من الأهداف الأخرى والتي يمكن تحقيقها من خلال هذه الدراسة تتلخص في الأهداف التالية

- تحليل العلاقة المباشرة لأثر كفاءة اسلوب القيادة الحالية بمصرف الجمهورية على جودة تقديم الخدمات والمنتجات الإسلامية .
- دراسة أثر المعرفة والمهارة والخبرة المكتسبة لقادة المصرف الحالية (كمتغير مستقل (على تحسين معدلات الأداء به) متغير تابع .

**: فرضيات الدراسة**

تعتمد الدراسة على دراسة واثبات صحة الفرضية التالية )..:تعتمد طبيعة العمل المصرفي الإسلامي على مبدأ المشاركة في أسلوب القيادة مما يتطلب كفاءة العناصر القيادية والذي يعتقد أن انخفاض هذه ( الكفاءات يؤدي إلى قصور في معدلات الأداء بهذه المصارف

:وبهذا تنبثق عن فرضية الدراسة الفرضيات التالية

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب الإدارة بالعمل المصرفي الإسلامي : (H0) الفرضية الصفرية والذي يعتمد على مبدأ المشاركة في القيادة وبين معدلات الأداء بالمصرف توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب الإدارة بالعمل المصرفي الإسلامي والذي : (H1) الفرضية البديلة . يعتمد على مبدأ المشاركة في القيادة وبين معدلات الأداء بالمصرف

**: أهمية الدراسة**

ستعالج هذه الدراسة واقع وتحديات الموارد البشرية على ضوء تجربة بعض من المؤسسات المصرفية الإسلامية وذلك

: خصوصا المحاور التالية

- تحديد المواصفات النظرية للموارد البشرية القيادية اللازمة في المصارف الإسلامية
- دراسة الواقع والتحديات الحالية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية بليبيا
- إمكانية العمل على وضع إستراتيجية مستقبلية للموارد البشرية في المصارف الإسلامية عموما والقيادية . منها خصوصا
- معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف محل الدراسة
- 

**:مصطلحات الدراسة**

**الإدارة في الإسلام** : هي العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنشأة بالاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المتاحة وبالتركيز على الفاعلية والكفاءة على حدا سواء

**المصرف الإسلامي** : هو عبارة عن مؤسسة بنكية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع بأحكام التكافل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في مساره الصحيح لتحقيق التنمية

**ويعرف كذلك** ) بأنه مؤسسة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية، وغيره في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية بهدف المحافظة على القيم والأخلاق الإسلامية وتحقيق أقصى عائد اقتصادي واجتماعي لتحقيق الحياة الطيبة الكريمة (للأمة الإسلامية).

**إدارة القوى البشرية في البنوك الإسلامية** : هي ممارسة نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المصرف الإسلامي من حيث الكم والكيف لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي وغاياته

**القيادة الأوتوقراطية**: تعتبر فردية وهي أن يكون شخص القائد ليس له ثقة في أفراد الجماعة التي يقودها ويعتقد أن المال هو المكافأة الوحيدة التي باستطاعتها تحفيز الأفراد على العمل ، وانه يفضل إعطاء الأوامر مع تنفيذها . دون اعتراض أو إستفسار .

**القيادة الديمقراطية** : في ظل هذه القيادة نجد شخص القائد يتقاسم اتخاذ القرارات مع أفراد جماعة العمل ، ويوضح لهم أسباب اتخاذ القرار ويقدم لهم النصح والانتقادات (القيادة المرنة (ففي ظل القيادة المرنة يتعاون القائد مع المرؤوسين لتسهيل إيجاد حلول خلاقية للمشاكل المعقدة مما يساهم في تطوير ذاتهم حتى يتمكنوا من التعامل مع مجموعة أوسع من مسؤوليات القيادة

**القيادة بالإهمال** : تعني أن شخص القائد ليس له ثقة في قدراته على القيادة حيث لا يقوم بتحديد أهداف الأفراد ، ويقصر كثيرا في الاتصال بهم ، مايميز هذا الأسلوب هو غياب شخص القائد فجعل السلطة ممنوحة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات بنفسهم

