

أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية

Principles of Choosing Human Resources in Islamic Banking

محمود إرشيد

Mohmoud Irshaid

جامعة القدس المفتوحة. منطقة جنين التعليمية. جنين. فلسطين.

بريد الكتروني: babershj@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠٠٧/٩/١٢). تاريخ القبول: (٢٠٠٨/١/٢٣)

ملخص

تتناول هذه الدراسة القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، من حيث المبادئ العامة لاختيارها، وكيفية تنميتها، وأنشطتها التي تقوم بها، بالإضافة إلى طرائق اختيارها، والمشاكل التي تواجهها، وكذلك أخلاقيات العمل في الصيرفة الإسلامية، وما ترتب على الاختيار من إيجابيات وسلبيات، وأخيراً إيجاد برنامج الإعداد الأخلاقي للعمل في الصيرفة الإسلامية، وهدف البحث دراسة هذه القوى في المحاور التي ذكرت، وتشخيص سلبيات الواقع، ووضع الإطار العام لواقع مأمول من تميز القوى البشرية العاملة في الصيرفة الإسلامية عن غيرها، وتوصلت هذه الدراسة؛ إلى وجود سلبيات في الواقع، وانحراف طرائق اختيار العاملين في الصيرفة الإسلامية عن المعايير الشرعية، نتيجة عدم الجمع بين العلم المصرفي والشرعي والتدريب المطلوب على الصيرفة الإسلامية، مع عدم وضع هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية معياراً ملزماً للتوظيف في المصرف الإسلامي، يكون العامل فيها مؤهلاً تأهيلاً شرعياً ومصرفياً عالياً، منسجماً مع أهداف هذه الصيرفة التي حرّفت عن أصلها.

Abstract

This research discusses the human resources in the Islamic Banking regarding the general principles and manners of selection, development, problems faced, job morals and their positives and negatives finally establishing the best moral system for working in the Islamic Banking. This research also aims at studying the human resources regarding previous components, diagnosing reality disadvantages and coming up with a general frame of hopeful reality of a successful role of human

resources in the Islamic banking. This study has discovered the presence of reality disadvantages, including wrong selection of employees according to non Islamic law bases as result of abandoning the combination between financial and legitimate sciences and the required training in the field of Islamic Banking, in addition to lack of required criteria abandoned by the accounting and reviewing committee of the Islamic banks in which employees are to be legitimately highly qualified to act upon achieving successful banking system.

تقديم

فيتوقف نجاح العمل المصرفي على القوى البشرية العاملة فيه، ولقد وظفت الصيرفة الإسلامية الكوادر البشرية ذات المنهج الفكري الربوي، من غير أن يصاحب ذلك تشذيف للفكر الواقد بما يتوافق مع أهدافها؛ وبهذا فقد واجهت المصارف الإسلامية إشكالية وجود قوى بشرية غير مؤهلة من الناحيتين الشرعية والمصرفية الإسلامية، فاحتاج الأمر إلى تدريب جديد وإعادة هيكلة؛ كما أن عمل العاملين في البنوك الإسلامية ذو حساسية خاصة لتجسيدهم تعاليم الإسلام المالية، والتركيز هنا على العمالة التي تدير العمل المصرفي، بخاصة العاملين في مجال الاستثمار؛ فلا يوظف لهذا العمل في المصرف إلا المتخصصون في الجانبين الشرعي والمصرفي معاً، ويلحق بهم كذلك رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والفروع، ومهما بذل العلماء من جهد في مجمع الفقه الإسلامي، وهيئات الرقابة الشرعية، في إيجاد صيغ إسلامية للتمويل في المصارف الإسلامية؛ فإن تلك الجهود ستصبح تراثاً فقهياً، إن لم نستطع إيجاد الطرق التي نختار بوساطتها طلائع العمل في المصارف الإسلامية، وعند مراقبة حركة العمالة في المصارف الإسلامية نجد أنه يمكن أن تتشكل من اتجاهين:

الأول: حديثو التخرج؛ بدراسات مصرفية رأسمالية، بخلفية فكرية وتطبيقية ربوية، هؤلاء ليس لديهم الإيمان بأهداف وفكرة المصرف الإسلامي، فمهما دربتهم فإنهم يعجزون عن الدفاع عن الصيرفة الإسلامية.

الثاني: حديثو التخرج بدراسات مصرفية إسلامية غير مدربة، هذا الصنف من حديثي التخرج هو المرغوب بتوظيفه ويمكن تشكيله بالطريقة التي ترغب الصيرفة الإسلامية.

أهمية الموضوع

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر الآتية:

١. الضعف الشديد لدى العاملين في البنوك الإسلامية في المجالين العلمي الشرعي والتطبيقي المركوم عليه، مما ولد فكرة سلبية عنهم لدى المتعاملين.

٢. عدم وجود دراسات للقوى البشرية في المصارف الإسلامية، مع كثرة الندوات والمؤتمرات التي عالجت صيغ التمويل وهي مرحلة ثانية في العمل المصرفي، وكان الأجدر أن تدرس مواصفات الإنسان الذي يجسد العمل المصرفي الإسلامي، مع ما نتج من آثار سلبية عن توظيفهم.
٣. عدم قدرة العاملين في المصارف الإسلامية عن الدفاع عن فكرتهم، واهتمامهم بالقشور، وليس في تغيير الأفكار السلبية للجمهور عن الصيرفة الإسلامية.
٤. ظهور مخالفات شرعية من العاملين في المصارف الإسلامية؛ نحو ترك بعضهم للصلاة وتركيزهم على الوظيفة لذاتها مجردة، بالإضافة إلى تبرجعاملات في الصيرفة الإسلامية.
٥. دخول عناصر على العمل المصرفي لا تتمتع بالكفاءة المصرفية أو الإدارية عبر قنوات قيمية سلبية مجتمعية تفرض نفسها على الصيرفة الإسلامية.
٦. تصرفات كثير من العاملين مثل الجلوس في الفنادق الراقية ومصاحبة ذلك شرب النرجيلة، أو لعب الورق، أو اللعب في نوادي رياضية مختلطة^(١)، كل ذلك وأد لذي روح البحث عن قيم العاملين في الصيرفة الإسلامية، مما دعاني إلى هذه الدراسة.

هدف الدراسة

هدف الدراسة وضع إطار لاختيار العاملين في المصارف الإسلامية وأخلاقياتهم وإدارة القوى البشرية وكيفية إفادة المصارف من الطاقات البشرية، لتحقيق النجاح للصيرفة الإسلامية، مما دعاني للبحث في إشكالية هذه الدراسة، وهدفها الأساسي وهو البحث عن القوى البشرية وطرق اختيارها، وإعدادهم الإعداد الأخلاقي المطلوب، والتي يجب أن تتوافر فيها وتنمي أنشطتها المختلفة في الصيرفة الإسلامية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في إطار الهدف الذي تسعى إليه، وهو معرفة الدور الذي يؤديه المرشح القيمي^(٢) في العاملين في المصارف الإسلامية، وكذا الوصول إلى أفضل الطرق في اختيار العاملين في المصارف الإسلامية، وكيفية اختيارهم، وطرق تنمية العاملين في المصرف الإسلامي، ووضع برنامج للإعداد الأخلاقي للقوى البشرية في الصيرفة الإسلامية.

(١) كل هذه الأخلاقيات شاهدها خلال عملي كمراقب شرعي في مصارف إسلامية.
 (٢) المرشح القيمي: نقصد به القيم والأخلاق التي يجب أن تتوافر فيمن يوظف للعامل في البنك الإسلامي، والتي أسميته "برنامج الإعداد الأخلاقي" // شابرا، محمد عمر. (١٩٩٦). ما هو الاقتصاد الإسلامي. سلسلة محاضرات العلماء الفائزين. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. ص ٣٢.

الدراسات السابقة

أشارت بعض الأبحاث في المجالات الاقتصادية الإسلامية إلى هذه الناحية فعالجت بعض جزئيات الخطة؛ ولكن في حدود علم الباحث لا يوجد دراسة تعالج جوانب الموضوع بالتفصيل؛ ونوقش الموضوع في ندوات علمية في دول الخليج ٢٠٠٥^(١)، غير أنني لم أتمكن من الاطلاع على مضمون تلك الأبحاث، فاخترت هذا البحث لوضع إطار له وبيانه، كي تسترشد به المصارف الإسلامية لتختار قياداتها وعناصرها العاملة في المصرف.

منهج الدراسة وفرضيتها

يتحقق هدف الدراسة السابق باستخدام المنهج الاستنباطي من خلال النصوص المعصومة وذلك لوضع برنامج للتدريب الأخلاقي في الصيرفة الإسلامية مبني على مقدمة وأربعة مباحث:

- تقديم، أهمية الموضوع، هدف الدراسة، مشكلة الدراسة، الدراسات السابقة، منهج الدراسة وفرضيتها.
- **المبحث الأول:** إدارة القوى البشرية والمبادئ الإدارية الحاكمة لها في الصيرفة الإسلامية^(٢).
- **المبحث الثاني:** تنمية القوى البشرية وأنشطة العاملين الإدارية في المصرف الإسلامي.
- **المبحث الثالث:** اختيار العاملين والمشاكل التي تواجههم في المصارف الإسلامية.
- **المبحث الرابع:** الإعداد الأخلاقي للقوى البشرية في المصارف الإسلامية.

المبحث الأول: إدارة القوى البشرية والمبادئ الإدارية الحاكمة لها في الصيرفة الإسلامية

نتعرف على حقيقة القوى البشرية في المصارف الإسلامية، وما نريده من هذه القوى في الواقع نقل المساجد إلى المكاتب، ونقصد بذلك استصحاب الخوف من الله تعالى، ومراقبته الدائمة في العمل المصرفي الإسلامي.

المطلب الأول: حقيقة القوى البشرية وأهميتها في الصيرفة الإسلامية

الفرع الأول: حقيقة القوى البشرية في المصرف الإسلامي

نقصد بمصطلح "القوى البشرية في المصارف الإسلامية"؛ مجموعة الأيدي العاملة في قطاع العمل المصرفي الإسلامي، وذلك باختلاف مستويات العاملين الأكاديمية، ويمكننا تعريف إدارة القوى البشرية في المصرف الإسلامي بأنها: ((العمل مع -/ ومن خلال - الآخرين لتحقيق

(١) ندوة. (ديسمبر - ٢٠٠٥م). "ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية". دبي.

(٢) مصطلحات: الصيرفة الإسلامية، المصرف الإسلامي، البنك الإسلامي، بنفس المعنى.

أهداف المصرف الإسلامي بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتركيز على الفعالية والكفاءة^(١)، ويمكن أن نشق منه تعريفاً للقوى البشرية أنها تعني: ((ممارسة نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المصرف الإسلامي من حيث الكم والكيف، لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي وغاياته))^(٢)، فالقوى البشرية في الصيرفة الإسلامية يجب أن تقوم بتجسيد المعايير الشرعية لهذه الصيرفة.

الفرع الثاني: أهمية القوى البشرية

الإدارة الناجحة للقوى البشرية تحقق الفاعلية للدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية، وهو بعد ذاته مرتبط بمستوى وكفاءة وفاعلية الموارد البشرية المتاحة لها، وهذه الفاعلية تتطلب أن يتمتع هؤلاء العاملون في المصرف الإسلامي بمجموعة من المواصفات ومن أهمها^(٣):

١. توافر الجانب العقدي الإسلامي لدى العاملين، والافتناع بأهمية الرسالة التي يؤدونها، ورسوخ فكرة الحلال والحرام في نفوسهم، وهي لا تتوافر في حملة الأفكار الرأسمالية الربوية.
 ٢. توافر الالتزام بالأخلاق والسلوك الإسلامي وعدم تفرطه في العبادات، وكذا التزام العاملين بالضوابط الشرعية للعمل؛ لما له من الأثر في نجاح المصرف داخلياً وخارجياً.
 ٣. توافر حد أدنى من العلم بالأحكام الشرعية، وخاصة صيغ التمويل الإسلامية المستجدة.
 ٤. توافر بعض الملكات والقدرات الذاتية اللازمة لهذا العمل كعقلية الابتكار.
 ٥. توافر الممارسة العملية لمديري الأعمال المصرفية ليتصوروا الواقع ويعايشوا المشكلات ويقوموا بحلها.
- ومن الإخفاق أن يقوم بإدارة هذه المصارف من لا يؤمنون بأهدافها، أو من لا تتوافر فيهم هذه الصفات مما يعيق سير المصارف الإسلامية.

(١) البرعي، محمد عبد الله. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام. ط١. منشور في ندوة رقم ٣٣ المواد العلمية لبرنامج التدريب على تطبيق الزكاة في المجتمع الإسلامي. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. ص ٥٩.

(٢) من فهمي من المراجع: دره، عبد الباري. وآخرون. (١٩٩٤). إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة بتصرف كبير. ص ١٢ // كامل. (١٩٩٤م). إدارة الموارد البشرية. ص ٩ - ١٢. وخلصته بأن دراسة الموارد البشرية تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص ب: كيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل.

(٣) أبو زيد، محمد عبد المنعم. (١٩٩٦م). الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. رقم ١٩. ط١. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص ٩٧-٩٨.

المطلب الثاني: المبادئ الحاكمة للعمل الإداري في المصارف الإسلامية

الإدارة الراشدة للقوى البشرية في المصرف الإسلامي تعمل على حسن إدارة الموارد، وتطوير الإمكانيات، وتعظيم العائد، وتحسين وتطوير الأداء التنفيذي؛ ومن خلال ما سبق نتحدث عن مبادئ الإدارة التي نريدها في المصرف الإسلامي لتحقيق نجاحه في الفروع التالية:

الفرع الأول: تخطيط القوى البشرية في البنوك الإسلامية

أولاً: ماهية التخطيط^(١)

يُعرّف تخطيط القوى البشرية في المصارف الإسلامية بأنه ((عملية التأكد من توافر الكم اللازم وبنوعية ملائمة من القوى البشرية التي تتناسب واحتياجات المصرف وتقوم بما هو مطلوب منها من أعمال))^(٢)، فالتخطيط يشمل وضع الأهداف، والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات، والتنبؤ بالاحتياجات، وإعداد الموازنات، ووضع برامج العمل والجدول الزمني لتطبيق الخطة المراد تنفيذها^(٣).

فالتخطيط هو: "فن التعامل مع المستقبل، وفن إنجاز وتحقيق آماله"^(٤)؛ كما يجب أن نصنعه، وليس كما يمكن أن يكون، ووضوح الهدف الأسمى للمصرف الذي يسعى لتحقيقه، وهو تعظيم الربحية في المصرف مع الالتزام بفكرة الحلال والحرام وقواعدها^(٥)، ولقد اهتم التشريع بالتخطيط للمستقبل من خلال قصة يوسف الصديق مع الأزمت "المجاعة"^(٦)، مما سبق يمكن أن نحدد شمولية تخطيط القوى البشرية في المصرف الإسلامي في النقاط الآتية:

١. الاهتمام باختيار القوى البشرية في مراحل أولية للعمل المصرفي الإسلامي.
٢. توفير الاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية نوعاً وكمياً حال الاحتياج إليها.
٣. وضع خطط مستقبلية تدرس من خلالها دائرة التوظيف حاجات المصرف المستقبلية وتوفير تلك الاحتياجات.
٤. رسم خطة ثلاثية لمستقبل البنك بمسار علمي يوضح مستقبل المصرف واحتياجاته.

(١) عرف جوتر التخطيط بكلمة واحدة هو: "الاختيار"، وهو يقصد صلب عملية التخطيط: مشكلة اتخاذ القرار حول اختيار بديل من عدة بدائل لتطبيقه في المستقبل // علاقي. (١٩٩٩م). الإدارة. ص ١٠٠ // المغربي. (١٤٢٥هـ). الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية. بحث رقم ٦٦. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة. ص ٢٦٧ وما بعدها.

(٢) دره، وآخرون. (١٩٩٤م). إدارة القوى البشرية. جامعة القدس المفتوحة. ص ٧٠.

(٣) البرعي. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام. ص ٦٠ // مُرَار، فيصل فخري. (١٩٨٣م). الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف. دار مجدلاوي. عمان. ص ٨٥.

(٤) الخضير، محسن. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. ط ١. منشور في ندوة رقم ٣١ الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. ص ١٧٠ // شيخا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية. بدون. ١٥٦. حيث نقل تعريف الأستاذ هنري فايول: "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له".

(٥) القرضاوي، يوسف. (١٩٩٤). الحلال والحرام في الإسلام. (١٥). المكتب الإسلامي. ص ٢١-٤٠.

(٦) نوفل، أحمد. (١٤٠٩هـ = ١٩٨٩م). تفسير سورة يوسف، دراسة تحليلية. دار الفرقان. ص ٤١١ وما بعدها.

ثانياً: أهداف التخطيط

- يهدف التخطيط للقوى البشرية في الصيرفة الإسلامي إلى ما يلي^(١):
١. يساعد تخطيط الموارد البشرية في المصرف الإسلامي على تحديد احتياجات المصرف من الكفاءات لفترات مختلفة، واستقطاب العناصر اللازمة للعمل في المصرف.
 ٢. يساهم في زيادة العائد على الاستثمار عن طريق الإفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة.
 ٣. يظهر مواطن الضعف والقوة حال الطلب من العاملين تنفيذ الخطة المراد تحقيق أهدافها في المصرف، ويحفز المصرف على التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.
 ٤. التخطيط يكسب المصرف الاستمرار والنمو؛ كما يكسب البنك السيطرة على القوى البشرية وتوجيه قدراتهم الذاتية نحو العمل الجاد، ويحقق التخصيص الأمثل للقوى البشرية في المصرف الإسلامي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية في المصرف الإسلامي^(٢)

يمكن لنا أن نقسم العوامل التي تؤثر في تخطيط القوى البشرية إلى عوامل داخلية، وعوامل خارجية، ونبينها في المحاور الآتية:

المحور الأول: العوامل الداخلية

يتحكم في تخطيط القوى البشرية في المصرف الإسلامي عدد من العوامل الداخلية ويمكن حصرها بالعوامل التالية:

- أ. أهداف المصرف الإسلامي^(٣): لقد تم تحديد أهداف المصرف الإسلامي سواء منها المتعلقة بتغطية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في ميدان الخدمات المصرفية المتنوعة، وأعمال التمويل والاستثمار المنظم، ملتزماً بقواعد الشرع الحنيف، بعيداً عن الربا؛ فتتحكم هذه الأهداف في تخطيط القوى البشرية.