**أسلوب القيادة الأوتوقراطي أو التسلطي**: وفقا لهذا الأسلوب يظل اتخاذ القرار حقا للقائد وحده ، كونه يرفض تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى مرؤوسيه معطيا الأوامر لمرؤوسيه ولعدم ثقة القائد بهم وبقدراتهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية

**أسلوب القيادة الديمقراطي**: يقوم هذا الأسلوب على ترغيب الأفراد واستمالتهم لأداء مهماتهم ، حيث يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات ، فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه ويأخذ بأرائهم ويفوض من سلطته لهم ، ذلك أن له ثقة فيهم وفي قدراتهم على الإبداع مما يساعد على رفع معنوياتهم ورفع رضاهم وبالتالي مستوى أدائهم

**أسلوب القيادة بالإهمال :** وفق هذا الأسلوب يتنازل القائد لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في موضع المستشار حيث لا يفرض عليهم سلطة بطريقة مباشرة ولا يحاول التأثير عليهم ، مما يجعل سلطة إصدار الأوامر في يد مجموعة لها حرية كبيرة في التصرف

**المقصود بالتمكين :** منح العامل السلطة لاتخاذ القرار مبنيا على شعوره بأنه سليم وله سلطة وتحكم بما يقوم به ويأخذ روح المخاطرة ويتعلم من أخطائه ويساهم في عملية التغيير

### **: منهجية الدراسة**

يتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يفسر العلاقة بين متغيرين وهما المتغير المستقل اساليب القيادة الإدارية والمتغير التابع كفاءة الأداء لهذه القيادات، وسيتم تناول كلا من المنهج الوصفي وكذلك المنهج الإحصائي بهذه الدراسة وذلك على النحو التالي

**أولا المنهج الوصفي:** والذي يستخدم بالاستناد إلى المراجع العلمية من المصادر المختلفة للقيام بعمليات الوصف النظري وإجراء المقارنة بين أساليب القيادة المختلفة ومتطلبات العمل في المصارف . وللإحاطة بجوانب الموضوع تركز الدراسة في مرحلة أولى على استعراض الجانب النظري لموضوع القيادة سواء من حيث المفهوم أو النظريات التي تؤطر هذا الموضوع مع التركيز على مختلف الأنماط والاساليب القيادية التي تسود أدبيات الموضوع ومسألة الأداء داخل المصارف الإسلامية تحقيقا لأهدافها

### **: ثانيا المنهج الإحصائي**

أما في مرحلة ثانية فتركز الدراسة على الجانب العملي من خلال استعراض نتائج البيانات المجمعة من خلال صحيفة الاستبيان ذات العلاقة بالموضوع باعتبارها الوسيلة الأفضل بسبب أولا صغر حجم مجتمع الدراسة وكذلك رفض مجتمع الدراسة لباقي أساليب جمع البيانات حسب رأي الباحث وهذا الأسلوب يتم به جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن القيادات الإدارية وأساليب القيادة بالمصارف الإسلامية واليات استقطابها من المصارف التقليدية والتعرف على مدى كفاءتها وتوافقها مع متطلبات العمل في المصارف الإسلامية .

### **:مجتمع الدراسة**

بإذن الله تناولت الدراسة التجربة الليبية بنظام الصيرفة الإسلامية والمتمثلة في تجربة مصرف الجمهورية (الفرع الرئيسي (ومصرف الجمهورية) فرع المغاربة (ومصرف الجمهورية) فرع باب الجديد (كونه أكبر مصرف ويستحوذ على 56,78% تقريبا من حصة السوق بحيث بلغت نسبة الفروع والنواذ الإسلامية بالمصرف إلى حجم القطاع المصرفي 52,75% بعدد 167 فرعا، وهو أول مصرف مباشر بتفعيل نظام الصيرفة الإسلامية

وتوسع بها وذلك من خلال الاطلاع على فكرة العمل بنظام النوافذ والفروع الإسلامية والتي تم العمل بها من خلال هذه المصارف. ويتضمن مجتمع الدراسة الفئات الرئيسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة

**عينة الدراسة:** تشمل عينة الدراسة من هم لهم علاقة بعمل الصيرفة الإسلامية وتتكون العينة الكلية لمجتمع الدراسة والبالغ عددها (54) (مفردة من ثلاث مصارف وطنية بحيث تم تحديد عدد) 18 (مفردة لكل مصرف من مجتمع الدراسة وقد تم تحديد هذا العدد وذلك نظرا لحدثة العمل بنظام الصيرفة الإسلامية بليبيا وبذلك شملت هذه العينة لكل مصرف فئة القيادة العليا وفئة القيادة بالإدارات العليا التنفيذية وفئة القيادة بالإدارات الوسطى بكل مصرف

### : عرض وتحليل البيانات الأولية للبحث

- **أسلوب وأداة البحث:** اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانيا من العينة المختارة من مجتمع الدراسة الذي تم البحث بفئة القيادة العليا وفئة القيادة بالإدارات التنفيذية وفئة القيادة بالإدارات الوسطى بكل مصرف، كما بدلا عمليا عن طريق الحصر الشامل (Sampling Method) تم الاعتماد على طريقة المعاينة وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 54 مفردة من مجتمع البحث (Census Method) ولأغراض الحصول على البيانات الأولية اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة في التحقق من الفرضية . التي قامت عليها فقد تم تصميم استبانته اعدت خصيصا لقياس اثر أسلوب القيادة بالمشاركة في الإدارة على معدلات الأداء ، تم توزيع عدد 54 استمارة استبيان على مفردات الدراسة بحيث اعتمد الباحث أسلوب التوزيع المباشر وقد تم استعادة كل الاستمارات الموزعة

**ب-التحليل الوصفي للبيانات الأولية للدراسة:** شمل هذا التحليل وصفا لبعض خصائص مفردات عينة الدراسة اعتمادا على بعض المتغيرات المتضمنة باستمارة الاستبيان كما هو مبين كالتالي

ت	العبرة	الفئة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم القادة بتحديد واختيار التغييرات	ت	15	12	8	9	10	



18	17	15	22	28	%	الواجب إجراؤها داخل المصرف
7	6	7	18	16	ت	يقوم القادة بتأمين الموارد اللازمة والدعم الكافي لإدارة عملية التغيير
13	11	13	33	30	%	
11	7	9	14	13	ت	يقوم القادة بإدارة المخاطر والنتائج المترتبة على عملية التغيير
20	13	17	26	24	%	
9	7	5	13	20	ت	يقوم القادة بالتطبيق الفعال لعملية التغيير وإدارة أثارها على عملية التغيير
17	13	9	24	37	%	
5	6	2	22	19	ت	يقوم القادة بدعم وتمكين جميع العاملين من القيام بالإدارة الفعالة لعمليات التغيير
9	11	4	41	35	%	
8.4	11	6.2	15.8	16.6	ت	المتوسط العام للتكرارات

يبين الجدول رقم 1) السابق التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بقيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف، كما تم إيجاد متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول محور قيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف ولمعرفة ترتيب عبارات هذا المحور من حيث الضعف والقوة ، فالعبارة التي في الترتيب الأول تعتبر الأولى من حيث ضعف القيادة في تأديتها ، وسيوضح الجدول التالي رقم 2) (أراء عينة الدراسة حول قيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف

الترتيب	فترة ثقة المتوسط 95%		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
1	2.36	2.06	1.161	2.208	يقوم القادة بتحديد واختيار التغييرات الواجب إجراؤها داخل المصرف	1
4	2.71	2.41	1.149	2.559	يقوم القادة بتأمين الموارد اللازمة والدعم الكافي لإدارة عملية التغيير	2
5	2.78	2.45	1.305	2.614	يقوم القادة بإدارة المخاطر والنتائج المترتبة على إجراء عملية التغيير	3
2	2.67	2.35	1.250	2.508	يقوم القادة بالتطبيق الفعال لعمليات	4

					التغيير وإدارة أثارها على جميع العاملين
3	2.67	2.41	1.016	2.538	5 يقوم القادة بدعم وتمكين جميع العاملين للقيام بإدارة الفعالة لعمليات التغيير
250	2.638	2.336	0.783	2.485	المتوسط العام حول إجابات مفردات عينة الدراسة حول قيام الإدارة بعملية التغيير

يبين الجدول رقم 3 (التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات العينة العبارات المتعلقة بمشاركة القادة في تطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف.