(١) المغربي. (١٤٢٥هـ). الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية. ص ٢٧٢ - ٢٧٨.
(٢) دره، وآخرون. إدارة القوى البشرية. جامعة القدس المفتوحة. ص ٧٤، بتصرف. // علاقي. (١٩٩٦م). الإدارة. ص ١١٠. بتصرف.
(٣) الهيتي، عبد الرزاق. (١٩٩٨م). ط١. المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. دار أسامة. عمان. ص ٥٩٦ // إرشيد، محمود عبد الكريم. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية. دار النفائس. ص ٢١ // أبو غدة، عبد الستار. (١٤٢٨هـ = ٢٠٠٧م). "الضوابط الشرعية للتمويل والاستثمار الأموال". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٣١٣). دبي. ص ١٧ - ١٨.

ب. حجم عمل البنك واتساعه، والتغيرات التنظيمية التي يرغب في إحداثها: يتضمن التخطيط للقوى البشرية الأعمال التي يرغب المصرف إضافة قوى بشرية لتغيرات يريد إحداثها أو فروع جديدة يرغب في افتتاحها، فيحتاج حجم العمل الكبير إلى تخطيط لإضافة كوادر جديدة للعمل ذات صفات علمية وعملية معينة، مما يحتم وجود موازنة تخطيطية^(١)، نتعرف من خلالها على حجم الاحتياجات للاستقطاب، ونوعية المنوي استقطابهم، وتوفير الوقت لوضع إطار للاستقطاب، بناءً على حجم العمل في السنة المالية.

المحور الثاني: العوامل الخارجية

- يؤثر على تخطيط القوى البشرية في المصرف الإسلامي عوامل خارجية كثيرة منها:
١. عوامل اقتصادية: محيطة بالمصرف الإسلامي، نحو إجراءات البنك المركزي، والسياسات المالية في الدولة، تؤثر على حجم الاستثمار والتوظيف المالي، فالسياسة المالية وتؤثر في حجم توظيف العاملين.
 ٢. سياسة العمالة في الدولة: سياسة العمل والأجور في الدولة مهمة، وتؤثر تأثيراً مباشراً على توافر العمالة للمصرف الإسلامي.
 ٣. العوامل التقنية: نوعية التكنولوجيا التي تستخدم في المصرف الإسلامي مهمة، فكلما استخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في المصرف؛ فإن ذلك يوفر الجهد على الموظفين وبالتالي يزيد من فرص استثمار الوقت وتحقيق نتائج أفضل، وزيادة ربحية البنك، وتقليل الحاجة للعمالة اليدوية.

الفرع الثاني: تنظيم القوى البشرية في المصارف الإسلامية^(٢):

أولاً: حقيقة تنظيم القوى البشرية في المصارف الإسلامية

يمكن تعريف تنظيم الموارد البشرية في المصرف الإسلامي بأنه: ((تصميم الهيكل التنظيمي للعمالة في المصرف،- وتحديد المسؤوليات وتوزيعها، وكذا العلاقات بين دوائر العمل،

(١) إرشيد. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية. ص ٢٦٥ وما بعدها.
 (٢) الخضير. (١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. ص ١٧٨ // البرعي. (١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام. ص ٦٠ // كامل. (١٩٩٤م). إدارة الموارد البشرية. ص ٢٤. وما بعدها. أخذ بتعريف: إيتزيوني ETZIONI (١٩٦٤). حيث وصف التنظيم بأنه: وحدات اجتماعية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة. // المغربي. (٢٠٠٤م). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. ص ٢٩٧ - ٣١٥.

واختيار القيادات (١) من أجل تحقيق أهداف المصرف العليا (٢)، فهو تنسيق للجهود البشرية في المصرف بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة فيه بكفاءة عالية، فالتنظيم يركز على إعداد دليل التوظيف الذي تحدد فيه المواصفات لكل وظيفة والمهام المطلوب أدائها، وشروط ومواصفات شاغل كل وظيفة، ويقابل القائد المنظم "المدير" أو "الرشيد"، في الفكر الإسلامي.

ثانياً: أساس التنظيم في الشريعة

يتعين عند وضع الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس الدينية والعقائدية بشكل كامل لقوله تعالى: ﴿أَقْمِنِ أَسْسَ بِنْيَانِهِ عَلَى تَقْوَى مِنْ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مِنْ أَسْسٍ بِنْيَانِهِ عَلَى شَفَا جُرْفٍ هَارٍ...﴾ (١٠٩) [سورة التوبة: ٩]، ويقصد بالهيكل التنظيمي للقوى في المصرف الإسلامي: ((ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف ويبين عناصر التقسيمات الإدارية التي يتركب منها، والوحدات والأقسام الفرعية التي تقوم بالتنفيذ لمختلف الأعمال، وتؤدي مختلف الأنشطة والمهام، والتي تحقق أهداف المصرف الإسلامي)) (٣)؛ فالتنظيم المراد في المصرف هو قيام العاملين في المصرف بالأعمال بشكل فريق عمل، إعمالاً لقوله ﷺ ((مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ...)) (٤)، فالهيكل التنظيمي يوضح شبكات الاتصال بين دوائر المصرف، وكذا قنوات انسياب المعلومات والأوامر الخاصة بالعمل، ومن ثم يسهل معرفة الوظائف والأنشطة ومدى تكاملها واتساقها وتوافقها مع غرض المصرف، فضلاً عن تحديد الخصائص والمواصفات والشروط المتعين توافرها في شاغل الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي في البنك، ومما يشير إلى التنظيم الدقيق حتى في العبادة قوله ﷺ ((وَسَطُّوا الْإِمَامَ وَسَدُّوا الْخَلْلَ)) (٥)، وقوله ﷺ ((أَتَمُّوا الصَّفَّ الْمُقَدَّمَ ثُمَّ الَّذِي يَلِيهِ فَمَا كَانَ مِنْ نَقْصٍ فَلْيَكُنْ فِي الصَّفِّ الْمُوَخَّرِ)) (٦)، ومن خلال الحديثين تحدد موقع القيادة؛ فالقائد هو المعلم الرئيس في الهيكل الإداري في المصرف الإسلامي.

(١) مديرو الدوائر وتحديد مهامهم.

(٢) شيخا. بدون. أصول الإدارة العامة. ص ١٩٤ بتصرف // علاقي. (١٩٩٦م). الإدارة. ص ١٩٣ // مرار. (١٩٨٣م). الإدارة. ص ١٠٠ // أهداف المصرف الإسلامي: الالتزام بأحكام الشريعة، تنمية القيم العقائدية والأخلاقية في المعاملات، تحقيق العدل ومنع الظلم والبغي، تقديم البديل الإسلامي للمصارف التجارية التقليدية، تحقيق تضامن فعلي بين أصحاب الأموال وأصحاب المشروعات، توفير المال اللازم لأصحاب الأعمال بالطرق المشروعة، مساعدة المتعاملين مع البنك على أداء الزكاة، وغيرها. راجع: أبو غدة. (٢٠٠٧). "الضوابط الشرعية للتمويل واستثمار الأموال". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٣١٣). دبي. ص ١٧ - ١٨.

(٣) الخضير. (١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. ص ١٧٨. بتصرف كبير.

(٤) العسقلاني، ابن حجر. فتح الباري يشرح صحيح البخاري. ٧٨ كتاب الأدب، ٢٧ باب رحمة الناس والبهائم. حديث رقم ٦٠١١. ج ٣. ص ٢٦٤٦ // النيسابوري، مسلم. صحيح مسلم. ٤٥ كتاب البر والصلة والآداب، ١٧ باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم. حديث رقم ٢٥٨٦، ج ٤. ص ١٩٩٩.

(٥) سنن أبي داود. بيت الأفكار الدولية. ٢ كتاب الصلاة، ٩٨ باب مقام الإمام من الصف. حديث رقم ٦٨١. ضعيف. ص ٩٥. وانفرد به.

(٦) أبو داود. ٢ كتاب الصلاة، ٩٣ باب تسوية الصفوف. حديث رقم ٦٧١. صحيح، ص ٩٤.

ثالثاً: التدرج في الهيكل التنظيمي في المصرف الإسلامي

فلسفة التشريع قائمة على التدرج في الأحكام، وقد تدرج التشريع في إصدار الأوامر للأتباع في النهي عن المحرمات؛ حتى الوصول إلى الحكم النهائي^(١)، والعاملون في المصرف الإسلامي كذلك لا بد أن تتدرج فيهم القيادات في الهيكل التنظيمي؛ وهو ما يوضحه قوله تعالى: {... وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَلَوَّكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ...} ((١٦٥)) [سورة الأنعام: ٦]، قال القرطبي؛ قوله تعالى ورفع بعضكم فوق بعض، في الخلق، والرزق، والقوة والبسطة، والفضل، والعلم، درجات^(٢)، وقوله تعالى: {... لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا...} [سورة الزخرف: ٤٣]، أي فاضلنا بينهم، فمنهم رئيس ومرعوس^(٣)، فالتدرج يفسح المجال للكفاءات والمهارات الفردية أن تبرز، وفي الوقت ذاته يحافظ على تماسك الهيكل التنظيمي في المصرف.

الفرع الثالث: تنفيذ العاملين لتعاليم الإدارة في المصرف الإسلامي

يتم تنفيذ العاملين لتعاليم الإدارة في البنك الإسلامي عبر ما تصدره الإدارة من توجيهات للموظفين، عبر التزامهم بالشريعة، واحتياجات العمل المصرفي، وهنا لا بد من وجود قائد إداري للعمل المصرفي الإسلامي، مع رقابة فاعلة على تنفيذ العاملين لمتطلبات العمل المصرفي الإسلامي.

أولاً: التوجيه في العمل الإداري المصرفي الإسلامي

للتوجيه أهمية محورية في الإدارة الإسلامية فتدقق الأوامر وانسياب التعليمات بين أقسام الهيكل التنظيمي ومستوياته المختلفة تعد الجهاز العصبي في المصرف الإسلامي، فالتوجيه يتلخص في ((الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مروضيه للعمل بأقصى طاقاتهم، من خلال مناخ يشبع فيه رغباتهم ويحقق أهدافهم من العمل))^(٤)، وتقوم عملية توجيه في المصرف الإسلامي على دعمتين هما:

الدعامة الأولى: الالتزام بتعاليم الشريعة السمحة

فالتوجيه للقوى البشرية في المصرف نابع من التزام المصرف في أساليبه وأهدافه وغاياته بتعاليم الإسلام، ومن خلالها تتحدد خصائص التوجيه للعمال في المصرف، ويمكن حصرها بالآتي:

(١) انظر لفهم فكرة التدرج: المصري، رفيق. (١٩٩١م). الجامع في أصول الريا. ط١. دار القلم. والدار الشامية. ص٢٨ // خروفة، علاء الدين. (١٩٩٧م). فلسفة التشريع الإسلامي ومدى مساهمتها تجاه علم القانون المعاصر. رقم ١٩. ط١. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. سلسلة محاضرات العلماء البارزين. ص ١٠٠.

(٢) القرطبي. تفسير القرطبي. أحكام القرآن. ج٧. تحقيق: أحمد عبد العليم البردوني. دار الشعب. القاهرة. ص ١٥٨.

(٣) المرجع السابق. ج١٦. ص ٨٣.

(٤) علاقي. (١٩٩٦م). الإدارة. ص٣١٢. وما بعدها بتصرف.

١. وحدة الأوامر: يتعين لتحسين القيام بالعمل في المصرف أن يكون رئيس واحد لكل مرعوسيه، حتى لا يكون هناك تضارب أو تناقض في اتخاذ القرارات والتوجيهات، والأوامر الإدارية، وهو ما دعا إليه الإسلام فقد قال ﷺ ((.. وَلَا يَحِلُّ لثَلَاثَةٍ نَفَرٍ يَكُونُونَ بِأَرْضٍ فَلَاةٍ إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ..))^(١)، فوحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية، وتحديد مجالاتها، وتحديد طرق إبلاغها بشكل سليم استرشاداً بأوامر الله سبحانه وتعالى؛ فتجعل من العمل الإداري في المصرف كلاً متكاملًا؛ الوظائف والخصائص، والسمات، كما أنها تضبط سلوك الأفراد، وعلاقاتهم المختلفة بعضهم ببعض.
٢. المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة: من المعلوم أن القائد مسئول عما يقوم به مرعوسيه؛ كما أن المرعوس مسئول أمام قائده، والمسئولية تضامنية، والمساءلة مشتركة، إحقاقاً لقول الرسول الكريم ﷺ ((أَلَا كَلَّكُمْ رَاعٍ وَكَلَّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...))^(٢)، فعلى الرئيس والمرعوس في الهيكل التنظيمي في العمل المصرفي الإسلامي أن يجتهد ويدقق، ويوجه حتى نصل بالعمل المصرفي الإسلامي إلى الأمان.
٣. مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه: يقوم التوجيه في العمل المصرفي الإسلامي على الرحمة والتعاطف، وليس على الجبروت والقوة؛ بل يراعي مشاعر الأفراد، ويلتمس الرئيس لمرعوسيه عند حدوث خلل عذراً، فيوجه قارناً ذلك بالاحترام ومراعياً كرامة مرعوسيه، استرشاداً بالمنهج القرآني: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ... (١٥٩)} [سورة آل عمران: ١٥٩]، فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري الذي يواجهه القائد، والظروف التي دفعته لذلك التصرف، ليسهل إدراك حقيقة الموقف والتعامل معه، فالهيكل التنظيمي وحدة واحدة وإن اختلفت الواجبات وتباينت وتعددت المهام.

الدعامة الثانية: الكفاءة والخبرة

إن القائد الإداري الناجح يحتاج إلى حسن اختيار الأفراد الذين يوكل إليهم المهام، وأن يُسند ذلك توافر التقوى والتدين والورع في الأفراد العاملين في المصرف الإسلامي، فالحياة جهاد ومجاهدة تحتاج إلى خبرة وحنكة لمعالجة مواقفها المختلفة، إن أساس التوجيه في العمل الإداري في المصرف الإسلامي الكفاءة والخبرة، وهما دعامة إسناد المهام الإدارية المختلفة إلى منفذها.

(١) مسند أحمد، مسند المكثرين. حديث رقم ٦٦٤٧، ج ١١، ص ٢٢٧. قال شعيب الأرنؤوط صحيح لغيره..
(٢) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٤٩ كتاب العتق، ١٧ باب كراهية التطاول على الرقيق. حديث رقم ٢٥٥٤، ج ٢، ص ١٢٨٦ // صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، ٥ باب فضيلة الإمام العادل. حديث رقم ١٨٢٩، ج ٣، ص ١٤٥٩.

ثانياً: القواعد والأصول التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري الناجح للعمل^(١):

يحتاج القائد الإداري إلى ما يلي:

١. الصبر والقدرة على تحمل المشاق: الصبر أساس التوجيه وإتقان العمل المصرفي الإسلامي، ونتائجه عظيمة في نفوس العاملين في المصرف ونتاج العمل، بجانبه المادي والتثقيفي التعليمي؛ فقد قال تعالى واصفاً ألو العزم من الرسل أمرأ بالالتزام بمنهجهم، {فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ..(٣٥)} [سورة الأحقاف: ٤٦]، والصبر يجعل الإداري الناجح يُعْمَلُ العقل والفكر والتدبير من أجل إنجاز المصرف، بطهارة يد بعيداً عن الإغراءات التي تدفع إلى النظر لعوامل الكم لا الكيف.
٢. الأخلاق العالية والقدوة الصالحة: عند اختيار العناصر الصالحة للعمل المصرفي الإسلامي، أفراداً وقيادات؛ فإن القائد الإداري الناجح يصبح مرآة للإسلام، في صدق التعامل، وغيرها من الفضائل، وهذه الصفات الحميدة يجب أن يتحلى بها القائد الإداري في العمل المصرفي الإسلامي؛ لأنه يجسد تطبيقات المعاملات المالية الإسلامية، فالتعامل الأخلاقي هو السلوك الفطري الذي أمر الله به وفطر البشر عليه، ولهذا جعل الرسول ﷺ أقرب الناس إليه أصحاب الأخلاق العالية فقال: ((أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِأَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَسَكَتَ الْقَوْمُ فَأَعَادَهَا مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا قَالَ الْقَوْمُ نَعَمْ يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ أَحْسَنُكُمْ خُلُقًا))^(٢)، ولقد وضع الرسول الكريم ﷺ أهمية أن يتمتع القائد أو المدير بالأخلاق الحسنة، وخطورة أن يكون خلاف ذلك، فالأخلاق الحميدة طريق الفلاح والنجاح للمصرف الإسلامي.

ثالثاً: الرقابة على التنفيذ في العمل المصرفي الإسلامي^(٣):

- لا تستقيم الإدارة بدون الرقابة، والرقابة في الإسلام متعددة الجوانب، فهي رقابة من الله تعالى على العاملين، ورقابة إدارية من الرئيس.
١. الرقابة الربانية للعاملين بالمصرف الإسلامي: هي أكثر أنواع الرقابة تأثيراً في أفعال المؤمن وأقواله ونواياه، فقد قال تعالى: {وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا (٥٢)} [سورة الأحزاب: ٣٣] فكل سلوك الفرد وأفعاله موضع مراقبة صارمة يسجل فيها كل شيء بدقة

(١) الخضيرى. (١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. ص ١٨٨ - ١٩٠ // المغربي. (٢٠٠٤م). الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية. ص ٣٢٢ - ٣٢٣.
 (٢) جامع الترمذي. ٢٤ كتاب البر والصلة، ٤٧ باب ما جاء في الفحش والتفحش. طبعت الأفكار الدولية. حديث رقم ١٩٧٥. صحيح، ص ٣٣٠.
 (٣) الخضيرى. (١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام. ص ١٩١ // جاهين، محمد. (١٩٨٤م). التنظيمات الإدارية في الإسلام. القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب. ص ٨٥ // العمر، فؤاد عبد الله. (١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. بحث رقم ٥٢. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. ص ١١٧.

متناهية كما جاء في قوله تعالى: {مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ} ((١٨)) [سورة ق: ٥٥].

٢. الرقابة الذاتية: هي رقابة الضمير والوجدان، وهو يعلم أنه يوماً ما راحل، وهناك حساب نتيجته ليست نقوداً تعد له أو عليه؛ وإنما حسنات أو سيئات، فلذلك تجده يحاسب نفسه باستمرار، انطلاقاً من قول النبي ﷺ ((الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ...))^(١)، فحاسبة الإنسان لذاته تقيّم وتقويم وإصلاح، وترشيد للتصرفات ومحاولة للتجويد والإتقان واليذل والعطاء.

٣. الرقابة الشرعية^(٢): الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية تقوم بالتدقيق الشرعي على تنفيذ العاملين ومعرفة مطابقته للمعايير الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية.

٤. الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية: تقوم المصارف المركزية بالرقابة المصرفية على القطاع النقدي بشكل عام؛ كالبنوك التجارية والإسلامية، وتقوم البنوك المركزية بالتدقيق المالي المحاسبي في عمليات البنك المختلفة، ومطابقتها بالأصول المحاسبية المعمول بها في هذا القطاع^(٣).

الفرع الرابع: تسهيل العاملين للعمل المصرفي الإسلامية

يقوم الموظف الرشيد بتبسيط المعلومات عن صيغ التمويل وإجراءات تنفيذها إلى المتعاملين مع البنك بطريقة سهلة، إذا ترسخت في نفسه القيم الدينية القائمة على التعاون وتقدير حاجة الناس للتمويل وتلقي الخدمات المصرفية، ويتم تسهيل العاملين للعمل عبر التالي:

أولاً: تسهيل الإجراءات

يسهم تبسيط أو تقصير الإجراءات إذا ما اتسم العامل في البنك الإسلامي وبخاصة موظف قسم التمويل؛ بالسماحة مسترشداً بما روي جابر بن عبد الله ﷺ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: ((رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى))^(٤)، وكذا الحلم والأناة الذي نبهنا إليه رسول الله ﷺ ((إِنَّ الرَّفِقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَةً وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَةً))^(٥)، في جعل المتعامل مع البنك متجاوباً ومتعاوناً، مما يسهل على الموظف عمله، ويوصل إلى العميل المعلومات بطريقة صحيحة، والخدمة المتميزة.

(١) جامع الترمذي. إعداد بيت الأفكار الدولية. ٣٤ كتاب صفة القيامة. ٥٩ باب. حديث رقم ٢٤٥٩. ضعيف، قال الترمذي حسن. ص ٤٠٢ // سنن ابن ماجه. ٣٧ كتاب الزهد. ٣١ باب ذكر الموت والاستعداد له. حديث رقم ٤٢٦٠. ضعيف. ص ٤٥٩.

(٢) إرشيد، محمود. الشامل في معاملات وعمليات البنوك الإسلامية. ص ٢٣٣-٢٥٩.

(٣) الرقابة الإدارية ثلاثة أنواع: الأول: رقابة مانعة تمنع من حدوث الانحرافات. الثاني: رقابة متزامنة تتمشى مع الأداء الفعلي. الثالث: رقابة لاحقة.

(٤) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٣٤ كتاب البيوع، ١٦ باب السهولة والسماحة في الشراء والبيع. ط بيت الأفكار الدولية. حديث رقم ٢٠٧٦. ج ١. ترقيم: فؤاد عبد الباقي. ص ١١٣٥.

(٥) صحيح مسلم. ٤٥ كتاب البر والصلة والآداب. ٢٣ باب فضل الرفق. حديث رقم ٢٥٩٤. ج ٤. ص ٢٠٠٤.

ثانياً: توصيل المعلومات للعميل بطريقة صحيحة

إذا حصل الموظف على التعليم والتدريب على الصيرفة الإسلامية وشرحت له المعاملات المالية الإسلامية عبر هيئة الرقابة الشرعية، واستوعبها وتشرّبها، فإنه ينقل المعلومات إلى المتعاملين بطريقة صحيحة.

ثالثاً: تنفيذ إجراءات العمل الموافقة للشرع^(١)

نظراً لعدم وجود إجراءات عمل موحدة في البنوك الإسلامية، ولذلك سلبياته؛ فإن على الموظف حفظ إجراءات العمل في مصرفه والإطلاع عليها، ليمارسها عند التطبيق، وهذه الإجراءات لا بد لها من موافقة هيئة الرقابة الشرعية عليها.

المبحث الثاني: تنمية القوى البشرية وأنشطتها في المصرف الإسلامي

تنمية القوى العاملة في المصرف الإسلامي ومواكبة المستجدات في العمل المصرفي على مستوى التقانة، أو على مستوى الدراسات الشرعية ومستجدات المعاملات أمر في غاية الأهمية، ولذا نتحدث عنه في المطالب الآتية:

المطلب الأول: تنمية القوى البشرية في المصرف الإسلامي

إن وسائل التعليم والتدريب كثيرة ومتشعبة، وتلاحظ الرقابة الشرعية وإدارة المصرف كل جديد في العمل المصرفي فتقوم بتعريف وتدريب العاملين عليه، كي تواكب الموارد البشرية المستجدات، سواء أكانت مصرفية، أو في طرق الاستثمار، أو صيغ التمويل، ومن القواعد المهمة في فقه المعاملات قاعدتان هما أساس التجديد في الصيغ وهي: ((الأصل في الأشياء الإباحة))^(١) ويزيد بعض المعاصرين عليها "ما لم يرد دليل الحظر"، بالإضافة إلى قاعدة ((المعاملات طلق حتى يرد المنع))^(٢)، ودليل المنع هو المعايير تنقل المعاملات من الحل إلى الحرمة^(٤)، ويتم تنمية العاملين في المصرف الإسلامي على النحو الآتي:

(١) تعتبرها بعض البنوك من أسرار العمل، التي لا يجوز للأغيار الإطلاع عليها، وهذا موجود في بعض المصارف الإسلامية.

(٢) الزرقاء، مصطفى أحمد. (١٤١٤هـ=١٩٩٣م). شرح القواعد الفقهية. ط٣. دار القلم. دمشق. ص ٤٨١.
(٣) الدريني، محمد فتحي. (١٤١٨هـ=١٩٩٧م). المناهج الأصولية في الاجتهاد بالرأي في التشريع الإسلامي. ط٢. مؤسسة الرسالة. ص ١٨٨؛ لكنها لم ترد ضمن القواعد الفقهية المعتمدة عند العلماء العاملين في الفقه وقواعده.

(٤) وهي معايير خمسة ١- بيوع نهي عنها للغرر أو المخاطرة القمارية. ٢- بيوع منهي عنها لاشتمالها على الربا. ٣- البيوع المنهي عنها لاشتمالها على أكل أموال الناس بالباطل، ٤- بيوع منهي عنها للضرر. ٥- بيوع منهي عنها لاقترانها بشرط غير ملائم // انظر إرشيد، محمود. (٢٠٠٣م). "دور القيم والأخلاق وأثرهما على النشاط الاقتصادي، دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة". رسالة دكتوراه مخطوطة. جامعة النيلين. الخرطوم. ص ٢٢١.

الفرع الأول: العلم والتدريب^(١): من أهم الوسائل التي تحقق تنمية القوى البشرية العاملة في المصرف الإسلامي العلم والتدريب، الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء نتيجة لما يكتسبه من تعلمه.

١. العلم: يفرق علماء الإدارة المعاصرة بين التعليم والتدريب، فالتعليم وسيلة لإعداد الفرد لكي يتأهل ويتدرب على أداء العمل المصرفي، من خلال إكسابه المعارف والمعلومات المصرفية والفقهية في مجال العمل المصرفي الإسلامي، ولقد حثت النصوص القرآنية والسنة النبوية على التعلم؛ بل والاستزادة الدائمة منه في كل مراحل حياة المسلم، ففاضلت النصوص القرآنية في المنازل الآخروية للعالم فقد قال تعالى: {..يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ... وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} ((١١)) {سورة المجادلة: ٥٨}، وهو أيضاً من باب التكريم لأهل العلم، والملاحظ أن النص الكريم ختم بـ "وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ" والعلاقة بين العلم والعمل هي التلازم، كما أن السنة النبوية جاء فيها الكثير من الترغيب في التعلم، فقال الهادي البشير عليه السلام ((...أَوْ عِلْمٌ يَنْتَفِعُ بِهِ أَوْ وَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَه))^(٢)، وأقوال كثيرة ترسم لنا الطريق التي تربط بين العلم والعمل.

٢. التدريب: يهدف التدريب إلى التركيز على الجوانب التطبيقية للمعارف النظرية، في مجال العمل المصرفي، فهو يسعى إلى زيادة القدرة الأدائية لعمل معين من خلال معرفة القواعد والتعليمات المنظمة لأداء العمل المصرفي على أكمل وجه، فالقرآن الكريم يشير إلى أهمية التدريب في قوله تعالى: {وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ} (سورة الأنفال: ٨) ومن السنة ما روي عن عُقْبَةَ بْنِ عَامِرٍ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم وَهُوَ عَلَى الْمِنْبَرِ يَقُولُ... ((أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمِيَّ...))^(٣)، ثلاثاً؛ فالنبي صلى الله عليه وسلم سمح باتخاذ المسجد مكاناً للتدريب؛ كما شارك بنفسه بالتدريب، وحث على عدم نسيانه وممارسته لشحن التعليم بالممارسة المستمرة^(٤).

الفرع الثاني: تحقيق رضا الفرد عن عمله

يحقق العامل في المصرف الإسلامي الرضا عن عمله، من خلال حصوله على الاهتمام بالجانب المادي للعمل، أو من خلال الاهتمام بالفرد القائم بالعمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى زيادة أدائه وإنتاجيته وهو غاية برامج تنمية القوى العاملة، وأنصار هذا الفكر يختلفون في مدرستين من حيث أسلوب تحقيق رضا الفرد عن عمله:

- (١) خليل، محمد حسين. (١٩٩٥م). تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. ندوة رقم ٣١. ص ٥٣٣.
- (٢) مسلم. ٢٥ كتاب الوصية. ٣ باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته. حديث رقم ١٦٣١. ج ٣. ص ١٢٥٥.
- (٣) مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة. ٥٢ فضل الرمي والحث عليه، وذم من علمه ثم نسيه. حديث رقم ١٩١٧، ج ٣ ص ١٥٥٢.
- (٤) خليل. (١٩٩٥م). تنمية القوى العاملة. بتصرف كبير. ص ٥٤٤، وما بعدها.

الأولى: وهي مدرسة الإدارة العملية

ترى هذه المدرسة أن تحقيق رضا الفرد يكون بالاهتمام في الجانب المادي للعمل، وحسن تنظيمه، وبالتالي تعظيم الإنتاجية والأجر، فيتحقق الرضا عن العمل.

الثانية: المدرسة السلوكية^(١):

يرى أنصار هذه المدرسة أن تحقيق رضا الفرد عن عمله يكون من خلال الاهتمام بالفرد القائم بالعمل أكثر من الاهتمام بتنظيم العمل نفسه، ويكون هذا الرضا من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل، والتي يؤدي إشباعها إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي رفع مستوى أدائه وإنتاجيته، حتى وإن لم يحدث تغيير في الأجر^(٢).

الفرع الثالث: مراعاة مكونات الجهد الإنساني^(٣)

تنمية العاملين في المصرف الإسلامي لزيادة مستوى الإنتاجية، يحتاج إلى مراعاة مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل، بحيث يتطابق مع مكونات العمل من هذا الجهد، سواء أكانت عضلية، أو نفسية، أو ثقافية - تعليم وتدريب وخبرة وثقافة عامة - وهذا الجهد المبذول من الفرد يختلف من شخص لآخر.

وأساس التكليف الشرعي للفرد مبني على قدرته على القيام بالعمل المطلوب منه، فلا يكلف العامل بأن يقوم بجهد فوق طاقته، ولذلك يقول تعالى: {لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ... (٢٨٦)} [سورة البقرة: ٢]، فالآية تشير إلى أن لكل إنسان وسعاً وجهداً، أو مقدرة لتلقي التكاليف، والناس لا يتساوون في قدراتهم، والإنسان لا يصلح لجميع الأعمال، فالتنوع أساس الحياة، ويؤكد المعنى السابق الحديث الشريف فقد قال رسول الله ﷺ ((..اعْمَلُوا فِكْلاً مَيْسِراً لِمَا خُلِقَ لَهُ ..))^(٤)، فالأفراد يختلفون في قدراتهم وجهودهم ولا بد من أن تتناسب مواصفات الأعمال مع مكونات الجهد البشري.

المطلب الثاني: الأنشطة الإدارية للعاملين في المصارف الإسلامية^(٥)

تقوم العمالة في المصارف الإسلامية برسالة وهدف تسعى إلى تحقيقه، وهي تسويق سلع عبر المعاملات المالية الشرعية، ونشاط خدمي يقدم للعملاء، وأنشطة التسويق أنشطة رئيسية للعمالة في المصرف الإسلامي، ونبينه في الفروع الآتية:

- (١) أشهر علماء هذه المدرسة مازلو. صاحب مدرج الحاجات لدى الفرد العامل.
- (٢) خليل. (١٩٩٥م). تنمية القوى العاملة. بتصرف كبير. ص ٥٥١
- (٣) خليل. (١٩٩٥م). تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. ندوة الإدارة في الإسلام ٣١، ص ٥٥٩.
- (٤) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٦٥ تفسير القرآن، ٧/٩٢ باب سورة الليل. حديث رقم ٤٩٤٩، ج ٢: ص ٢١٧٥ // صحيح مسلم. ٤٦ كتاب القدر، ١ باب كيفية الخلق ... حديث رقم ٢٦٤٧. ج ٤. ص ٢٠٣٩.
- (٥) الخضري. (١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. ص ١٩٩.

الفرع الأول: النشاط التسويقي المصرفي الإسلامي

تقوم دائرة التسويق في المصرف الإسلامي بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وقدراته، والشرح له عن صيغ التمويل التي يقوم البنك باستخدامها، ويعمل التسويق كنشاط إداري على ترويج صيغ التمويل والخدمات التي يقدمها المصرف الإسلامي، ولا بد له من خبرة إدارية وشرعية مصرفية معاً، مما يوسع قاعدة المتعاملين مع البنك، ويزيد من الربحية.

ويشتمل التسويق على المعرفة بالسوق، واحتياجات المتعاملين مع البنوك، والصيغ التي تناسبهم، فالتسويق يعتمد على حركة التداول في السوق والسلع والخدمات، والتبادل عنصر مهم من عناصر النشاط الاقتصادي^(١)، وهذا والبيع المبرور قد جعل من أطيب الكسب فقد قال عندما سأل رافع بن خديج رسول ﷺ ((قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَيُّ الْكُسْبِ أَطْيَبُ قَالَ عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ))^(٢)، وقد اهتم الإسلام بالسوق ووضع له أحكام التعامل، ومنع فيه من التعاملات الربوية المحرمة، وغيرها من المعايير التي تحرم بموجبها المعاملات، واهتم الفقهاء بالتسعير^(٣) في السوق ووضعوا له أحكاماً مضبوطة في الشريعة.

لقد وضع الرسول ﷺ دستور العمل التسويقي لكافة المنظمات الإدارية ليكون نبراساً وهادياً، وحاكماً، ولا بد للبنوك الإسلامية من الالتزام به، فقد جاء قوله ﷺ ((بِأَكْمٍ وَالظَّنِّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحَسَّنُوا وَلَا تَجَسَّنُوا وَلَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا))^(٤)، فهذا الدستور الشامل والمتكامل الذي وضعه الإسلام يحكم النشاط التسويقي في البنوك الإسلامية، وهو كفيلاً بحسن إدارة هذا النشاط خلال البيع الشخصي أو الإعلان عن منتجات البنوك الإسلامية، وتنشيط حركة التعامل مع العملاء وغيرها.

الفرع الثاني: النشاط التمويلي المصرفي

هناك فرق بين أن يكون البنك الإسلامي تاجراً، أو وسيطاً مالياً "ممولاً"^(٥)، كون البنك الإسلامي يعتمد في أصله على المشاركة في العنم والغرم، ونشاط التمويل في البنك الإسلامي مربوط بنظرية الإنفاق التي هي أساس الاقتصاد^(٦)، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ

(١) عناصر النشاط، الإنتاج، التداول، التوزيع، الاستهلاك. // راجع: إرشيد. (٢٠٠٣م). القيم والأخلاق وأثرهما على النشاط الاقتصادي. ص ٩٦ - ٢١٦.

(٢) مسند أحمد، مسند الشاميين. حديث رقم؛ حسن لغيره على خطأ في إسناده ١٧٢٦٥. ج ٢٨. ص ٥٠٢..

(٣) الدريني. (١٩٩٤م). بحوث مقارنة في الفقه الإسلامي وأصوله. ص ٥٣٦ وما بعدها.

(٤) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٦٧ كتاب النكاح، ٤٤ باب إذا قال الخاطب للولي زوجي ابتك. حديث رقم ٥١٤٣. ج ٢. ص ٢٢٧٢. // صحيح مسلم. ٤٥ كتاب البر والصلة والآداب، ٩ باب تحريم الظن والتجسس. حديث رقم ٢٥٦٣. ج ٤. ص ١٩٨٦.

(٥) راجع مجموعة أبحاث؛ (١٤١٨هـ = ١٩٩٨م). مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد الإسلامي. (١٠). ٤١ - ١١٥. والتعليق على الأبحاث في المجلد (١٣). ١٤٢١هـ = ٢٠٠١م. ٧١ - ٨٦.

(٦) الإنفاق نوعان: استهلاكي الذي هو العنصر الرابع من عناصر النشاط الاقتصادي. والإنفاق الاستثماري // راجع: الأزهرى، منظور أحمد. (١٤٢٢هـ = ٢٠٠٢م). ترشيد الاستهلاك الفردي في الاقتصاد الإسلامي. ط ١. دار السلام. القاهرة. ص ٨٢ - ١٢٩.

... (٢٥٤) { [سورة البقرة: ٢]، وقوله تعالى: {... وَأَنْفَقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلِفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ} (٧) [سورة الحديد: ٥٧]، فتنمية المال تحتاج إلى حركة في السوق ومن خلال هذا السعي تنتعش الحركة الاقتصادية ويتحسن مستوى الفرد المعيشي وبالتالي المجتمع.