ت	العبرة	الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم القادة بوضع وتحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	ت %	17 30	10 19	13 25	8 15	6 11
2	يقوم القادة بوضع منهجيات لإدارة العمليات الداخلية للمصرف وفقا لقواعد وضوابط الصيرفة الإسلامية	ت %	17 30	8 34	5 9	6 11	8 15
3	هناك نظام متكامل لقياس الأداء يتم فيه التركيز على النتائج الرئيسية للأداء و مايتناسب مع أهداف المصرف	ت %	13 24	14 26	9 17	7 13	11 20
4	يشارك القادة في مجموعة من العمليات تضمن قيام المصرف بمراجعة وتطوير الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي	ت %	18 33	13 24	7 13	7 13	9 17
5	يقوم القادة باستخدام وتوفير نظم وتقنية معلومات حديثة	ت %	22 41	19 35	5 9	2 4	6 11
	المتوسط العام للتكرارات	ت	17.4	12.8	7.8	6	8

يبين الجدول السابق التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بقيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة العمل بالمصرف . كما تم إيجاد متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول محور قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف ولمعرفة ترتيب عبارات هذا المحور من حيث الضعف والقوة ، فالعبرة

التي في الترتيب الأول تعتبر الأولى من حيث ضعف القيادة في تأديتها ، الجدول رقم 4 (يوضح آراء عينة الدراسة حول قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف وفقا لضوابط وقواعد نظام الصيرفة الإسلامية

الترتيب	فترة ثقة 95% المتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
3	2.46	2.67	1.213	2.9	يقوم القادة بوضع وتحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	1
4	2.82	2.67	1.157	2.9	يقوم القادة بوضع منهجيات لإدارة العمليات الداخلية للمصرف وفقا لقواعد وضوابط الصيرفة الإسلامية	2
5	2.97	2.89	1.235	3.1	هناك نظام متكامل لقياس الأداء يتم فيه التركيز على النتائج الرئيسية للأداء و مايتناسب مع أهداف المصرف	3
2	2.76	2.28	1.415	2.6	يشارك القادة في مجموعة من العمليات تضمن قيام المصرف بمراجعة وتطوير الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي	4
1	2.67	2.21	1.015	2.1	يقوم القادة باستخدام وتوفير نظم وتقنية معلومات حديثة	5
	2.736	2.544	0.8256	2.82	المتوسط العام حول إجابات مفردات عينة الدراسة حول قيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف	

الإحصاء الاستدلالي:

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور قيام القادة بإدارة عملية حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور قيام القادة بإدارة عملية (t) التغيير داخل المصرف تم استخدام اختبار التغيير داخل المصرف والجدول رقم 5) (يبين ذلك

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	فترة ثقة لمتوسط 95% المجتمع		قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية المشاهد
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
2.485	0.78325	2.336	2.638	42.253	0.000

يبين الجدول المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (قيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف ومن الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي) 2.485 (بانحراف معياري ) . وان 95% فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.336 - 2.638) (0.78325) ولاختبار أن متوسط الإجابات حول قيام القادة بإدارة عملية التغيير داخل المصرف أكبر من (2.48) (موافق، تم الجدولية عند (t) المحسوبة تساوي) 42.253 (وهي أكبر من قيمة (t) وحيث أن قيمة (t) استخدام اختبار مستوى معنوية) 5 (و%وتساوي) 1.96 (مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية وان متوسط الإجابات في مجتمع الدراسة حول محور قيام القادة بإجراء وإدارة عملية التغيير وإشراك العاملين في الإدارة داخل المصرف اقل من (2.48) (غير موافق (الدراسة:على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤيدون على أن هناك ضعف في قيام القادة بإدارة عملية التغيير وإشراك العاملين في الإدارة لتحسين معدلات الأداء داخل المصرف ، كذلك لأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور قيام القادة بتطوير (t) العمل داخل المصرف تم استخدام اختبار وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف والجدول رقم 6) (يبين ذلك

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	فترة ثقة لمتوسط 95% المجتمع		قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية المشاهد
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
2.1733	0.62372	2.0933	2.2533	53.529	0.000

يبين الجدول المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة داخل المصرف) ومن الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي) 2.1733 (بانحراف معياري

وان (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (-2.0933) (0.62372) و (2.2533) .