لكن الإنفاق محكوم بضوابط عدم الإسراف والتبذير والتقتير^(١)، {وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا} (٦٧) [سورة الفرقان: ٢٥]، وقوله تعالى: {وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا} (٢٩) [الإسراء: ١٧]، وهذه الضوابط هي تشوهات في اقتصاد السوق الإسلامي، تزيد من الركود والبطالة، وغيرها من السلبيات الاقتصادية.

الفرع الثالث: نشاط الأفراد

الإنسان أساس في الاقتصاد الإسلامي، وهو الهدف في كل مبادئه وتعاليمه التي جاءت لإسعاده في الدارين، وبدونه لا يتحقق إنتاج، ولعمل الإنسان أهمية محورية في عناصر الإنتاج الأساسية^(٢)، وتدفع الفرد إلى الإنتاج، الذي تحفزه الرغبة، مما يحسن من تفاعل عنصرى الأداء والرغبة إليه، فتجعله في أدائه متميزاً^(٣)؛ هذا وقد حث الإسلام على العمل الجاد والهادف لإسعاد الفرد والجماعة، ومن أجل هذا وضع الفكر الإسلامي ضوابط تحكم عمليات الاختيار، والتدريب، والتعيين والترقية، والأجور، التي يحصل عليها الفرد العامل في البنك الإسلامي، الذي هو عنصراً فاعلاً ومتميزاً، ويتم الحديث عنه في النقاط الآتية بإيجاز.

أولاً: الاختيار والتعيين

يكون الاختيار في المصرف الإسلامي بناءً على الأصلح للوظيفة المراد التوظيف لها، بعد أن نقوم بتصميم الشروط الواجب توافرها في الموظف المراد إشغاله للوظيفة المستحدثة، لأن ذلك من باب إعطاء الأمر إلى أهله الذي أمر به الإسلام في قوله تعالى: {قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ} (٥٥) [سورة يوسف: ١٢]، فسبب اختيار يوسف الأمانة والكفاءة، ولذلك حذر الإسلام من تولية غير الكفاء فقال: ((اللَّهُمَّ مَنْ وُلِّيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْفُقْ عَلَيْهِ وَمَنْ وُلِّيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَارْفُقْ بِهِ))^(٤)، والقدرة لا بد

(١) الإسراف: إنفاق المال فيما أحل الله زائداً عن الحاجة. والتبذير: إنفاق المال فيما حرم الله تعالى والتقتير الضن بالنفقة// راجع: حماد، نزيبه. (١٩٩٣م). معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء. على التوالي ص ٥٦، ٩٠.

(٢) المصري، رفيق. (١٩٩٢م، ١٤١٣هـ). "عوامل الإنتاج بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الرأسمالي، رؤية تحليلية جديدة مستلهمة من الفقه الإسلامي". مجلة الإسلام اليوم. العدد ٩، ١٠. المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة. إيسيسكو// إرشيد، محمود. (١٩٩٦م). "الملكية والتوزيع في فكر باقر الصدر- دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة. ص ١٢٤.

(٣) لأن الأداء = القدرة +/- الرغبة".

(٤) صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل. حديث رقم ١٨٢٧. ج ٣. ص ١٤٥٨.

لها من الأخلاق الحميدة، وهي أمر لازم لتولي الوظائف في البنك الإسلامي، كما أنها سباج لضمان استقامة ونزاهة الفرد الذي تم اختياره وبناءً عليه يشترط للتوظيف:

١. القدرة على القيام بالعمل المنوط بالموظف.
٢. الخبرة والمعرفة الفنية للقيام بالعمل المطلوب.
٣. الخصائص الجسمانية والعلمية والعقلية التي تتفق واحتياجات الوظيفة.
٤. التزام القيم والأخلاق الحميدة التي دعا إليها الإسلام وحث على إتباعها.

ثانياً: الترقية والتدريب

الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل طموح، فمن المفضل النظر إلى كرسي المدير لا إلى عيونه، وهو حق كل مجتهد، وعليه أن يسعى لتحقيق ذلك ويعد له عدته، وذلك بالعمل الدؤوب الذي يكسبه الخبرة والحنكة، والمتابعة لكل جديد في مجال علمه وعمله، فكل قيادي يدفع المصروف إلى الأمام، برؤية جديدة، يقول تعالى: {... وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ... (١٤٠)} [آل عمران: ٣]، فالتباين بين حركة حياة الناس وناموس الكون، يتبع نشاط الأفراد وقدراتهم الذاتية، وللترقية قواعد وأسس تحكمها وهي تدفع إلى اكتساب المعرفة والخبرة العملية، وهذه القواعد هي:

١. العلم والتعلم واكتساب المهارات الجديدة التي يحتاجها البنك، استرشاداً بقوله تعالى: {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ (٩)} [الزمر: ٣٩].
٢. الدراية بالأعمال التي يرشح للعمل فيها أو بواجباته الوظيفية، التي يرقى إليها، وقيامه بالأعمال الموكلة إليه، وإضافة الجديد من الابتكارات، والتقليل من السلبيات في مجال عمله.
٣. الالتزام بالعمل الصالح للبنك الإسلامي واجتناب ما يضر به، مصداقاً لقوله تعالى: {وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا... (١٣٢)} [سورة الأنعام: ٦].
٤. الإعداد والتأهيل والتدريب المستمر للعامل في البنك الإسلامي لمتطلبات واحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشاداً بقوله ﷺ: ((قَالَ لِي النَّبِيُّ ﷺ يَا أَبَا ذَرٍّ... فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا تَكْلَفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعْيَبُوهُمْ))^(١)، وتتمثل الإعانة بالتدريب الجيد ومعايشة العامل في البنك للظروف التي سيعمل بها أثناء تدريبه على العمل الجديد، وتوفير ما يحتاجه من الوسائل والأدوات المساعدة الممكنة للقيام بمهام وظيفته على الوجه الأكمل، وفي هذا يقول ﷺ:

(١) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٤٩ كتاب العتق، ١٥ باب قول النبي ﷺ..... حديث رقم ٢٥٤٥. ج ٢ ص ١٢٨٤ // صحيح مسلم. ٢٧ كتاب الإيمان. ١٠ باب إطعام المملوك مما يأكل.... حديث رقم ١٦٦١. ج ٣، ص ١٢٨٢.

((مَنْ وَلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَيْسَ لَهُ مَنْزَلٌ فَلْيَتَّخِذْ مَنْزِلًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ أَوْ لَيْسَ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ خَادِمًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ دَابَّةٌ فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً وَمَنْ أَصَابَ شَيْئًا سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ غَالٍ))^(١)، وفي ذلك إعانة على متطلبات الوظيفة، ومانع من الفساد المالي والإداري.

٥. المسؤولية تكون على المسؤول أثناء فترة التدريب، وبعدها تنتقل المسؤولية إلى المدير الجديد؛ لأن من مهام المدير مراجعة أعمال مرعوسيه.

ثالثاً: الأجور

الأجر هو عائد عنصر إنتاجي مهم وهو العمل، ويعرف بأنه: (كل جهد عضلي أو ذهني يقوم به العامل في البنك الإسلامي)^(٢) ومن هنا لا بد من أن يكون الأجر عادلاً ولذا لا بد من تحديد المبادئ الإدارية في الأجور وهي:

١. ضرورة تحديد الأجر مقدماً بدون ضغوط أو استغلال لحاجة طالب التوظيف.
٢. الاتفاق عليه بين العامل والبنك، وطريقة احتسابه والخصوم منه وكافة تفاصيله.
٣. حصول الأجير على الأجر لقوله ﷺ: ((أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجْفَ عَرْقُهُ...))^(٣)، وحذر الإسلام من الاعتداء عليه بقوله ﷺ: ((ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَمَنْ كُنْتُ خَصْمَهُ خَصْمْتُهُ رَجُلٌ أُعْطِيَ بِي ثُمَّ عَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُؤْفِهِ أَجْرَهُ))^(٤).

رابعاً: تشكيل العاملين نقابة للعاملين

تمنع قوانين التوظيف الموظفين من أي نشاط سياسي أو الانتماء إلى المنظمات أو الهيئات العاملة، أو الأحزاب المرخصة، أو أن يشارك في الدعاية أو الترويج لها، وقد نصت النقطة التاسعة من المادة ٩٦ من الفصل الرابع من قانون بنك قطر الإسلامي وجعلت ذلك من الأعمال المحظورة: "الاشتراك في أي نشاطات جماعية أو اجتماعية أو سياسية تتعارض مع القوانين والأنظمة السارية في الدولة"^(٥)، وأنت تلاحظ أن المادة لم تمنع من النشاط إلا ما تعارض مع الأنظمة والقوانين الموجودة، ووجود نقابة للعاملين يساهم في برفع مستوى العاملين الثقافي

(١) أبو داود. ١٩ كتاب الخراج. ٧ باب في أرزاق العمال. حديث رقم ٢٩٤٥. صحيح، ص ٣٣٣ // الغلول هو: يستعمل الغلول في المغنم خاصة، وهو الأخذ من الغنيمة قبل التقسيم، ويمكن إطلاقه بالقول هو الأخذ من المال العام خفية من غير حرز، ويعرف في عصرنا الحاضر بالفساد المالي والإداري. // راجع: حماد، معجم المصطلحات الاقتصادية. ص ٢١٣.

(٢) قلعه جي، محمد رواس. (١٩٩١م). مباحث في الاقتصاد الإسلامي. دار النفائس. عمان. ص ٦٧ // إرشيد. الملكية في فكر باقر الصدر. (١٩٩٦م). ص ١٢٧ وما بعدها.

(٣) سنن ابن ماجه. ١٦ كتاب الرهون، ٤ باب أجر الأجراء. حديث رقم ٢٤٤٣. صحيح، ص ٢٦٤.

(٤) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ٣٤ كتاب البيوع. ١٠٦ باب اثم من باع حراً. حديث رقم ٢٢٢٧. ج ١. ص ١١٨٢.

(٥) لائحة شئون العاملين، في بنك قطر الإسلامي ١٩٩٦م. المادة المذكورة من القانون.

والعلمي عبر الدورات وحلقات العلم التطبيقي في عملهم، ومنع الظلم الذي يقع على بعضهم من الإدارة العليا.

الفرع الرابع: النشاط الثقافي والاجتماعي للعاملين^(١)

يمكن للعاملين في المصرف الإسلامي القيام بعدة نشاطات ثقافية واجتماعية، لها أهمية بالغة تُجذِرُ تطبيقات البنك الإسلامي في المجتمع وأهدافه، فقد اهتمت بعض المصارف بإنشاء مجلة للاقتصاد الإسلامي تهتم بشؤون الصيرفة الإسلامية؛ كما فعل بنك دبي الإسلامي، مما يساهم في تثقيف العاملين والمجتمع في العمل المصرفي في جانيه الفقهي والمصرفي وبخاصة الدراسات التي تنشرها، مما يعود على البنك الإسلامي بالنفع، ويقوم العاملون بعدة نشاطات ثقافية، يمكن ذكر بعضها^(٢):

١. المشاركة في الندوات والمؤتمرات الاقتصادية والفقهية التي تهتم بالصيرفة الإسلامية ومستجدات المعاملات فيها، ولقد شاركت كثير من المصارف الإسلامية في المؤتمرات، والندوات الاقتصادية وبخاصة لمعالجة المستجدات في المعاملات المالية.
٢. المشاركة في الأبحاث، وذلك بإعداد الأبحاث الخاصة بالصيرفة الإسلامية ونشرها.
٣. طباعة النشرات التثقيفية والمطبوعات، التي تدرس المعاملات المصرفية، أو الأبحاث ذات الصلة بالعمل المصرفي الإسلامي، ولهذا فإن نشاط العاملين الثقافي هو الندوات، النشرات التثقيفية، المطبوعات كطباعة الفتاوى، والمؤتمرات التي تبحث في المستجدات الفقهية والاقتصادية.

الثاني: وسائل العاملين في نشاطهم الاجتماعي في المصرف

النشاط الاجتماعي للعاملين في المصرف الإسلامي كبير، إذ إن العاملين في البنك جزء من المجتمع الإسلامي، فلا بد لهم من تلمس حاجاته، ويمكن للعاملين المساهمة في حل مشكلات المجتمع الإسلامي ومشاركة المجتمع همومه وآماله، وبعده طرق منها:

١. صندوق القرض الحسن: لم يرد القرض الموصوف بالحسن، لأن القرض في أصله من عقود الإرفاق والإحسان^(٣)، فلا حاجة لوصفه بالحسن، وهو "دفع المال وتأخير به بغرض الاسترجاع بشرط عدم الزيادة على أصل الدين"^(٤) فلولا شرط الزيادة في العقد لانقلب من عقد إرفاق إلى عقد ربوي محرم، باتفاق الفقهاء، ويحقق صندوق القرض الحسن دوراً هاماً

(١) إرشيد. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليات البنوك الإسلامية. ص ٣٣١ وما بعدها.

(٢) مثلاً: مجلة الاقتصاد الإسلامي. بنك دبي الإسلامي. دبي.

(٣) حماد، نزيه. (١٤١١هـ = ١٩٩١م). عقد القرض في الشريعة الإسلامية، عرض منهجي مقارنة. دار القلم والدار الشامية. دمشق. بيروت. ص ٩ وما بعدها.

(٤) البعلي، عبد الحميد. (٢٠٠١م). "صندوق القرض الحسن والزكاة". مجلة الاقتصاد الإسلامي. عدد ٢٣٩، ص ٣٠-٣١. والعدد ٢٤٠. ص ٤٢، بتصرف.

في حل مشكلات المجتمع، ويعمل على توسيع قاعدة المتعاملين مع المصرف الإسلامي، فمن وقف معه البنك الإسلامي في الضيق والشدة، لا يعرف غيره في اليسر والفرح.

٢. صندوق الزكاة: صندوق الزكاة في البنك الإسلامي له أهمية بالغة، فهو من مكونات الهيكل التنظيمي في البنك، وموارده من أموال المساهمين وأرباحهم، وكذا أموال المودعين الذين يُوكلون البنك باستقطاع الزكاة بصفة دورية، فهو يبسر على أصحاب الحرف ممن لا يملكون أدوات الإنتاج، وتكوين قاعدة إنتاجية من هؤلاء المهنيين والحرفيين، وبذلك يعمل الصندوق على تحويل الطاقات المعطلة من مستحقي الزكاة إلى طاقات إنتاجية ما أمكن.

المبحث الثالث: اختيار العاملين والمشاكل التي تواجههم في المصارف الإسلامية

يهدف الاختيار إلى تسكين العامل في وظيفة تناسب قدراته أيّاً كان مستواه، أو نوع العمل الذي يؤديه، وهو هدف هام من مبادئ الإسلام فيما يختص بالجانب الدنيوي منه، ويترتب على الإخلال بهذا المبدأ هدم لما يقتضيه إصلاح الحياة، ولذلك جاء في الأثر ((إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانظُرْ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانظُرْ السَّاعَةَ))^(١)، والمعنى الضمني لذلك أن من عوامل صلاح دنيا المسلمين هو أن يسند الأمر لمن يجيدونه ويتقنون أداءه ويعرفون قواعده وطرق إنجازها، لقد وضع الإسلام أسساً عامة لاختيار العاملين في دواوين الدولة، وقد ناقش علماء الإسلام شروط من يتولى كل وظيفة كالمحتسب مثلاً^(٢)، والقيادات في البنوك الإسلامية إذا توقفوا عن استكمال مشوار الرعيّل الأول في استنباط الشروط التي يجب توافرها في الوظائف المصرفية، وإجراء التجارب على تلك الشروط للثبوت من صلاحيتها، فاهتموا بالكم لا بالكيف؛ فإن انحراف الصيرفة الإسلامية عن جادة الشريعة محقق.

المطلب الأول: أهمية وأسس اختيار العاملين في المصارف الإسلامية

لا بد من الحديث عن أهمية اختيار العاملين في المصرف الإسلامي، وأثره في نجاح الصيرفة الإسلامية، بالإضافة إلى الوفورات المالية التي يحققها الاختيار الأحسن للعمالة فيها، على النحو الآتي:

الفرع الأول: أهمية اختيار العاملين

تبرز أهمية اختيار العاملين في المصرف الإسلامي من الآتي:

(١) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. بيت الأفكار. ٨١ كتاب الرقاق. ٣٥ باب رفع الأمانة. حديث رقم ٦٤٩٦. ج٣. ص ٢٨٥٣.

(٢) زعير، محمد عبد الحكيم. (١٩٩٧م). "الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، الحلقة الأولى". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٠٣). ص ٣٥ - ٣٨.

أولاً: اهتمام إدارة المصرف الإسلامي، بالاختيار (ممثلة بدائرة التوظيف)

أهم ما يميز مصرف عن آخر هو القوى العاملة التي يتوافر فيها المهارات العلمية والعملية، وعلى هذا فمن المهم أن يعمل المصرف الإسلامي على استقطاب الكفاءات الأكاديمية للعمل في المصرف عبر اختيار الجامعات التي يقبل منها التوظيف في المصرف، وتبرز هنا العوامل التي تتأثر وتؤثر بها عملية الاختيار في المصرف^(١).

١. تتأثر عملية الاختيار بعدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المراد التوظيف لها، والذين يتم تجميع المعلومات والبيانات عنهم في المرحلة التي تسبق عملية الاختيار.
٢. تؤثر عملية الاختيار ودقته في معدل دوران الموظفين في المصرف الإسلامي، والملاحظ أن في بعض البنوك الإسلامية سرعة دوران وظيفي عالية للغاية^(٢)؛ فالاستقبال والوداع فيها لا يطاق، ولهذا فكلما زادت معلومات من سيتم الاختيار من بينهم عن الوظيفة والظروف المحيطة بهم كلما قل بالتالي معدل الدوران وزادت بالتالي درجة الرضا الوظيفي بين العاملين.
٣. تؤثر عملية الاختيار على درجة الرضا الوظيفي بين شاغلي الوظائف الإدارية العليا، فالاختيار غير الكفؤ يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وهو غاية برامج تنمية القوى البشرية في كافة المستويات، فضلاً عن العليا.
٤. تتأثر عملية الاختيار بوسائل جذب الكفاءات المناسبة، ويتم اختيار أفضلهم للعمل في المصرف الإسلامي، من خلال الاختبارات التي تجرى للتوظيف، والجامعات التي تتمتع بشهرة عالية.
٥. استخدام أجهزة الكمبيوتر لتخزين المعلومات عن العاملين المتوقع اجتذابهم للاختيار من بينهم.

الثاني: تأثير الاختيار على المصرف والمجتمع والوظائف الأخرى

يؤثر الاختيار غير الكفء على المجتمع في المصرف الإسلامي، ويقدر فشل الاختيار في تسكين العامل في الوظيفة التي تناسب قدراته ومؤهلاته؛ فإن الكفاءة الإنتاجية للمجتمع تنخفض، ومن المهم تصميم نظام اختيار للموظفين في المصرف قائم على ركيزتين هما العدالة والكفاءة، وبوجود موازنة تخطيطية^(٣) في المصرف يمكن التنبؤ بحاجات المصرف الوظيفية، ووضع

(١) بسيوني، إسماعيل علي. اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. ندوة الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي. ص ٤٣٨.

(٢) راسل الباحث مصارف إسلامية لمعرفة عدد المستقطين خلال عام، والذين استقالوا من العمل إلى عمل مماثل آخر، فلم ترد لي منهم ردود، غير أن ملاحظتي التي قررتها نابعة من ملاحظاتي في أحد البنوك الإسلامية، توظف فيه في ثلاثة أشهر ٧ أشخاص في مستويات مختلفة وترك العمل في ذات الفترة ٥، فضلاً عن الاستغناء عن العمل في المستويات العليا، بالرغم من عدم وصول الموظف لسن التقاعد.

(٣) إرشيد. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليات البنوك الإسلامية. ص ٢٦٥ وما بعدها.

الإطار لنظام التوظيف فيه، مما يزيد من كفاءة الاختيار للتوظيف في المصرف، ومع ذلك فإن التكاليف الإدارية لمثل هذا الإعداد ستزيد.

وتعطي عملية الاختيار المصرف مزايا تنافسية، مثل اجتذاب أفضل العناصر للعمل في المصرف، وأفضل أنواع التكنولوجيا التي يتم الحصول عليها بفضل الكفاءات العاملة في المصرف مما يزيد من الإنتاجية للبنك.

الثالث: الوفورات المالية التي يمكن تحقيقها عند تحسين نوعية الاختيار للعاملين

أجريت كثير من الدراسات لتقدير الوفورات المالية الناتجة عن الاستخدام الكفء للعمالة في الشركات على مستوى دول؛ كالولايات المتحدة، ومن الملفت للنظر أن أحد الشركات الأمريكية نتيجة للاختيار الجيد وفرت ٣٦٠٠ دولار سنوياً في التوظيف الواحد، ويزيد المتوسط في الحكومة الفدرالية عن ٣٧٥٠ دولار، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن التحسن في الناتج القومي الأمريكي نتيجة لاستخدام الاختبارات في اختيار العاملين يتراوح بين ٨٠ بليون، و ١٠٠ بليون دولار وتصل الوفورات إلى أرقام مذهلة على مستوى الولايات المتحدة^(١)؛ فاختيار العاملين ذوي الكفاءة للعمل في المصرف يزيد من الوفورات المالية التي يحققها المصرف الإسلامي، وبهذا فإن اختبارات التوظيف تؤدي إلى تحقيق وفورات مالية كبيرة.

الفرع الثاني: أسس اختيار القيادات في المصارف الإسلامية

لقد نقل عن أبي نصر الفارابي الذي ذكر أهمية الصفات المكتسبة للقادة والولاة إضافة إلى الصفات الطبيعية، فهو يقول "ليس كل شخص مؤهلاً للقيادة؛ بل لا بد من توافر الصفات الطبيعية مع التدريب اللازم لاكتساب الصفات القيادية اللازمة"^(٢)، وتولي الصيرفة الإسلامية اهتماماً كبيراً لطرق اختيار القادة القادرين على تحقيق أهداف الصيرفة الإسلامية، والذين تتوافر فيهم الشروط والتي نبيها في محورين.

المحور الأول: الأسس الخاصة لاختيار القيادات في البنوك الإسلامية

إن الاختيار في الإسلام يعتمد على مبدأ التفاضل المبني على الجدارة في شغل الوظائف، وعلى البنوك الإسلامية الالتزام بهذا المبدأ، ويتطلب التعرف على ماهية القيادة، وطرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية؛ والشروط الواجب توافرها فيهم في الآتي:

(١) بسيوني، إسماعيل علي. (١٩٩٥م). اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. ص ٤٤٢.
 (٢) العمر، فؤاد عبد الله. (١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. ط ١. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة. ص ٢٢// نقلاً عن المزجاني، أحمد بن داود. (١٩٩٤م). "أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة". مجلة الشريعة. (٢٤). جامعة الكويت. الكويت. ص ٢٥٧.

أولاً: حقيقة القيادة المرغوبة في الصيرفة الإسلامية

اختلف علماء الإدارة العامة في تحديد ماهية القيادة وعرفوها بأنها "قدرة يتميز بها فريق من الناس، من مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه"^(١)، والولاية بمعنى السلطة، والسلطة هي المسؤولية^(٢)، بمعناها الواسع، لكن الفكر الإداري الحديث يميز بين القيادة والرئاسة ويحدد الخصائص المميزة لكل منهما، وتخلص الدراسات إلى أن القيادة تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بعضوية الجماعة وتحقيق أهدافها من خلال قدرتها على التفاعل والتكامل^(٣)، أما الرئاسة فهي العمل عن طريق سلطتك، وأما إن عملت بنفوذك وإشرافك على الغير فأنت قائد، ويلاحظ على هذا المنهج أنه يركز على الناحية الوظيفية المجردة، لكن الدكتور خميس السيد يعرف القيادة بتعريف أدق فيقول: "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوساطة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة"^(٤)، فالتعريف يركز على تحقيق النشاط الإيجابي في مجال الإشراف على الآخرين، واتخاذ الوسيلة المناسبة لتحقيق الغرض.

ثانياً: مبدأ الجدارة في اختيار القيادات في الصيرفة الإسلامية

حقيقة مبدأ الجدارة هو ذلك "النظام الذي يقضي باختبار القادة عن طريق امتحان (اختبارات) الجدارة، والمتمثلة في المسابقات التي تكشف عن مدى صلاحية بعض الأفراد لتولي المراكز القيادية"^(٥)، وقد حرص الرسول ﷺ وصحابته على تطبيق هذا المبدأ تطبيقاً ترتاح له النفوس، ويثير فيهم الهمم العالية والعزم والتسابق إلى معالي الأمور.

فباب القيادة في الإسلام مفتوح للأكفاء، إذ إن أشد ما يقتل الهمم العالية ويبدد الكفاءات، اعتبار النسب أو اللون مبدأ من مبادئ تفضيل إنسان على آخر، والضمانات الإسلامية لتطبيق مبدأ الجدارة في اختيار القيادات في الصيرفة الإسلامية، هو اعتبار الكفاءة في العمل هي المرشحة له لتولي المنصب، ولذلك أكد الإسلام هذا المعنى وقيد بضمانتين أساسيتين:

- (١) أبو شادي، محمد إبراهيم. (١٩٩٥م). طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية. المبحث السادس. ص ٥٠٣ // علاقي. (١٩٩٦م). الإدارة. ص ٣٧٩.
- (٢) أبو غدة، عبد الستار. (١٩٩٧م). "مسئولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٠٠) ص ٥٧-٥٨. فقد عرف المسؤولية اصطلاحاً بأنها: التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات "معايير أداء العمل" مع قابلية المساءلة له إذا أخل بهذا الالتزام.
- (٣) أبو شادي. (١٩٩٥م). طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية. المبحث السادس. ندوة الإدارة في الإسلام. ص ٥٠٤.
- (٤) المرجع السابق. ص ٥٠٦.
- (٥) أبو شادي. (١٩٩٥م). طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية. المبحث السادس. ندوة الإدارة في الإسلام. ص ٥١١.

أولاهما: ألا يختار للقيادة من يطلبها أو يحرص على أن ينالها، فلم تكن القيادة في الإسلام لمن يسأل وإنما لمن يستحق، ووصيته ﷺ لأبي ذرٍّ قَالَ قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمَلُنِي قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَيَّ مَنْكَبِي ثُمَّ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ ((إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَبِدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا))^(١)، وقوله تعالى: {تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ..((٨٣))} [سورة القصص: ٢٨].

الآخر: ألا يكون سبب الاختيار المودة أو القرابة عملاً بقوله ﷺ: ((مَنْ وُلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً فَعَلِيهِ لَعْنَةُ اللَّهِ لَا يَقْبَلُ اللَّهُ مِنْهُ صَرْفًا وَلَا عَدْلًا حَتَّى يَدْخُلَ جَهَنَّمَ))^(٢)؛ فمبدأ تعيين الأقربين، أو أبناء المتنفيين في الصيرفة الإسلامية؛ بل وفي كل الوظائف، أمر يرفضه الإسلام، بالإضافة إلى ابتعاد السلف الصالح عن الوقوع في هذه الهنات الإدارية.

ثالثاً: شروط القائد الإداري في المصرف الإسلامي: يشترط في القائد الإداري الشروط الآتية:

١. الذكاء: أظهرت الدراسات أن القيادات في الشركات والمؤسسات الناجحة عند إجراء الدراسات على عينات منهم بلغت ٣٣ رجل أعمال من الإدارات العليا كانت درجاتهم ٩٦% باستخدام اختبار الذكاء الذي يسمى باختبار ووندرليك (wonderlic personneltest) وفي دراسة أخرى لعينة تكونت من ٢٥٠ مديراً حصل هؤلاء على درجات متوسطها ٩٧% باستخدام اختبار ثرستون للقدرات العقلية (thrustone primary mental ability) بالإضافة إلى ذلك فإن الدرجات المرتفعة كانت أعلى في الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة للقوة، وتوافر صفة الذكاء صفة متميزة في القيادات عموماً، ولذلك يجب على المستقبين أن يراعوا هذه الصفة عند التوظيف^(٣).

٢. شروط تتعلق بشخصية المديرين: personality فشخصية الموظف المرغوبة في العمل المصرفي الإسلامي تبعاً للاختبارات التي أجريت هي: القدرة على حفظ أسرار العمل، والتفؤل، فهم اجتماعيون وخالون من اليأس، كما أنهم موضوعيون لديهم القدرة على التوافق مع الغير واكتساب موافقتهم على آرائهم وتعاونهم، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم أكثر حاجة للوظيفة الإدارية؛ كما أنهم أكثر حاجة لوضع اجتماعي مرموق وأكثر رغبة في التنافس، ولديهم رغبة في التعرف على الآخرين، وشخصيتهم محببة للآخرين، فليهم قدرة على التفاهم مع أغلب أنواع البشر، مع توافر صفتا اللياقة والاحترام من الناس، مع الهدوء ورباطة الجأش حتى تحت الضغوط الشديدة، وأخيراً التمسك بالرأي أو الصلابة والإيجابية والحسم للوصول إلى قرار معين في القضية محل النظر.

(١) صحيح مسلم. ترقيم: فؤاد عبد الباقي. ٣٣ كتاب الإمارة، ٤ باب كراهة الإمارة بغير ضرورة. حديث رقم ١٨٢٥.

(٢) مسند أحمد، مسند العشرة المبشرين بالجنة. رقم الحديث ٢١، ج ١. ص ٢٠٢. إسناده ضعيف؛ وانفرد به أحمد.

(٣) بسيوني. (١٩٩٥م). اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. ص ٤٥٤.

٣. التعليم والمعلومات: تشير الدراسات الميدانية أن القيادات تروحت نسب التعليم الجامعي بينهم ١٨% و ٢٨% للشهادة الجامعية الأولى و ٢٤% على اللقب الجامعي الثاني، والتحق ١٦% بدرجة الدكتوراه، ومن المعلوم أن التعليم والخبرة عاملان مهمان في التفارقة بين من يعملون بالوظائف الإدارية العليا والعاملين في الوظائف الأخرى، والخاصة أنهم أكثر ذكاءً، وأرفع مستوى تعليمي، وأكثر إقبالاً على الوظيفة الإدارية، بالإضافة إلى مواجهتهم للصعوبات، كما أنهم يستطيعون فرض طريقتهم في العمل والتفكير على الرغم من تعقد الموقف في كثير من الأحيان، كما أن سمات القيادة بدأت تظهر عليهم مبكراً وورغبتهم الجامعة في تولي الأنشطة الإدارية^(١).

المحور الثاني: الأسس العامة لاختيار الموظفين في المصارف الإسلامية

١. اختيار الأصلاح: جعل الخالق سبحانه وتعالى القيادة أمانة، وطلب منا أن نؤديها إلى أهلها، ولذلك يقول تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا...} (٥٨) [سورة النساء: ٤]، ودلت السنة المشرفة على أن اختيار الأصلاح أمانة؛ كما حدث مع أبي ذر^(٢)، ويرى الماوردي ضرورة اختيار الأصلاح فيقول: "استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمانة محفوظة"^(٣)؛ ولذلك يجب على المستقطين اختيار الأصلاح للوظيفة، قبل التعيين الذي يضيف للبنك الإسلامي شيئاً جديداً إبداعياً.

٢. الاختبار قبل التعيين: الاختبار قبل التعيين أمر في غاية الأهمية، فقد قنن القرآن الكريم هذا المبدأ فقال تعالى: {وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا...} (١٢٤) [سورة البقرة: ٢]، فعلى الرغم من أن الخالق هياً إبراهيم لتحمل الرسالة إلا أنه أكد على ضرورة ابتلائه واختباره للتأكد من كفايته وجدارته، وهو تعليم للبشر، فإله تعالى يعلم صلاحيته للقيادة من عدمها، كما أن الرسول ﷺ امتحن مَعَاذًا عندما أرسله إلى اليَمَنَ فَقَالَ كَيْفَ تَقْضِي فَقَالَ... "ثم قال": ((الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ لِمَا يُرْضِي رَسُولَ اللَّهِ ﷺ))^(٤)، وزيادة في التأكد من صلاحية المراد استقطابه للعمل في المصرف الإسلامي للقيادة، تعدت عملية الاختبار الشخصي للمرشح للقيادة إلى سمعته؛ فإن لم يكن مشهوراً بسيرة طيبة بين الناس فلا يوظف.

٣. توفير الظروف المناسبة للعمل: لا بد لمن يعين في المصرف الإسلامي أن تهيأ له الظروف قبل بدئه بالعمل مباشرة، وقد عني الإسلام بتهيئة الظروف للعامل، ودلت النصوص على

(١) بسيوني. (١٩٩٥م). اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. ص ٤٥٧.

(٢) سبق تخريجه في الحاشية ٢. ص ١٦.

(٣) الماوردي. (١٩٩٤م). الأحكام السلطانية والولايات الدينية. ط ٢. دار الكتاب العربي. ص ٥٢.

(٤) مسند أحمد، مسند الأنصار، حديث رقم ٢٢٠٧، ج ٣٦. ص ٣٣٣؛ إسناده ضعيف، قال الخطيب في الفقيه والمتفقه: ١٨٩/١ - ١٩٠: إن أهل العلم قد قبلوه واحتجوا به// سنن أبي داود. ٢٣ كتاب الأفضية، ١١ باب. اجتهاد الرأي في القضاء. حديث رقم ٣٥٩٢. ضعيف، ص ٣٩٧.

ذلك يقول رسول الله ﷺ: ((مَنْ وَلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَيْسَ لَهُ مَنْزِلٌ فَلْيَتَّخِذْ مَنْزِلًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ أَوْ لَيْسَ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ خَادِمًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ دَابَّةٌ فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً وَمَنْ أَصَابَ شَيْئًا سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ عَالٍ))^(١)؛ وَقَدْ ذَكَرَ أَبُو يُوسُفَ فِي كِتَابِ الْخَرَاجِ: أَنَّ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ قَالَ لِعُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: دَنَسْتُ أَصْحَابَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ لَهُ عُمَرُ: يَا أَبَا عُبَيْدَةَ إِذَا لَمْ اسْتَعْنِ بِأَهْلِ الدِّينِ عَلَى سَلَامَةِ دِينِي فِيمَنْ اسْتَعْنِ؟ قَالَ: أَمَا إِنْ فَعَلْتَ فَأَغْنِيهِمْ بِالْعَمَالَةِ عَنِ الْخِيَانَةِ. يَقُولُ: إِذَا اسْتَعْمَلْتَهُمْ عَلَى شَيْءٍ فَأَجْزَلُ لَهُمْ فِي الْعَطَاءِ وَالرِّزْقِ، لَا يَحْتَاجُونَ))^(٢)، وكان تقدير الأجر يتم على أساس عادل فقد كان الرسول ﷺ يحدد الأجر لعماله بنفسه، فعندما استعمل عتاب بن اسيد^(٣)، راعى في تقديره للأجر الأعباء العائلية، كما يدعو الإسلام إلى تعيين الأجر عند بدء العمل، وبهذا؛ تنهياً للعامل الظروف المناسبة للعمل في المصرف الإسلامي.

٤. التدريب والمتابعة اللاحق للاختيار: موظفو البنوك يحتاجون إلى التدريب بعد التعيين، لصقل معارفهم النظرية؛ نظراً لأن الجامعات لا تجسد المعلومات إلى ممارسة، فلا بد من تدريب الموظف الجديد على الأعمال التي سيقوم بها في وظيفته، وبما أن النظام الدراسي السائد رأسمالي ربوي، فالموظف في البنك الإسلامي يحتاج إلى ازدواجية من التدريب، الأولى: شرح صيغ التمويل التي تقوم بها الصيرفة الإسلامية، والثاني: آليات تنفيذها، ومتابعته بعد العمل حتى لا تنحرف تطبيقاتهم إلى ما اعتاده من آليات تنفيذ ربوية، وإن كان الأولى أن يوظف خريجو الاقتصاد والصيرفة الإسلامية.

المطلب الثاني: مشاكل العاملين في البنوك الإسلامية^(٤):

يعاني العاملون في المصارف الإسلامية من عدة مشكلات يرجع بعضها إلى طبيعة المصرف الإسلامي، والبعض الآخر إلى ذات العامل، ولها آثار سلبية على البنوك الإسلامية، وهي كما يلي:

الفرع الأول: عدم التخصص في الجانبين الشرعي والمصرفي معاً

نظراً لعدم وجود عاملين متخصصين في المجالين الشرعي والفقهي والمصرفي، فإن البنوك الإسلامية وجدت نفسها مضطرة لتوظيف ذوي الخبرات المصرفية الربوية، وذلك من أجل

(١) سنن أبي داود. ١٩ كتاب الخراج والإمارة. ١٠ باب في أرزاق العمال. حديث رقم ٢٩٤٥. ص ٣٣٣. // مسند أحمد، مسند الشاميين، حديث رقم ١٧٣٢٩.
(٢) أبو يوسف. الخراج. ضمن موسوعة الخراج. دار المعرفة. ص ١١٣. // الموسوعة الفقهية. وزارة الأوقاف الكويتية، ج ١٩، خراج، فقرة ٥٣.
(٣) ابن هشام. السيرة النبوية. بدون ط، ج ٤. تقديم: طه عبد الرؤوف سعد. دار الجبل. بيروت. ص ١٠٧.
(٤) إرشيد. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليات البنوك الإسلامية. ص ٣٥٣ وما بعدها بتصرف.

تكوين جهازها الإداري والتنفيذي، ولهذا الاختيار عواقب ظهرت على المصارف الإسلامية تمثلت في الآتي^(١):

١. عدم قدرة العاملين في البنوك الإسلامية على الدفاع عن منتجهم الإسلامي.
٢. عدم إيمانهم بأهداف البنك الإسلامي.
٣. تغليب مصالحهم الذاتية للعمل في البنك الإسلامي؛ كزيادة الراتب والحوافز التي يحصلون عليها من العمل الجديد، على مصلحة البنك.
٤. عدم فهم الكثير منهم للجوانب الفقهية والتكليف الفقهية للمعاملات؛ مما ولد نكوصهم في تنفيذ المعاملات إسلامياً، وتفضيلهم التنفيذ بالطريقة الربوية الراسبة في أذهانهم، ولأن العاملين القادمين من البنوك الربوية حصلوا على المواقع الحساسة في البنك الإسلامي، مع عدم حصولهم على التدريب والتنقيف اللازم؛ فإن ذلك ولد مشكلة لدى العاملين في البنوك الإسلامية، في التنفيذ للصيغ، وزاد من المخالفات الشرعية؛ فأفقد الناس الثقة بهذه البنوك في كثير من الأحيان.

الفرع الثاني: عدم تحري الموظفين شرعية المعاملات

في بعض البنوك الإسلامية لا يهتم العاملون بشرعية المعاملة، ولا بمعايير شرعية لها، ومع وجود هيئة رقابية لا تراجع المعاملات، وقد بلغت معاملات التمويل التي قام بها أحد المصارف الإسلامية ٩٧ معاملة، خلال دورة التدقيق، خالفت التنفيذ المعايير الشرعية في ٨٥ معاملة، إذ إن المعاملات الأخرى (١٢) معاملات بيع كمبيوترات، فهذه المخالفات ليست في التنفيذ بقدر ما هي في الهيئة التي توجه التنفيذ، وتراقبه وتضع له إطار العمل^(٢).

الفرع الثالث: تعدد آراء المراقبين الشرعيين في الحكم على النشاطات المصرفية

في كل بنك إسلامي هيئة للرقابة صغرت أو كبرت من الناحية العلمية، ولذلك ظهرت عدد من الآراء الفقهية والاقتصادية في المسألة الواحدة، وخلق الإرباك في الصيرفة الإسلامية، والحاجة داعية إلى:

١. وجود هيئة لتوحيد معايير شرعية للمعاملات في المؤسسات المالية الإسلامية، وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وضعت واحداً وعشرين معياراً عامي

(١) قمت بتوزيع استبيان على شكل أسئلة على موظفي بنك إسلامي محلي، واستنتجت هذه النتائج من خلال الإجابات.

(٢) من خلال عملي كمراقب شرعي في مصرف إسلامي لمدة سنة، وتعرفي على هذه المعاملات والهيئة وهو ما قمت بالتدقيق عليه، كأن يشتري بالتمويل من البنك الإسلامي تاجر جملة من تاجر مفرق ويدع تاجر المفرق ثمن الصفقة اليومية في حساب امرأة، وبعد متابعة ملف المرأة يتبين أنها أم تاجر الجملة وهو وكيل على حسابها، أو بيع الأب للابن الذي يعمل معه في ذات المحل للحصول على التورق المجرد.

- ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥م للتعامل في المؤسسات المالية الإسلامية؛ والحاجة داعية إلى الالتزام بهذه المعايير وتقديمها على الفتاوى الداخلية.
٢. وجود إجراءات عمل موحدة في البنوك الإسلامية.
 ٣. نظم برامج تكنولوجية موحدة لتسهيل العمل في المصارف الإسلامية.
 ٤. أسس موحدة للتدقيق الشرعي في المصارف الإسلامية.
 ٥. قانون موحد بأسس عامة لشؤون الاستقطاب والتوظيف في البنوك الإسلامية.
- ولذلك ينبغي مراعاة المبادئ التالية عند إصدار معايير شرعية لصيغ التمويل والاستثمار وهي^(١):

١. اختيار الحكم الفقهي وفقاً لقوة دليبه ومضاء حجته وذلك ليكسب المشروعية.
 ٢. تناسب الحكم المختار مع الواقع المعاش.
 ٣. تمتعه بالمرونة بحيث يستوعب المستجدات التي تطرأ من حيث الزمان والمكان، وبهذه العناصر الثلاث؛ المشروعية والمناسبة والمرونة، تكتمل لهذا الحكم عناصر النجاح، مع وجود هيئة رقابية شرعية للمؤسسات المالية الإسلامية؛ فإنه يتوجب على هيئات الرقابة الشرعية مراعاة الآتي:
- أ. ضرورة وجود مراجع شرعي حاصل على درجة الزمالة المهنية للتدقيق الشرعي الداخلي، ومتطلبات هذه الدرجة.
 - ب. ضرورة تشكيل لجنة من المودعين في المصارف الإسلامية تتعاقد مع مكتب تدقيق شرعي حاصل على الزمالة لمهنة التدقيق الشرعي الداخلي، عند عدم اهتمام المصرف بالشرعية، ويأتي تشكيل المودعين لهذه اللجنة باعتبارهم أصحاب مصلحة حقيقية في أن تكون أموالهم وما تدره من أرباح في دائرة الحلال، وبخاصة أن بعض هيئات الرقابة الشرعية طوعت للفتيا لصالح مجالس الإدارة، فتفتي قبل العمل في المصرف شيئاً وبعده شيئاً مختلفاً^(٢).

(١) صادق حماد، محمد. (٢٢، ٢٣ رجب ١٤٢٢هـ = ٩، ١٠ أكتوبر ٢٠٠١م). علاقة البنوك المركزية بهيئات الرقابة الشرعية وأطر تنظيمها. المؤتمر الأول للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية. ص ٢٣ وما بعدها بتصرف.

(٢) راجع: حوار الأربعاء. جامعة الملك عبد العزيز. (الأربعاء ٢٤/٨/١٤٢٦هـ = ٢٨/٩/٢٠٠٥م). هيئات الرقابة الشرعية الاستقلالية والأحكام. يعرضه: د. رفيق يونس المصري. مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي. جامعة الملك عبد العزيز. جدة. وأما ارتجاف رئيس الرقابة الشرعية أمام رئيس مجلس الإدارة فتوحي لك بعظيم الفتاوى التي تصدر عنه مطابقة لتعاليم الإسلام.

الفرع الرابع: النظرة التقليدية من قبل العملاء للبنوك الإسلامية

لقد رسخ التعامل الربوي في ذهن الكثير من أبناء المسلمين، الأمر الذي وُجد صعوبات لدى العاملين في البنوك الإسلامية، وضاعف الجهد على الموظف ليشرح للعميل الفرق بين هذا النوع من التعامل والتعامل الربوي، وصعوبات التوضيح نتجت من ضعف المصارف الإسلامية في المجال الإعلامي، وعدم وجود نشرات لتوعية العملاء بصيغ المعاملات ومميزاتها، وضعف الموظفين أنفسهم في الدفاع عن منتجهم الإسلامي والإيجابيات التي يتفوق بها عن المنتج الربوي.

الفرع الخامس: المشاكل المالية

أولاً: تمايز الأجور

إن المتتبع لقوانين التوظيف في البنوك الإسلامية يجد أنها راعت التمايز بين الموظفين في سلم الأجور والرواتب، فقسمت الموظفين إلى قسمين أساسيين؛

القسم الأول: الموظفون غير المصنفين: وهم الذين لا يحملون مؤهلات علمية.

القسم الثاني: وهم الموظفون المصنفون: وهم مقسمون إلى أربع فئات: ووضع لكل فئة حد أدنى للراتب، ومن سلبيات نظام التوظيف في البنك الإسلامي الأردني ما يلي^(١):

١. إغلاق الباب على توظيف حملة الدكتوراه أو الماجستير تخصص بنوك إسلامية أو اقتصاد إسلامي.
٢. لم يضع النظام سقفاً لتولي حملة الدبلوم والثانوية العامة للوظائف في البنك، فقد تجد حملة الثانوية العامة في أعلى الهرم الوظيفي في البنك، مما وُجد الحساسيات بين الموظفين، وأربك العمل، فنتج عنه سرعة دوران الموظفين في البنك، بالاستقالة والخروج من العمل المصرفي الإسلامي^(٢).
٣. لم يعبأ النظام بنوعية تخصص المراد استقطابهم، والملاحظ أن المحسوبة والواسطة هي التي تحدد هذه النوعية، نظراً لعدم وجود موازنة تخطيطية في البنك الإسلامي^(٣).

ثانياً: عدم وجود المكافآت الإبداعية والحوافز

لا يسأل المراد استقطابهم عما سيقدمه للبنك من نقاط تطوير، في حين تعتمد البنوك المجاورة لنا على نقاط الإبداع هذه، فيسجل كل موظف ما لاحظته من قصور في الأداء خلال الشهر، ثم تدرسها لجنة، وتصحح الملاحظات التي تصل إليها، لتصل بتقديم الخدمات إلى أعلى

(١) راجع: نظام الموظفين / البنك الإسلامي الأردني لعام ١٩٨١. ص ٨ المادة ١٥/١٦/١٧/١٨.

(٢) وهو من الملاحظ في واقع كثير من المصارف الإسلامية.

(٣) لائحة شئون العاملين، في بنك قطر الإسلامي. (١٩٩٦م). الباب الثاني. المادة ٩ ص ١ - ٢.

الدرجات، وكلما قدم الموظف نقاطاً أكثر من التفكير الإبداعي وسعى لتطوير الخدمات وصيغ التمويل، كلما قدمت له الحوافز والمكافآت.

المبحث الرابع: الإعداد الأخلاقي للقوى البشرية في المصارف الإسلامية

لقد حظيت أخلاق العمل باهتمام الكثير من العلماء في العصور الإسلامية، والمعايير الأخلاقية التي تربط المدير بمرؤوسيه كثيرة منها؛ الحضور الفعلي بين الموظفين، والإشراف الجيد عليهم، والعدل والإحسان، وحسن الاختيار للعاملين الجدد، والتشجيع على الحوار والمشاركة، وإذكاء روح الإبداع، والمكافأة عليه، والحرص على التجديد في أساليب العمل، وتفقد التزامهم بتعاليم الإسلام، وهنا نتحدث عن أخلاق العمل العامة والخاصة، وبرنامج الإعداد لأخلاقي للعاملين، و دور القيم والأخلاق في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف الإسلامي، ولا بد من تحديد القيم السلبية التي نقتت بين العاملين في المصرف.

المطلب الأول: أخلاق العمل

لا بد من أخلاق عامة في جميع العاملين في المصرف الإسلامي؛ بل وفي كل عمل له مساس في تقديم خدمة للناس، يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

١. تعميق عنصر الانتماء لرسالة البنك الإسلامي وأهدافه، والإيمان بأفضلية التطبيق الإسلامي.
٢. ترسيخ الخصال الحميدة وتأكيداها بين الموظفين والمتعاملين، وتعليم الأخلاق والتدريب عليها، وعدم التنازل عنها.
٣. التركيز على العمل في إطار لوائح البنك ونظمه النابعة من الشريعة الغراء^(١). ورسوخ هذه المرتكزات الأخلاقية لدى العاملين في البنك الإسلامي يجلب للبنك البركة والخير، ومتعاملين جدد مؤمنين بالعمل المصرفي الإسلامي، ومميزين له عن العمل المصرفي الربوي، ويثبت الواقع أهمية ترسيخ القيم الدينية في التطبيق المصرفي الإسلامي.

الفرع الأول: الأخلاق العامة للعاملين في المصرف الإسلامي^(٢)

أولاً: الكفاءة والإتقان في العمل

الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل من الأمور المهمة للعامل في المصرف الإسلامي، وما يرى الآن من الاهتمام بالجودة النوعية لما يقوم به الموظف من عمل، ما هو إلا تطبيق عملي لما دعى إليه الإسلام من ضرورة إتقان العمل، الذي يؤدي إلى فاعلية العمل وانخفاض كلفة الأداء، ولقد كتب معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه إلى زياد واليه على العراق، أنه رأى رجلاً عماله بني الحارث

(١) المغربي. (١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. ص ٢٧٩.
(٢) العمر، فؤاد عبد الله. (١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين... ص ٢٦ وما بعدها، بتصرف كبير.

بن كعب، فكتب إليه زياد ((لقد وجدت فيهم خصلتين لو كانتا في الزنج لوليتهم، معهما الأمانة والكفاية))^(١)، ويؤثر على تولية أصحاب الكفايات والإتقان، انتشار المحسوبية والمحابة للأقارب، وعدم توظيف الكفاء، ومن الأمور التي تزيل هذه السلبيات، تقنية تقويم صفات وخصائص العاملين، وتحسين وسائل مقابلة الأشخاص، بحيث تكون أسس المقابلة أكثر تحديداً وهيكلية، وكذا الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والاختبارات النظرية والعملية لها.

ثانياً: الرفق والعفو مع الموظفين والمتعاملين

حسن معاملة الزبائن أمر مطلوب شرعاً، ولقد جعلت النظريات الحديثة حسن التعامل أحد أهم الاستراتيجيات لها، كونه أحد أهم عناصر النجاح؛ كما دعت العديد من الدراسات إلى حسن معاملة المدير لمؤسسيه، وأبرزت أهميتها، فقد كان ﷺ القدوة الحسنة في الرفق مع أتباعه، وقد مدحه الله تعالى فقال: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ...} (سورة آل عمران: ٣)، وقد كان ﷺ يعظ أصحابه بأهمية الرفق، وبخاصة من منهم تحت مسؤولية القائد، فقال لهم مرة: ((اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ فَارْفُقْ بِهِ))^(٢).

ولذا لا بد من الالتزام بأداب اللباقة والأخلاق الإسلامية التي تقتضيها أصول المخاطبة مع الجمهور والزملاء والمرؤوسين والرؤساء، دون أن يتجاوزها إلى التطاول أو التحدي أو التمرد أو التشهير^(٣)، مصداقاً لقوله تعالى: {... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ...} (سورة البقرة: ٢)، ومن الرفق بالناس محاولة البحث معهم عن تلبية حاجاتهم ببيان صيغ التمويل، وطريقة تنفيذ الخدمة لهم.

ثالثاً: استشعار المسؤولية

من أخلاق العمل المهمة في الوقت الحاضر، استشعار المسؤولية؛ فالموظف العام لا بد من أن يستشعر حجم المسؤولية أمام الله والناس، فهو موقع عن الله تعالى في تطبيق المعاملات وفق شرع الله، يرفع شعاره فوق رأسه: {الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَخْتَبِطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا...} (سورة البقرة: ٢)، فهو مأمور بالرهبة من الله تعالى واستشعار رقابته له وفي هذا الاستشعار يردد قول رسول الله ﷺ: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...))^(٤)، ومن مكونات استشعار موظف البنك الإسلامي المسؤولية؛ المحافظة على أموال وممتلكات البنك، وعدم إهدارها بغير وجه حق، أو الكشف عن أسرار عمله، وفي هذا المجال يقول تعالى: {إِنَّ

(١) العمر. (١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين... ص ٣١.

(٢) صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، ٥ باب فضيلة الإمام العادل. حديث رقم ١٨٢٨. ج ٣ ص ١٤٥٨.

(٣) العمر. (١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين... ص ٣٤، بتصرف.

(٤) فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ١١ كتاب الجمعة، ١١ باب الجمعة في القرى والمدن. حديث رقم ٨٩٣. ج ١ ص ٦٦٩. صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، ٥ باب فضيلة الإمام العادل... حديث رقم ١٨٢٩. ج ٣ ص ١٤٥٩.

اللَّهُ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا.. (٥٨))} [سورة النساء: ٤]، وتحت عليه قوانين التوظيف في الشركات العاملة في القطاع المصرفي.

رابعاً: العدل والإنصاف

الموظف في الإسلام يجب أن يتسم بالعدل والإنصاف في تصرفاته وتعامله مع الزملاء والعملاء، لأنه مؤتمن على هذا العمل، ويجب أن لا تؤثر عليه صلات القرابة أو النسب أو الصداقة أو الخصومة، فقد حث الرسول ﷺ على العدل فقال: ((إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكَلْنَا يَدَيْهِ يَمِينِ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلَوْ))^(١)، وهذه القيمة لها أهمية يجب أن يتحلى بهذا الموظف في البنك الإسلامي، وبخاصة إذا طلب منه الشهادة في معاملة، أو دعي للحكم في قضية لأحد عملاء البنك قام الموظف بتمويله، نظراً لقيام السماوات والأرض عليها.

١. الأمانة والبعد عن الغش

إحدى الخصال التي يجب أن يتحلى بها المؤمن الأمانة، فقد قال تعالى: {وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ} (٨) [سورة المؤمنون: ٢٣]، ولهذا أرجع ابن تيمية^(٢) الأمانة إلى ثلاثة خصال: الخشية من الله، وألا يشتري بآيات الله ثمناً قليلاً، وأن يترك خشية الناس، وقد استنبطها من قوله تعالى: {... فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْنِي وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَناً قَلِيلاً وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ} (٤٤) [سورة المائدة: ٥].

٢. العمل بروح الفريق الواحد

العاملون في البنك الإسلامي يعملون فريقاً واحداً؛ كما قال تعالى: {وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ...} (٧١) [سورة التوبة: ٩]، وكان الملك الصالح عندما أراد بناء السد يطالبهم بالعمل بروح الفريق الواحد {قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} (٩٥))^(٣) [سورة الكهف: ١٨]، أي اعملوا معي بروح الفريق الواحد حتى يتم العمل، وفي البنك الإسلامي الذي يتكون من دوائر عدة نحتاج إلى روح الفريق الواحد، ومن مكونات العمل كفريق واحد ألا يشذ أحدهم بتصرف أو تسريب معلومات، تزلزل روح الفريق

(١) صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، ٥ باب فضيلة الإمام العادل... حديث رقم ١٨٢٧. ج ٣. ص ١٤٥٨.

(٢) ابن تيمية. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية. دار الكتب العلمية. بدون، ص ٢١.

(٣) لفظ القوة له مصادر خمسة هي: قدرة المدير على الإثابة لمرءوسيه عند إحسان التنفيذ وتحقيق النتائج المرغوب فيها، وذلك بربط الأداء بزيادة الأجر والترقية (= الحوافز). القدرة في إرغام مرءوسيه على أداء عمل أو الانخراط في تدريب معين، وتعريضهم للعقوبات حال مخالفتهم للتعاليم المعمول بها في البنك الإسلامي؛ كمخالفة أحكام الشريعة الغراء. القوة المستمدة من السلم الوظيفي للعامل في البنك الإسلامي، وهي قوة أدبية أكثر منها فعلية. القوة المستمدة من المقارنة مع قرنائته العاملين في هذا المجال وشخصيته المرموقة بينهم. القوة المستمدة من مهارات الشخص في أداء عمله أو وظيفته في المصرف. بسببوني، إسماعيل علي. اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. ص ٤٦١.

الواحد، ولذلك نصت بعض قوانين التوظيف في البنوك الإسلامية على عدم جواز إدلاء الموظف بأية معلومات للصحافة إلا إذا أذنت له الإدارة في المصرف بذلك.

والعمل من خلال الفريق الواحد (TEAM WORK) يعد من الأساليب الإدارية الناجحة والفاعلة وبخاصة في البنوك الإسلامية التي يعتمد العمل فيها على الجهد الجماعي، نظراً لتعدد المهام التي يقوم بها الموظفون في البنك، ولقد نجحت إحدى الشركات الأمريكية (موتورولا (MOTOROLA) من استغلال خصلة التعاون الموجودة في المجتمعات الإسلامية لإنجاح أحد أهم مصانعها في ماليزيا المكون من ٣٠٠ عامل، قدموا ٤١.٠٠٠ اقتراح لتحسين العمليات، مما أدى إلى توفير ٣٠٠ مليون دولار سنوياً فاقت مثيلاتها في الولايات المتحدة نفسها، وتقوم الشركة اليوم باختيار موظفيها القادرين على العمل ضمن روح الفريق الواحد، وعلى العاملين في البنك الإسلامي العمل ضمن الفريق الواحد، وعند الاختيار الكفاء يمكن أن نحقق ذلك.

٣. طاعة المديرين من غير معصية الخالق

على الموظف في البنك طاعة وتنفيذ تعليمات الرؤساء التي تصدر له ما دامت مقبولة شرعاً، ولذلك قال ﷺ: ((عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعَ وَالطَّاعَةَ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ فَإِنْ أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ))^(١)، أما إذا أصدر الرئيس إلى الموظف أمراً يتسم بعدم الشرعية أو عدم الصحة والموافقة للأنظمة المعمول بها، فلا بد من أن يبين له رأيه، ويكتب إلى من هو أعلى منه مسئولية، وإلا وجبت مساءلته، ولهذا لا بد في البنك من كتابة كل شيء تريد إبلاغه للرؤساء كتابة، ولا تكتفي بالمحادثات الشفوية، ومع ذلك لا بد أن يحرص الموظف على الدفاع عن وجهة نظر الإدارة المتبناة ولو كانت تخالف رأي الموظف الشخصي.

٤. عدم الخروج عن كرامة الوظيفة وشرفها

الموظف في البنك الإسلامي مطالب بالابتعاد عن الإتيان بسلوكيات أو أفعال تتناقض وكرامة عمله في البنك الإسلامي وشرف مهنته، سواء في العمل أو خارجه، مصداقاً لقوله ﷺ: ((دَعْ مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيْبُكَ فَإِنَّ الصَّدْقَ طَمَآنِينَةٌ وَإِنَّ الكَذِبَ رِيْبَةٌ))^(٢)، ولا بد له من الابتعاد عن مواطن الشبهات والريبة، وكل ما يثير الشك في حسن سمعته وطيب خصاله، ومن هذه السلوكيات غير المرضية من واقع بعض البنوك الإسلامية العاملة ومن خلال ملاحظاتي كمراتب: مزاولة الرياضة باللباس القصير في نوادٍ رياضية مختلطة، وعدم القيام بالواجبات الدينية، والجلوس في المقاهي والنوادي الليلية، ولعب الورق والنرد، وشرب الأرجيل، وتضييع سوق الأخرة لصالح سوق الدنيا، وغيرها.

(١) صحيح مسلم. ٣٣ كتاب الإمارة، ٨ باب وجوب طاعة الأئمة... حديث رقم ١٨٣٩. ج ٣. ص ١٤٦٩.
(٢) جامع الترمذي. ٣٤ كتاب صفة القيامة، ٦٠ باب. حديث رقم ٢٥١٨، صحيح، ص ٤٠٩ // سنن النسائي. ٥١ كتاب الأشربة، ٥٠ باب الحث على ترك الشبهات. حديث رقم ٥٧١٠. صحيح، ص ٥٧٥.

الفرع الثاني: أخلاقيات خاصة لبعض العاملين في المستويات العليا

لا بد من صفات أخلاقية ومهنية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية، ومنهم العضو المنتدب للتدقيق الداخلي، وهي على النحو الآتي:

الأول: صفات أخلاقية^(١): بالإضافة للأخلاق العامة لا بد له من الأخلاقيات الآتية:

١. التواضع: ينبغي للمراقب أن يتصف بالتواضع ليقترب منه الصادقون، فينبهونه لمواطن الخلل؛ ولأن للولاية أخلاقاً مذمومة، تظهر سوء الطباع؛ كما أن علو ذات اليد، ونفوذ الأمر، وقلة مخالطة الأكفاء تنشئ الكبر في النفس، والكبر والعجب يسلبان الفضائل ويكسبان الرذائل، فقد قال ﷺ: ((مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ وَمَا زَادَ اللَّهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ اللَّهُ))^(٢).

٢. حسن الخلق: على المراقب الشرعي أن يتصف بحسن الخلق؛ لأن ذلك يكثر من حوله الأصفياء، ويقلل الأعداء، فتسهل عليه الأمور الصعاب، وتلين له القلوب، وحسن الخلق يظهر بلين الجانب وطلاقة الوجه، وقلة النفور منه، ومن ظهر عليه بعد الولاية سوء الطبع كالشراسة والبذاءة، وتكرار لخطائهم، وضيق صدره، ولم يكن به هذه الخصال قبل الولاية، فينبغي أن يعزل منها، كما لا يولى من كانت به هذه الخصال بداءة.

٣. العلم: تقتضي طبيعة عمل الرقابة الشرعية؛ الأمر بالمعروف والنهي عن ضده، داخل البنك، وهو محل قدوة، وإن كان لا يشترط فيه أن يكون مجتهداً كلياً أو جزئياً، وعلى الرغم من ذلك ينبغي أن يكون ملماً بقدر من العلم بالأحكام الشرعية، وينبغي أن يكون عالماً بما يقوم بتغييره أو يغلب على ظنه أن إنكاره للمنكر مزيل له وأن أمره بالمعروف مؤثر فيه ونافع.

الثاني: صفات مهنية

الضعف الشديد لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاقتصادي يتقل على الرقابة الشرعية، ويجعل هناك للمتمرسين في الإدارات في الاقتصاد مجالاً رحباً لتصوير الأمور على غير حالها، أو التلاعب في تنفيذ أوامر الرقابة الشرعية، أو التحايل عليها بين الحين والآخر، ولذلك لا بد من حصول أعضاء الرقابة الشرعية نظراً لمشاربهم الفقهية على الدراسات التي لها علاقة بالعمل المصرفي من الناحية الاقتصادية، فلا تصبح مهمتهم تفصيل الفتاوى لرؤساء مجالس الإدارة، فيقعون بمعاملات قائمة على الحيل.

(١) زعير، محمد عبد الحكيم. "الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، (حلقة ١)" مجلة الاقتصاد الإسلامي (٢٠٣)، ص ٣٤ - ٣٩.

(٢) مسلم. ٤٥ كتاب البر والصلة والآداب، ١٩ باب استحباب العفو والتواضع. رقم ٢٥٨٨، ج ٤. ص ٢٠٠١.

الفرع الثالث: تنمية أخلاقيات العاملين في المصرف الإسلامي

ظهرت في العالم دراسات عدة حول أخلاق العمل، والمقصود بالدراسات الأخلاقية؛ ((تلك الدراسات التي تسعى إلى البحث عن الإجابة عن الأسئلة المرتبطة بأخلاق العمل، مثل لمن تجب الطاعة في العمل، وما حدودها وضوابطها...))^(١)، وعليه فإن تنمية أخلاق العمل يمكن تعظيمها من خلال:

أولاً: إصلاح قوانين التوظيف في البنوك الإسلامية

الموظفون في البنوك الإسلامية يخضعون لقانون التوظيف المحكوم بقانون العمل المعمول به في الدولة، ولا بد من احتواء القانون على الشروط المهنية، والشروط الدينية؛ كي يكون حسن الاستقطاب والتوظيف صحيحاً، ويحقق أهداف البنك الإسلامي، وقبل ذلك لا بد من توافر مواصفات في مدير شؤون التوظيف نفسه؛ نظراً لخطورة موقعه والدور الذي يقوم به، بالإضافة إلى الشروط العامة لا بد من توافر صفات خاصة فيه:

١. الشروط المهنية

- العلم بعمل المصرف من الناحية المصرفية والشرعية لتطبيقات المعاملات على وجه الإجمال.
- معرفة خطة البنك المبنية على الموازنة التخطيطية لاستقطاب الكفاءات ضمن الاحتياجات.
- القدرة على استخدام المعلومات المتجمعة لديه عن الكفاءات وتحليلها للاستقطاب الأمثل.
- القدرة على تقليل سرعة الدوران الوظيفي إلى الدرجة الدنيا.
- ٢. الشروط الدينية: لا بد من الالتزام بالقيم الدينية والطاعات، وعدم تعريض مهنته للمهانة.
- ٣. الشروط الشخصية: بأن يكون ممن يألف الناس ويؤلف من قبلهم، بأن يكون جاذباً لمن حوله في العمل، ويتقن العمل ضمن إطار الفريق، وعدم التملق لرؤسائه في العمل.

ثانياً: عناصر قانون التوظيف

ما يهمننا من القانون هو تعيين الموظفين وواجبات ومسؤوليات وسلوكيات الموظف، وبالرجوع إلى قوانين التوظيف في هذا المجال تبين لنا أوجه الاتفاق والافتراق في النقاط الآتية:

(١) العمر، فؤاد عبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين... ص ٦٢.

إيجابيات قوانين التوظيف وسلبياتها

لقد نص قانون التوظيف في البنك الإسلامي الأردني على القيم الأخلاقية التي يجب على الموظف الالتزام بها، نحو: (يجب على الموظف أن يتصرف بأدب وكياسة مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وأن يراعي في تعامله مع الجمهور قواعد اللياقة والمجاملة الحسنة، / يجب على الموظف أن يحافظ بكل أمانة على أموال البنك وممتلكاته، يجب على الموظف أن يحافظ على أسرار العمل والمتعاملين مع البنك...، ولكن لم يبين شروط التوظيف والاستقطاب الدينية، وبهذا أشارت واجبات الموظف إلى بعض القيم التي يجب أن تتوافر في الموظف، ولم يحدد الشروط الدينية للتوظيف: (نحو التزامه بالعبادات، واجتنابه الشبهات فضلاً عن المحرمات)^(١).

ولكن المادة ١١/١٢ من قانون التوظيف في بنك قطر الإسلامي، حددت الشروط العامة، ومن ثم المؤهل العلمي المطلوب، وطريقة الاستقطاب من أصحاب الخبرات والمسموعات الطيبة، ومن ثم لجنة التوظيف والاستقطاب وطريقة عملها، والاختبار ومن ثم المتابعة في فترة التجربة. والمادة ٩٥ التي حددت واجبات الموظف، وأشارت إلى قيم أشمل يجب أن تتوافر في الموظف منها:

- النقطة ١/ هذه المؤسسة تعمل بموجب أحكام الشريعة وعلى جميع العاملين احترام قواعد الشرع الحنيف داخل وخارج العمل والالتزام بالسلوك القويم للمسلم المعتدل.
- المادة ٦/ تدريب ورفع كفاءة العاملين تحت رئاسته وإرشادهم لمواطن الضعف وكيفية علاجها سواء شفوياً أو كتابياً.
- المادة ٨/ التعاون مع جميع الزملاء ضمن روح الفريق والتنافس الشريف والامتناع عن المنافسات اللاأخلاقية وعليه احترام الرؤساء....
- المادة ١٣/ تأدية ما يسند إليه من أعمال طبعاً لما تقتضيه أصول المهنة المصرفية وبذل الجهد المعتاد من مستواه^(٢).

ثالثاً: اختيار الكفاءات حديثة التخرج، وتدريبها التدريب الصحيح

من الوسائل المهمة في الوقاية حسن الاختيار، ومن حسنت بدايته حسنت نهايته، والحق أن ما تعانيه بعض البنوك الإسلامية من سرعة الدوران للوظائف فيها، وعدم عدالة الأجور، بين حملة الشهادات وذوي الخبرات، وخلو البنوك الإسلامية من التدريب الصحيح على العمل المصرفي، له أكبر الأثر في عدم رسوخ أخلاق العمل المصرفي الإسلامي عند العاملين، وسوء اختيار الكفاءات للعمل في الصيرفة الإسلامية.

(١) المادة ٢٧، والمادة ٢٨، والمادة ٢٩. نظام شئون الموظفين، البنك الإسلامي الأردني. لعام ١٩٨١-٢٠٠٠م.

(٢) لائحة شئون العاملين. بنك قطر الإسلامي. لعام ١٩٩٦م.

المطلب الثاني: برنامج الإعداد لأخلاقي للعاملين في المصرف الإسلامي

تتعاظم أهمية إعداد الموظفين إدارياً وتشربهم لأخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية؛ كقيمة العمل بفريق واحد، وهنا نبين خطوات البرنامج الآتي:

برنامج الإعداد الأخلاقي^(١)

تزداد أهمية الإعداد الأخلاقي للقوى البشرية في المصارف الإسلامية عند رؤية الانحدار العام في القيم الدينية عند الموظفين في البنوك التقليدية، وظهور الفساد الإداري والمالي فيها، مما يرسخ ضرورة إيجاد برنامج لتنمية القيم الإسلامية لدى العاملين في البنوك الإسلامية، فخرج العاملين في المصرف الإسلامي عن كرامة الوظيفة، يعضد الدعوة إلى الإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرف الإسلامي^(٢).

ولعل أهم الأدوات الرئيسة لأي إعداد أخلاقي هو التعليم والتدريب، وإذكاء روح المبادرة، وتفضيل مصلحة المصرف على المصلحة الخاصة، ولهذا لا بد أن يحوي البرنامج العديد من الخطوات الأساسية للإعداد الأخلاقي وهي على النحو الآتي^(٣):

١. زيادة الوعي الأخلاقي والتحليل الأخلاقي للمشكلات: القيم الأخلاقية لا يمكن غرسها بصورة فاعلة من خلال منهاج أخلاقي أو تعلم نظري فقط؛ بل لا بد من وضع المعايير الأخلاقية وتطوير الأدوات التي تزيد من قدرة الموظف في البنك الإسلامي على الربط والتحليل بين النواحي المصرفية وأحكام المعاملات من الناحية الشرعية، ويمكن إنشاء دائرة أو قسم يعنى بأخلاق الوظيفة يتبع هيئات الرقابة الشرعية، ويعنى بتنمية الأخلاق الدينية لدى العاملين في المصرف من خلال التعليم والتوعية، وإزالة رواسب الأخلاق التي تركزت لدى الموظف في عمله في البنك الربوي، أو دراساته الرأسمالية، ومن المجالات التي يمكن تدريب الموظفين عليها وزيادة وعيهم لها؛ عدم إفشاء أسرار المؤسسة خارج مكان عملهم، وكذا إبراز الأرقام المالية، التي من الممكن الإفادة منها خارج العمل البنكي.
٢. إعادة تشكيل وصياغة قيم وطرائق سلوك العاملين: يحتاج الإعداد صياغة قيم وطرائق سلوك الموظفين، من خلال قيم العمل وأخلاق الوظيفة، وتختلف الصياغة باختلاف طبيعة الوظيفة، ومثل هذه الصياغة قبل الاستقطاب التام يمكن تدريبها للموظفين عبر المحاضرات والندوات، مع الإشراف على الموظفين لتطبيق السلوك المراد تجسيده في البنك الإسلامي، وتوضح من خلالها المواقف الأخلاقية الواقعية أو الافتراضية التي يمكن أن يواجهها الموظف عند انضمامه للعمل في المصرف الإسلامي، هذا وقد اهتمت إحدى

(١) العمر، فؤاد عبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين. ص ٨٠ - ٨١.

(٢) شحاتة، حسين حسين. (٢٠٠١م). "دور القيم والأخلاق في رفع كفاءة أداء العاملين على الضرائب". مجلة الاقتصاد الإسلامي. عدد ٢٣٧، ص ٢٣.

(٣) العمر، فؤاد عبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين. ص ٨١.

الجامعات الأمريكية [هارفرد] بإدخال الإعداد الأخلاقي ضمن مناهجها التعليمية^(١)، من بدء تقديم طلب الالتحاق بالجامعة وحتى التخرج، وبما أن الجامعات العربية لا تهتم بالإعداد الأخلاقي للعمل؛ فلا بد من توفير برامج الإعداد الأخلاقي والتدريب عليه حال الاستقطاب للعمل في البنك الإسلامي، ويهدف البرنامج إلى تهيئة الموظف للمواجهة الواعية والموضوعية، لما قد يلاقه من مشكلات قد تتطلب تحليلاً للبعد الأخلاقي لها، مع السعي إلى توفير الالتزام والرقابة الذاتية المرهونة بالمعايير الأخلاقية.

٣. تأسيس قيم إيجابية، تزيد من مشاركة وإنتاجية العمل: وفي إطار تأسيس القيم التي تزيد من الإنتاجية؛ فلا بد من التحلي بمجموعة من القيم مثل الأمانة والنزاهة والانضباط، والشفافية، والاستعداد للمساءلة عن أي تصرف يقومون به، وتحمل المسؤولية، والإتقان في العمل، والمشاركة، والتقويم المستمر، والنقد الهادف، وللتأكد من حسن تطبيق هذه القيم، لا بد من متابعة الدائرة المقترحة والتابعة للرقابة الشرعية، حيث تهتم هذه الدائرة بقياس أداء الموظفين وتقويمهم في إطار هذه القيم، ولها مهمة أخرى وهي غرس هذه القيم بين العاملين في المصرف من خلال دورات ثقافية خاصة بالعمل المصرفي الإسلامي، بالإضافة إلى أن قيم الإبداع والمبادأة مثلاً، يمكن رعايتها من خلال تلك الدائرة التي تعنى أيضاً بتطوير الجودة النوعية لزيادة الإنتاجية، فمهمة هذه الدائرة يعزز الإتقان في العمل، من البرامج التدريبية ونظم الحوافز وغيرها من الآليات.

٤. إيجاد أدوات ضبط إداري في العمل المصرفي الإسلامي: لا بد في المصرف الإسلامي من وجود الضبط الإداري اللازم للعمل المصرفي، وهنا لا بد من وجود إجراءات للضبط الوظيفي وعقوبات زاجرة لحسن الضبط، ومهمة المراجعة الدورية وتغيير ما يطرأ من سلبات.

٥. تشجيع الموظفين على كشف الانحرافات التي تحصل في المصرف الإسلامي: في البنوك تظهر الانحرافات، وبخاصة عند التصاق الإنسان بعالمه الطيني، وتحدث السرقات الهائلة، ولكن من داخل البنوك لا من خارجها في كثير من الأحيان، ولا بد في البنوك من نظام يحمي الذين يبلغون عن ظهور الفساد المالي؛ بل يحفزون على الإبلاغ، وهذا يشبه ما فعله عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه عندما أعطى الأعطية لمن يرشد عن أمر يظهر حقاً أو يبطل باطلاً^(٢)، ويمكن تدريب الموظفين على اكتشاف ظواهر الفساد الإداري والمالي، وتشجيعهم الإبلاغ عنها، من خلال المكافآت المالية أو غير المالية، فتأسيس دائرة للإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرف الإسلامي مع وضع برنامج لها أمر في غاية الأهمية.

(١) العمر، فؤاد عبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين. ص ٨٤.

(٢) ابن الجوزي. سيرة عمر بن عبد العزيز. القاهرة. ص ١١٧.

المطلب الثالث: دور القيم والأخلاق في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف الإسلامي

إن إصلاح الإنسان والاهتمام به ضرورة شرعية، لزيادة الإنتاجية عموماً، ولقد نجم عن طغيان القيم المادية مشكلات نفسية وسلوكية للناس جميعاً، لا سيما من يتعاملون بالمال، ومن الصعوبة بمكان معالجة تلك المشكلات بالقوانين واللوائح والتعليمات والنظم وحدها، وهو ما دعا كثير من المفكرين والمنظرين في مجال المال والأعمال إلى ضرورة العودة مرة أخرى إلى القيم والأخلاق، ويمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى هذه الحالة إلى:

١. انتشار الفساد الأخلاقي في مجال الأعمال بصفة عامة.
٢. انتشار الفساد الاقتصادي والمالي في مجال المعاملات المالية بصفة عامة.
٣. صعوبة حل الكثير من المشكلات الإنسانية بالقوانين واللوائح والنظم وحدها.

دعا انتشار الفساد الاقتصادي والسياسي إلى أن تقوم بعض الدول بتدريس القيم والأخلاق للعاملين في بعض القطاعات، ومن القيم المدرسة؛ الأمانة، والكفاءة في العمل، وروح الفريق، والتشاور بين العاملين، والتطوير المستمر للإنتاج أو الخدمات، والدقة، واحترام المواعيد، والمعاملة الطيبة ونحوها، ولقد وضع الفقهاء قديماً شروطاً في التعاملين في ديوان الزكاة وبيت مال المسلمين^(١)، وهي في معظمها حض عليها الدين عموماً، ولهذا لا بد من توافر قيم إيمانية، وسلوكية، وأخلاقية، في أي قطاع إنتاجي.

المطلب الرابع: القيم السلبية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية:

جرت دراسات ميدانية في بنوك إسلامية لدراسة القيم السلبية الموجودة لدى بعض العاملين فأسفرت نتيجة الدراسة عن وجود عدة قيم سلبية وهي كما يلي باختصار^(٢):

١. الفوضى والإخلال بالنظام.
٢. التقليد والمحاكاة.
٣. العبوس والتجهم.
٤. صرف حوافز عن أعمال لم تتم.
٥. عدم الولاء والانتماء للبنك (عدم الإيمان برسالة البنك الإسلامية).
٦. التهرب من المسؤولية، وإلقائها على الصغار والتنصل من تبعية المسائلة، وهو يتنافى مع تعاليم الإسلام.

(١) شحاتة، حسين حسين. (٢٠٠١م). "دور القيم والأخلاق في رفع كفاءة أداء العاملين على الضرائب". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٣٧). ص ٢٤.

(٢) صديق، محمد جلال سليمان. (١٩٩٦م). دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ط ١. ص ٥٩.

٧. تملق الرؤساء (النفاق الاجتماعي)، بغية الحصول على مكاسب.
٨. سوء استغلال وقت العمل، ويتمثل بالاستئذان أثناء العمل لقضاء شؤون خاصة، وكثرة الزيارات داخل العمل بين العاملين أنفسهم، أو خارج العمل.
٩. الإسراف في استخدام الأدوات.
١٠. موت روح الفريق، تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي،، ويتضح من هذه القيم السلبية وكثرتها، أن هناك الكثير من هذه القيم المعوقة للعمل المصرفي الإسلامي، مما يعكس صورة سلبية عن بعض العاملين في البنوك الإسلامية، ولهذه القيم السلبية آثار سيئة على المصرف الإسلامي، تتمثل فيما يلي:
 - أ. القيم السلبية تتنافى مع فلسفة المصارف الإسلامية، ويؤدي إلى فقدان الثقة بها، وانصراف العملاء عنها.
 - ب. وجود قيم سلبية لدى بعض العاملين، يترتب عليه إحداث صراع بينهم خاصة مع العاملين الصادقين الذي لا يقبلون هذه القيم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.
 - ج. كثرة القيم السلبية يؤدي إلى إهدار العاملين لموارد البنك، وجعل الموارد خاضعة لردة الفعل وليس الابتكارية والإبداع.
 - د. فقدان ثقة العملاء في المصارف الإسلامية، وإنجاح حملة المناهضين لها من تكثيف هجومهم على فلسفة العمل المصرفي الإسلامي، وبالتالي اتخاذ هذه القيم السلبية لدى بعض العاملين كعامل هدم لها وتعميمها على جميع العاملين.

الخاتمة والنتائج

أظهرت الدراسة حقيقة القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية وهي "ممارسة نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المصرف الإسلامي من حيث الكم والكيف، لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي وغاياته"، وأسس اختيار القوى البشرية للصيرفة الإسلامية، عن طريق تخطيط احتياجات الصيرفة وتنظيمها في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات، واحتاج الأمر إلى تنمية القوى العاملة عبر تدريبها ورفع مستواها العلمي والعملية في المستجدات، ليصل العامل إلى الرضا الوظيفي، مراعيًا المكونات الإنسانية، وإبراز نشاطها التسويقي والتمويلي والثقافي، كما حددنا أسس اختيار القيادات المصرفية وشروط اختيارها، كما بينت الأسس العامة للاختيار إذ لا بد من اختيار الأصلح وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وتدريبهم، وتعليمهم على المستجدات، ومعالجة المشاكل، وحل مشكلات تعدد آراء هيئات الرقابة الشرعية، والمشاكل المالية، وأخيراً برنامج الإعداد الأخلاقي للقوى البشرية حددنا فيه أخلاق العمل العامة والخاصة لكل وظيفة، في المستويات العليا وغيرها، كما ذكرنا دور القيم والأخلاق

في رفع كفاءة أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وذكرنا سلبيات من واقع العاملين في الصيرفة الإسلامية.

لقد أظهرت هذه الدراسة أهمية إعداد القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، وعدد من المحاور يحتاج إلى تععيد من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لتعنيها على أداء عملها، منها:

١. إيجاد ميثاق أخلاقي ومهني للقوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، وإجراءات عمل موحدة فيها.
٢. تطبيق المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بصورة جماعية وجعلها معايير عمل موحدة للصيرفة الإسلامية^(١).
٣. توحيد نظم وبرامج تكنولوجية موحدة لتسهيل العمل في المصارف الإسلامية.
٤. قانون موحد بأسس عامة لشؤون الاستقطاب والتوظيف في البنوك الإسلامية، وتوحيد شروط التوظيف في البنوك الإسلامية رجالاً ونساءً.
٥. لا بد من تحديد معالم واضحة لمهنة "التدقيق الشرعي" وإيجاد برنامج لأخذ "الزمالة المهنية في التدقيق الشرعي الداخلي والخارجي".
٦. ضرورة إيجاد برنامج للإعداد الأخلاقي للعاملين في الصيرفة الإسلامية بعد الاختيار الكفاء.
٧. ضرورة وجود معاهد مصرفية تعطي دبلوماً في تخصصات العمل المصرفي المتعددة، وتؤهل الكوادر للعمل التطبيقي في الصيرفة الإسلامية.

المراجع

- إرشيد، محمود عبد الكريم. (٢٠٠١م). الشامل في معاملات وعمليّات المصارف الإسلامية. ط١. دار النفائس. عمان.
- إرشيد، محمود عبد الكريم. (٢٠٠٣م). "دور القيم والأخلاق وأثرهما على النشاط الاقتصادي. دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة". رسالة دكتوراه مخطوطة. كلية الاقتصاد. جامعة النيلين. الخرطوم.
- الأزهرى، منظور أحمد. (١٤٢٢هـ = ٢٠٠٢م). ترشيد الاستهلاك الفردي في الاقتصاد الإسلامي. ط١. دار السلام. القاهرة.

(١) مقر الهيئة البحرين. وعنوانها الإلكتروني www.aaofi.com

- الألباني، محمد ناصر الدين. (١٩٩٤م). غاية المرام في تخريج أحاديث الحلال والحرام. ط٤. المكتب الإسلامي. بيروت.
- البرعي، محمد عبد الله، ومروه، أحمد. والصباغ، زهير. وعدوان، ياسر. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام. منشور في ندوة رقم ٣٣. المواد العلمية لبرنامج التدريب على تطبيق الزكاة في المجتمع الإسلامي. تحرير: منذر قحف. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة. السعودية.
- بسيوني، إسماعيل علي. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. بحث ندوة الإدارة رقم ٣١. تحرير: محمد عبد الله البرعي. ود. محمود عبد الحميد مرسي. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- البعلي، عبد الحميد. (١٤٢٢هـ = ٢٠٠١م). "صندوق القرض الحسن والزكاة". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٣٩). دبي.
- الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة. (بدون تاريخ). جامع الترمذي. ط بيت الأفكار الدولية. الرياض.
- ابن تيمية. (بدون). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية. دار الكتب العلمية. بيروت.
- جاهين، محمد. (١٩٨٤م). التنظيمات الإدارية في الإسلام. الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة.
- حماد، نزيه. (١٩٩٣م). معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء. ط١. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. جدة.
- حماد، نزيه. (١٤١١هـ = ١٩٩١م). عقد القرض في الشريعة الإسلامية. عرض منهجي مقارنة. دار القلم والدار الشامية. دمشق. بيروت.
- ابن حنبل. (١٤٢١هـ = ٢٠٠١م). مسند أحمد بن حنبل. مؤسسة الرسالة. بيروت.
- خروقة، علاء الدين. (١٤١٧هـ = ١٩٩٧م). فلسفة التشريع الإسلامي ومدى مساهمتها تجاه علم القانون المعاصر. ط١. رقم ١٩. سلسلة محاضرات العلماء البارزين. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- الخضير، محسن. (١٤١٦هـ = ١٩٩٥م). الفكر الإداري في الإسلام. منشور في ندوة رقم ٣١ الإدارة في الإسلام. تحرير: د. محمد عبد الله البرعي. ود. محمود عبد الحميد مرسي. المعهد الإسلامي للبحوث. جدة.

- خليل، محمد حسين. (١٩٩٥م). تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. ندوة رقم ٣١. تحرير: محمد عبد الله البرعي. ومحمود عبد الحميد مرسي. المعهد الإسلامي للبحوث. جدة.
- عبد الباري، دره. و أحمد، مروة. والصباح، زهير. وعدوان، ياسر. (١٩٩٤). إدارة القوى البشرية. ط١. إصدار جامعة القدس المفتوحة. أم السماق. عمان.
- الدريني، محمد فتحي. (١٩٩٤م). بحوث مقارنة في الفقه الإسلامي وأصوله. ط١. مؤسسة الرسالة. بيروت.
- الريان، أحمد. (١٤١٦هـ=١٩٩٥م). فقه البيوع المنهي عنها. سلسلة محاضرات العلماء البارزين. رقم ١٣. ط١. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- زعير، محمد عبد الحكيم. (١٤١٨هـ. ١٩٩٧م). "الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية. (حلقة ١)". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٠٣). دبي.
- الزرقاء، مصطفى أحمد. (١٤١٤هـ=١٩٩٣م). شرح القواعد الفقهية. ط٣. دار القلم. دمشق.
- أبو زيد، محمد عبد المنعم. (١٤١٧هـ=١٩٩٦م). الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. ط١. رقم ١٩. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. القاهرة.
- السجستاني، أبو داود سليمان بن الأشعث. (بدون تاريخ). سنن أبي داود. بيت الأفكار الدولية. الرياض.
- أبو شادي، محمد إبراهيم. (١٤١٦هـ=١٩٩٥م). طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية. ندوة رقم ٣١. ط١. (الإدارة في الإسلام). تحرير: د. محمد عبد الله البرعي. ود. محمود عبد الحميد مرسي. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- شابرا، محمد عمر. (١٩٩٦م). ما هو الاقتصاد الإسلامي. سلسلة محاضرات العلماء الفائزين. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- شحاتة، حسين حسين. (٢٠٠١م). "دور القيم والأخلاق في رفع كفاءة أداء العاملين على الضرائب". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٢٣٧). دبي.
- شيخا، إبراهيم عبد العزيز. (بدون). أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية.
- صديق، محمد جلال سليمان. (١٤١٧هـ=١٩٩٦م). "دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية". دراسات في الاقتصاد الإسلامي. (٢٦). المعهد العالمي للفكر الإسلامي. القاهرة.

- العسقلاني، أحمد بن علي ابن حجر. (بدون). فتح الباري بشرح صحيح البخاري. ترقيم فؤاد عبد الباقي. بيت الأفكار الدولية. الرياض.
- علاقي، مدني عبد القادر. (١٤١٦هـ=١٩٩٦م). الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط٧. مكتبة دار جدة.
- العمر، فؤاد عبد الله. (١٤١٩هـ=١٩٩٩م). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. بحث رقم ٥٢. ط١. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- أبو غدة، عبد الستار. (ربيع الآخر. ١٤٢٨هـ=مايو ٢٠٠٧م). "الضوابط الشرعية للتمويل واستثمار الأموال". مجلة الاقتصاد الإسلامي. (٣١٣). دبي.
- القرضاي، يوسف. (١٤١٥هـ=١٩٩٤م). الحلال والحرام في الإسلام. ط٥. المكتب الإسلامي. بيروت.
- القرطبي. تفسير القرطبي. أحكام القرآن. تحقيق: أحمد عبد العليم البردوني. دار الشعب. القاهرة.
- قلعه جي، محمد رواس. (١٩٩١م). مباحث في الاقتصاد الإسلامي. دار النفائس. عمان. الأردن.
- كامل، مصطفى مصطفى. (١٩٩٤م). إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- بنك قطر الإسلامي. (١٩٩٦م). لائحة شئون العاملين. قطر.
- ابن ماجة، أبو عبد الله محمد بن يزيد. (بدون). سنن ابن ماجة. بيت الأفكار الدولية. الرياض.
- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد. (١٤١٥هـ=١٩٩٤م). الأحكام السلطانية والولايات الدينية. ط٢. دار الكتاب العربي. بيروت.
- مُرَّار، فيصل فخري. (١٩٨٣م). الإدارة. الأسس والنظريات والوظائف. دار مجدلاوي. عمان.
- المصري، رفيق يونس. (١٤١٢هـ=١٩٩١م). الجامع في أصول الربا. ط١. دار القلم والدار الشامية. دمشق. بيروت.

- المصري، رفيق. (١٩٩٢م. ١٤١٣هـ). "عوامل الإنتاج بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الرأسمالي. رؤية تحليلية جديدة مستهلمة من الفقه الإسلامي". مجلة الإسلام اليوم. (٩-١٠). المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة. إيسيسكو. مراكش.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (١٤٢٥هـ=٢٠٠٤م). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. بحث رقم ٦٦. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. جدة.
- البنك الإسلامي الأردني. (١٩٨١-٢٠٠٠م). نظام شئون الموظفين. عمان.
- نوفل، أحمد. (١٤٠٩هـ = ١٩٨٩م). تفسير سورة يوسف. دراسة تحليلية. دار الفرقان. عمان. الأردن.
- النيسابوري، مسلم بن الحجاج. (بدون). صحيح مسلم. ترقيم محمد عبد الباقي. دار إحياء الكتب العربية. فيصل عيسى البابي الحلبي. القاهرة.
- الهيتي، عبد الرزاق. (١٩٩٨م). المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق. ط١. دار أسامة. الأردن. عمان.
- أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم. (بدون ط. ت). الخراج. ضمن موسوعة الخراج. دار المعرفة. بيروت.