ولاختبار أن متوسط الإجابات حول قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف أكبر من المحسوبة تساوي (53.529) وهي أكبر من (t) وحيث أن قيمة (t) موافق، تم استخدام اختبار (2.1733) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.96) مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية وان (t) قيمة متوسط الإجابات في مجتمع الدراسة حول محور قيام القادة بتطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف اقل من (غير موافق) مما يشير على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤيدون على أن هناك ضعف في قيام القادة (2.1733) بتطوير وتحديث أنظمة العمل لتحسين معدلات الأداء داخل المصرف .

**اختبار فرضيات الدراسة:** من اجل استخدام مربع كاي لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة وذلك للحصول على أفضل النتائج تم دمج إجابات أسئلة كل محور من محاور الدراسة بالاستبيان إلى عبارة :  
واحدة تدل على طبيعته كما هو موضح في الجدول التالي

مرتفع	منخفض	محاور الدراسة
14	40	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
28	26	مشاركة القادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل
16	38	قيام القادة ببناء ثقافة التميز لدى العاملين
19	35	قيام القادة بإدارة عملية التغيير بالمصرف

معدلات أداء مبدء المشاركة في القيادة	عالي		منخفض		المجموع		مربع كاي المحسوبة X	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المشاهد p- value
	ك	%	ك	%	ك	%			

0.000	1		66.6	3	66.6	3	00.0	00.	مقياس
		115.98	%	6	%	6	%	0	منخفض
			33.3	1	11.1	6	22.2	12	مقياس
			%	8	%		%		عالي
			100%	5	77.7	4	22.2	12	المجموع
				4	%	2	%		

ولاختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أن هناك علاقة بين إدارة العمل المصرفي والذي يعتمد على مبدء المشاركة في القيادة وبين معدلات الأداء بالمصرف .  
لا توجد علاقة بين إدارة العمل المصرفي والذي يعتمد على مبدء المشاركة في القيادة : (H0) الفرضية الصفرية  
وبين معدلات الأداء بالمصرف  
توجد علاقة بين إدارة العمل المصرفي والذي يعتمد على مبدء المشاركة في القيادة وبين : (H1) الفرضية البديلة  
. معدلات الأداء بالمصرف .

لاختبار الفرضيات السابقة فقد تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية عند مستوى معنوية (0.05) فيما  
آذا كان هناك علاقة بين إدارة العمل المصرفي والذي يعتمد على مبدء المشاركة في القيادة وبين معدلات الأداء  
وذلك بالاعتماد على إجابات مفردات عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بإدارة العمل المصرفي بالاعتماد على  
مبدء المشاركة في القيادة وكذلك العبارات المتعلقة بمعدلات الأداء والواردة بالاستبانة .لقد تم الإشارة إلى آلية  
قياس معدلات الأداء وذلك من خلال دراسة المحاور المتعلقة بالبعد الثاني وكذلك البعد الرابع والتي تم تناولها من  
خلال قياس قدرة القادة في تطوير وتحديث أنظمة العمل داخل المصرف وكذلك قدرة القادة على قياس ومراجعة  
فعالية عملية التغيير من خلال الأطراف المختلفة من عاملين وعملاء وإدارة المخاطر والنتائج ودراسة أثرها على  
العاملين ومساعدتهم على القيام بالإدارة الفعالة لعمليات التغيير وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (8) (يبين مدى  
الاعتماد على مبدء المشاركة في القيادة، يتضح من خلال الجدول أن عدد الذين يرون أن إدارة العمل المصرفي  
تعتمد على مبدء المشاركة نشرت بشكل منخفض من مفردات عينة الدراسة قد بلغ (66) (مفردة وان مانسبته  
منهم يرون أنه يؤثر بشكل عال على معدلات الأداء ، وان عدد الذين يرون أن إدارة العمل المصرفي (00.0%)  
تعتمد على مبدء المشاركة نشرت بشكل عالي من مفردات عينة الدراسة قد بلغ (18) (مفردة ، وان مانسبته  
منهم يرون انه يؤثر بشكل عالي على معدلات الأداء .وان قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بلغت (22.2%)  
وهي اكبر من قيمة كاي الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) (وبدرجة حرية 1) (وتساوي (115.98) (3.841).

اقل من p-value وبما أن قيمة مربع كاي المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وان قيمة مستوى المعنوية المشاهد مستوى المعنوية) 0.05 (وعليه فانه يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين إدارة العمل المصرفي . والذي يعتمد مبدءا المشاركة في القيادة وبين معدلات الأداء بالمصرف .

### : نتائج الدراسة

- ضعف البناء التنظيمي السليم لدى المصرف محل الدراسة بمعنى غياب ولو جزئي لوظيفة التنسيق وتوحيد الجهود التي يفترض أن توجد في المصرف محل الدراسة كغيره من القطاعات ، فوجود البناء التنظيمي السليم يستطيع المصرف اكتشاف أسباب التعقيد والروتين الزائد والمتبع في أداء الأعمال . والمهام داخل المصرف .
- هناك فجوة بين طبيعة العمل المصرفية وبين نوعية الموارد البشرية الملائمة والمؤهلة ومن ثم فان قدرة . هذه الكفاءات لا تتناسب نوعا مع حجم أصول الصناعة المالية الإسلامية
- ضعف سياسات القيادة العليا بالمصرف من ناحية إعداد جيلا جديدا من القادة القادرين على . تحمل المسؤولية
- هناك ضعف من قبل القادة في قياس ومراجعة فعالية عملية التغيير
- هناك ضعف في قيام القيادة بنشر وتطوير الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية
- هناك ضعف في مستوى مشاركة القادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل

### : توصيات الدراسة

- من المهم والمؤكد أن المصارف الإسلامية في اشد الحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري.
- يمثل توافر الموارد البشرية الملائمة احد المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستثمارات القائمة على المشاركة في الربح والخسارة ، وان عدم توافرها يمثل مصدرا من مصادر المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات.
- ضرورة توفر البيانات والمعلومات السليمة والتي تتعلق بقيادة المصرف وتجعله قادرا على فهم واقعه الحالي من حيث أسلوب القيادة المتبع ومدى ملائمته وكفاءته في تحقيق أهداف المصرف في خلق وتطوير القدرات البشرية لديه وبالأخص على مستوى الإدارة العليا والإدارات الوسطى بالمصرف .
- زيادة الاهتمام والتنسيق بين الإدارات والأقسام للاستفادة من العمل الجماعي والمنظم وإشراك العاملين في مشاريع ومبادرات تطويرية مشتركة مع القادة داخل المصرف

- يتوجب على القادة أنفسهم تشجيع عمليات التطوير والتحسين مثل المشاركة في فرق الجودة . أو في عمليات تدريب العاملين بالمصرف .
- زيادة اهتمام القيادة العليا بالمصرف بإعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية مع توضيح منهجية الاختيار لهؤلاء القادة ، كذلك أن يقوم القادة بإشراك العاملين في رسم الخطط والأهداف الإستراتيجية والعمل معهم على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين . أو العملاء بالمصرف .
- اختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مصرف إسلامي .
- ضرورة مضاعفة جهود المصارف الإسلامية المتعلقة بتأهيل وتدريب الموارد البشرية، على أن يكون ذلك في العلوم الشرعية والعلوم الاقتصادية معا .

### : قائمة المراجع

#### :أولا المراجع العربية

- احمد صقر عاشور :ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي 1979 -  
ابراهيم الغمري :السلوك الانساني والادارة-
- أنور مسعود الكرودي ، دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمات المصرفية ، دراسة تطبيقية مصرف الجمهورية -  
عبدالخليم غربي ، (الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق (مجلة الباحث 2008 -  
زكي محمود هاشم - الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ط2 1979 -  
نادية امين احمد )تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية (مقدمة بمؤتمر المصارف الإسلامية بين -  
الواقع والمأمول /دبي
- هالة احمد صبري، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة، دراسة ميدانية لمؤسسات -  
الأعمال الاردنية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة