

تاريخ الإرسال (2020-10-07)، تاريخ قبول النشر (2020-12-27)

د: حمود عبد الله صالح عقلان

اسم الباحث:

قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد،
جامعة صنعاء، اليمن

اسم الجامعة والبلد:

**العوامل المؤثرة على بناء وتطوير
الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية
(دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية
اليمنية)**

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Dr.hamoud.aqgan@gmail.com

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/4>

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء وتطوير الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (204) قيادياً مثلت 64% من مجتمع الدراسة البالغ (318) قيادياً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إن بناء الجداريات لم يصل إلى مستوى التميز، فمستوى مخرجات التعليم متدني، والاهتمام بالتدريب غير كافي، والخبرة لدى معظم الموظفين ما زالت في حدود المتوسط، ومستوى تطبيق مبادئ الجدارة متواضع، وهذه النتائج تشير إلى وجود قصور في كل من منظومة القوة المتمثلة في: (القدرة، الرغبة، التمكين)، ومنظومة الأمانة وما تتضمنه من قيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة، وعلى ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات، من أهمها: تطوير نظام التعليم والتدريب بما يتلاءم مع متطلبات القطاعات، وتكثيف الدورات التدريبية التخصصية والشرعية والعامّة والأخلاقية. وتبني نظام الجدارة كمنهج إداري أثناء إدارة الموارد البشرية من خلال: (تطبيق أنموذج بناء الجداريات الذي تم تصميمه في هذه الدراسة).

كلمات مفتاحية: الجدارة الوظيفية القوة (القدرة، الرغبة، التمكين)، الأمانة.

Factor affecting Building and Developing Job Competencies in Islamic banks (an Applied Study on Yemeni Islamic Banks).

Abstract:

The study aimed at identifying the reality of building and developing job competencies in Islamic banks. The descriptive analytical approach was used in this study. The sample consisted of (204) leaders represented 64% of the study population consisted of (318 leaders). The study concluded with a set of results, the most important of which are: Building competencies did not reach the level of excellence due to the low level of education outputs, insufficient attention given to training, experience of most employees is still average, level of applying competency principles is modest. These results indicate deficiencies in each of the power system represented in (ability, desire, empowerment) and the trust system and the values it contains which are the two main components of competency. In light of the results of the study, a set of recommendations were proposed, the most important of which are: Developing the education and training system in line with the requirements of the sectors, intensifying specialized, legal, public and ethical training courses, and adopting the competency system as a management approach when running the human resources through (applying the competency-building model that was concluded in this study).

Keywords : Competences, Strength (Ability, desire, empowerment), Honesty

مقدمة:

تعد تجربة البنوك الإسلامية من التجارب حديثة النشأة في العالم بشكل عام وفي اليمن بصورة خاصة، حيث لم تتعد فترة هذه التجربة في اليمن ثلاثة عقود من الزمن، وهي فترة قصيرة إذا ما قورنت بالفترة التي مرت بها البنوك الإسلامية في الدول الأخرى والتي تصل في بعضها إلى أكثر من ستة عقود بالنسبة للبنوك الإسلامية وذلك كما هو الحال في البكستان ومصر، كما أن مدة التجربة المصرفية بشكل عام في اليمن تعد قصيرة أيضاً إذا ما قورنت بمثلاتها بالدول الأخرى، فلم تبدأ المصارف التقليدية ممارسة نشاطها في اليمن بشكل منتظم ومستقر إلا في عام 1962 عندما أسس أول بنك تقليدي يمني في المحافظات الشمالية، أما البنوك الإسلامية فلم يبدأ أول بنك إسلامي إلا في عام 1992، (الخواوي، 2010) وهذا يعني أن التجربة بشقيها التقليدية والإسلامية مازالت حديثة النشأة في اليمن مقارنة بالدول الأخرى، الأمر الذي جعلها تعاني من نقص شديد في الكوادر ذات الخبرات المصرفية المتراكمة اللازمة ليس فقط لتسيير العمل في هذه المؤسسات وإنما النهوض بها وتطويرها.

ونظراً لأن نظام الجدارة الوظيفية الذي تتبناه المنظمات الحديثة في عملية اختيار الموارد البشرية وتنميتها وتدريبها وترقيتها وتغيير مواقعها... هو عملية لا تتوقف، وهو الأساس الذي يجب أن تنطلق منه الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة والقطاع والدولة، والذي يجب أن تتبناه المؤسسات الإسلامية التي تم ويتم إنشاؤها في ظل نظام العولمة وانفجار الابداع والتطور التكنولوجي واحتدام المنافسة الشديدة التي لا مكان فيها إلا لمن يهتم ببناء الإنسان وفقاً لتصور ورؤية واضحة، ويعمل على تطويره بشكل مستمر، (أنتونيت، وريتشر، 2000). فقد ركزت هذه الدراسة على بعدين رئيسيين في مجال إعداد وتكوين الجداريات الوظيفية تمثل البعد الأول في منظومة بناء عنصر القوة لدي الموظفين في البنوك الإسلامية بمكوناتها الرئيسية التي تشمل (القدرة، والرغبة، والتمكين)، وتمثل البعد الثاني في منظومة بناء عنصر الأمانة التي يجب أن يتحلى بها كل موظف في تلك البنوك، والتي تتضمن مجموعة من الخصائص والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يجب إكسابها للموظف والتي من أهمها (الاتقان للعمل والإخلاص في أدائه، والصدق في القول والعمل، والاستقامة في السلوك، والعدالة في التعامل... الخ.

مشكلة الدراسة: تواجه البنوك الإسلامية بشكل عام، والبنوك الإسلامية اليمنية بصورة خاصة، مجموعة من التحديات من ضمنها التحديات المتعلقة بالنقص الشديد في الكوادر البشرية المؤهلة التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية الإسلامية، والخصائص والمواصفات المطلوبة في الموظف العالمي، وقد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت في عام 2005م، حجم المشكلة التي تعاني منها المؤسسات المالية الإسلامية الذين يصل عددهم إلى 250 ألف موظف، 85% منهم من ذوي الخلفية المالية التقليدية، (محمود، 2010) وأن عدد أعضاء اللجان الشرعية المؤهلين لإصدار الفتاوى، وخاصة في المنتجات الجديدة، ومدى توافقها مع الشريعة لا يتجاوزون العشرين في العالم العربي، ولا يتجاوز عددهم (150) عالماً على مستوى دول العالم ممن لديهم المعرفة بأصول الدين وعلوم الاقتصاد المختلفة، مع إجادة اللغة الانجليزية، (أموال، 2007) وهذا ما يفسر ما آل إليه الحال من انقسام بين النظرية والتطبيق في العديد من المصارف الإسلامية، وما نجم عن ذلك من تشويه لصورة التجربة، وقد حدث هذا التشويه بسبب ما يقوم به البعض ممن لديهم خلفية مالية تقليدية ويفتقرون إلى المعرفة في المصرفية الإسلامية من نشر المفاهيم المغلوطة والقيام ببعض الممارسات الخاطئة والإيحاء إلى العملاء والعاملين في تلك البنوك أنه لا يوجد فرق بين المصرفية الإسلامية والنظام المصرفي التقليدي.

كما أظهرت إحدى الدراسات التي أعدتها شركة (أدفا نتج) للاستشارات الاقتصادية والإدارية في عام 2009 م أن المصارف الإسلامية تعاني من شح شديد في علماء الشريعة ممن لديهم خبرة بالجوانب المالية ومعرفة باللغة الأجنبية، حيث لا يوجد إلا ما يقارب من (100) عالم مؤهل على مستوى العالم، مما جعل هؤلاء العلماء يعملون بأكثر من مؤسسة مالية ويطوفون حول العالم ويتحملون مسؤولية كبيرة تجعلهم غير قادرين على أداء مهامهم كما يجب، ولم يقتصر هذا التحدي المتعلق بتوفير الجداريات

البشرية على البنوك الإسلامية وإنما تعداها إلى مجالات أخرى بعد أن أنشئت السواق المالية في بعض الدول ومنها البحرين في عام 2002 بهدف ضبط التعامل بالصكوك المالية الإسلامية، والتي بلغت قيمة التعامل فيها آنذاك بنحو (180) مليار دولار في جميع الاسواق المالية العالمية، وكذلك عندما أنشأت مؤسسة داوجونز الأمريكية مؤشراً أطلق عليه اسم (مؤشر داو جونز الإسلامي) الذي يتكون من (70) مؤشراً فرعياً تغطي المناطق الرئيسية في العالم، وقد بلغ عدد الاسهم المقيدة في المؤشر الرئيسي بنهاية أكتوبر عام 2007م نحو (2460) سهماً، وبلغ رأس المال السوقي لها نحو (5.17) ترليون دولار (الافندي، 2010) وهذا يعني أن حجم التحدي زاد، لأن ما تطلبه الاسواق المالية من الجدارات البشرية تختلف مواصفاتها عن مواصفات الجدارات البشرية في أسواق المال التقليدية. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث على هيئة تساؤل: **ما هي العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية المطلوبة؟ وما هي الاسباب التي جعلتها غير قادرة على التغلب على التحديات الناتجة عن تلك العوامل؟ أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الاتي:

1-الوقوف على المتحقق من بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

2-تحديد العوامل المؤثرة في بناء وتكوين الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية ومسبباتها.

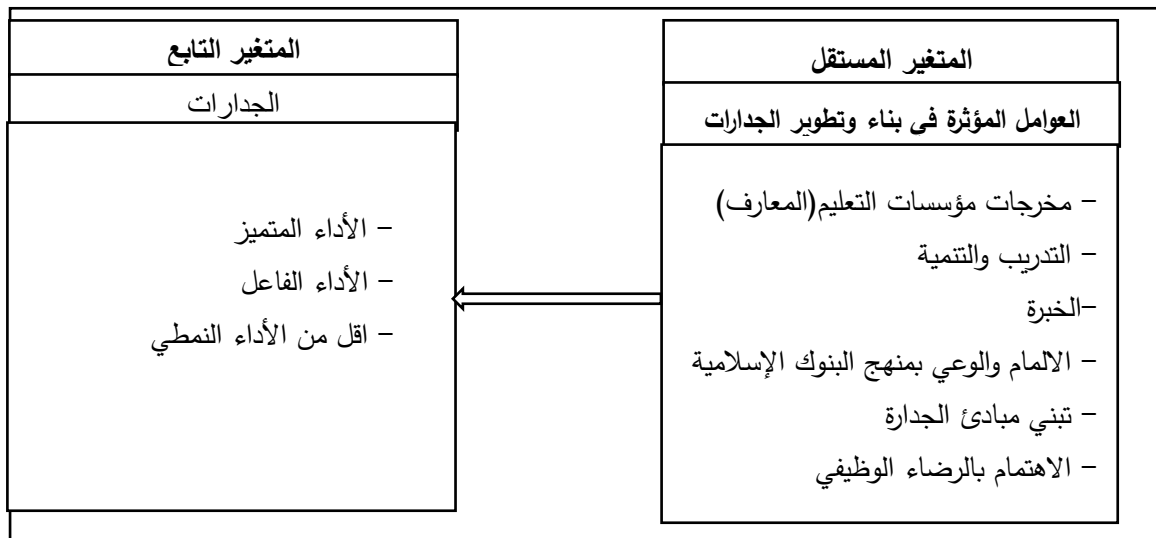
3-بناء أنموذج يمثل منظومة متكاملة لبناء وتكوين الجدارات البشرية.

أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الفوائد المختلفة التي سيتم تحقيقها في الواقع العملي المتمثلة فيما يلي:

1-بالنسبة للجانب العلمي: تم المزج في هذه الدراسة بين النظريات والنظم الادارية الحديثة، وخاصة في مجال بناء وتكوين الجدارات، وبين الفلسفة التي تقوم عليها تلك النظم في أي مجتمع، أخذاً في الاعتبار ما توصل إليه العلم الحديث في هذا المجال، والقيم والمبادئ التي يؤمن بها المجتمع ويبني على أساسها أنظمتها الادارية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا المزج بين الجانب البيوي والجانب القيمي (الاخلاقي) والموضح في الانموذج المقترح سيسهم مساهمة فاعلة في تطوير الجانب العلمي والعملي.

2- بالنسبة للبنوك الإسلامية (الجانب العملي): مساهمة هذه الدراسة ليس فقط في التعرف على واقع الجدارات الوظيفية والتحديات التي تواجه تلك البنوك، وتحديد الاسباب ووضع التصورات لحل المشكلة التي تواجهها البنوك الإسلامية في هذه المجال، وإنما ستسهم في تطوير العمل المصرفي الإسلامي في المستقبل من خلال التصور (انموذج) الذي تم بناؤه من قبل الباحث والخاص بمنظومة بناء وتكوين الجدارات الوظيفية في تلك المؤسسات.

انموذج الدراسة: يتكون انموذج الدراسة من المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك كما هو موضح بالشكل (1)



فرضيات الدراسة: بناء على مشكلة الدراسة السالفة الذكر يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

أ- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

ب- **الفرضيات الفرعية:** على ضوء الفرضية الرئيسة تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى مخرجات مؤسسات التعليم وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الاهتمام بالتدريب وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الخبرة وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الامام والالتزام بمنهج العمل المصرفي الإسلامي وبين تدني الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين انخفاض مستوى تطبيق مبادئ الجدارة وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين انخفاض مستوى الرضاء الوظيفي وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الزهراني، عبد الله، (2012): استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً تجارياً، يعمل في السعودية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (108) مديراً في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الأول والثاني، وذلك في جميع المصارف مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إن مستوى ممارسة المديرين - عينة الدراسة للتدريب ومراحل العملية التدريبية - كان متوسط نسبياً، وإن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين درجة ممارسة المديرين الأنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وبناء على هذه النتائج فقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها: ضرورة ممارسة المصارف التجارية السعودية لوظيفة التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، والعمل على زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

دراسة سيد، عمرو، (2020): برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، هدفت هذه الدراسة إلى تنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، واستخدمت أداة البحث المتمثلة في مقياس الوعي الذاتي على مجموعة البحث التجريبية التي بلغت (32) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي على مقياس الوعي بالذات لصالح التطبيق البعدي، وأن حجم تأثير البرنامج في تنمية الوعي بالذات كبير، وقد أوصى الباحث بان يتم تضمين مقرر الجدارات المهنية برامج إعداد وتدريب معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، وتصميم برامج الوعي بالذات ودعم الأفكار المتميزة.

دراسة هاشم، نهلة، والسلامية ليلي، (2020): جدارات مقترحة لدعم المسؤولية الاجتماعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات كلية التقنية للمسؤولية المجتمعية، واستخدم المنهج الوصف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، من أهمها: وضع استراتيجية للمسؤولية المجتمعية تتفق مع استراتيجية الكلية، وضع معايير لقياس مدى نجاح الكلية، والقيام بالتوعية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة أحمد، أمل، (2018): الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد استخدم المهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت (100) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتم وضع تصور مقترح لأهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام.

دراسة الكيلاني، ريهام محمد (2015): الجدارة وعلاقتها بالتوافق الشخصي والاجتماعي لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر المستوى الرابع، هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارة وعلاقتها بالتوافق الشخصي والاجتماعي لدى طلاب جامعة الأزهر، وقد تكونت عينة الدراسة من (305) طالبة من طالبات الجامعة، وخلصت الدراس إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة بين الجدارة وأبعاد التوافق الشخصي والاجتماعي، وجود تأثير دال للتفاعل بين الجدارات (منخفض - مرتفع) والمستوى الدراسي ونوع الكلية. ومن أهم ما اوصت به الدراسة: العمل على تنمية جدارة التوافق الشخصي والاجتماعي من خلال تكثيف الجهد في تصميم برامج ارشادية، وتهيئة مناخ نفسي للطالبات، عمل برامج وقائية للحد من أزمات التوافق الاجتماعي.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Soomro, Faisal, Hussain, Saima) (2018) : هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور التدريب (الدور والتصميم والتقديم) نحو كفاءات الموظفين؛ مما يؤدي إلى أداء ملموس للموظف في القطاع المصرفي. يعتبر هذا البحث كمي بنهج ما بعد الوضعية (الحالة). تم جمع البيانات من 152 موظفاً مصرفياً من بنوك مختلفة في كراتشي من خلال استبيان. تم تحليل البيانات من خلال تطبيق التحليل الوصفي والاختبارات الإحصائية. كشفت النتائج عن وجود علاقة جوهرية بين التدريب على رأس العمل وتصميم التدريب وعملية التدريب نفسها والأداء الملموس، على الرغم من أن التدريب خارج العمل أثبت أنه مؤشر ضعيف. أنتجت الدراسة معلومات مفيدة لأبحاث المستقبل.

دراسة (Ahmad, Aqeel and others) (2015): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية متخصصي الموارد البشرية من خلال عدسة كفاءات محترفي الموارد البشرية ومدى توفر الرغبة لديهم. تم استخدام نموذج دراسة كفاءة الموارد البشرية في هذا البحث، والذي تم تعديله ليشمل "توفر الرغبة" ككفاءة مهمة. تم قياس أثر الكفاءات الاجتماعية والكفاءات الفنية وتوفر الرغبة على فعالية متخصصي الموارد البشرية. أجريت الدراسة باستخدام بيانات مأخوذة من المديرين التنفيذيين لأكبر بنك تم خصصتها في باكستان. كشف التحليل أن كفاءات محترفي الموارد البشرية لها علاقة كبيرة وفعالة وفاعلية محترفي الموارد البشرية. وإن علاقة الكفاءة الاجتماعية أقوى من العلاقة الفنية أو توفر الرغبة لدى محترفي الموارد البشرية وفي إطار التركيبات الفرعية لـ"الناشط الموثوق به" بعلاقة أقوى على عكس توقعاتنا. كما أنه تبين أن متخصصي الموارد البشرية في البنك يفتقرون إلى الكفاءات؛ وبالتالي يكون لهم تأثير سلبي على فعاليتهم في القطاع المصرفي في باكستان، مع الأخذ في الاعتبار العلاقة بين فعالية متخصصي الموارد البشرية والأداء التنظيمي، يتم إبراز الحاجة إلى تعزيز كفاءات متخصصي الموارد البشرية.

دراسة (Mufti, Owais and others) (2016): هدف هذه الدراسة إلى استكشاف كفاءات الموارد البشرية لموظفي القطاع المصرفي في باكستان. اشتمل نموذج مسح كفاءة الموارد البشرية على المساهمة الاستراتيجية، والمعرفة بالأعمال، والمصادقية الشخصية، وعطاء الموارد البشرية والتكنولوجيا، المتضمنة في هذه الدراسة. تم تطوير خمس فرضيات لتقييم العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تم استخدام تصميم المسح المقطعي غير التجريبي لاختبار الفرضيات. تم جمع البيانات باستخدام

استبيانات على عينة عشوائية مكونة من (985) مديراً من المستوى المتوسط والمبتدئ يعملون في سبعة بنوك خاصة. تم إجراء التحليل باستخدام الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن الكفاءات البشرية المذكورة كانت مرتبطة بشكل واضح وإيجابي بالأداء التنظيمي.

دراسة (Cetin, Munevver and others (2012): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب القيادة وكفاءة التواصل لدى مديري البنوك على الرضا الوظيفي للموظف - حالة البنوك التركية. . تركز الدراسة على فكرة أن أساليب القيادة وكفاءة الاتصال لمديري البنوك هي العناصر الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين في البنوك التركية. تم إجراء مسح لبنوك الودائع في تركيا. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. كشفت النتائج التجريبية أن أسلوب القيادة التفاعلية وكفاءة الاتصال لهما علاقة أقوى بالرضا الوظيفي. أما القيادة التحويلية والفردية ليس لها أي تأثير واضح على الرضا الوظيفي لموظفي البنك.

التعقيب على الدراسات: يلاحظ أن الدراسات السابقة اقتصرت على عامل واحد من العوامل المؤثرة على الجدارة، فمثلاً هناك من تناول التمكين وتأثيره على الجدارة، وآخر تناول دور التدريب أو التنمية في بناء الجدارة، والبعض الآخر تناول تأثير الرغبة على الجدارة ... ، كما ان هذه الدراسات ركزت على نوع واحد من الجدارات مثل الجدارة الفنية والجدارة المهنية والجدارة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أن عدداً من هذه الدراسات أجريت على مجالات غير مصرفية. ومن هنا يمكن القول بأن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في أمور عديدة، منها: أنها مزجت بين الجانب البنوي والجانب الأخلاقي، وأنها تضمنت مجموعة من العوامل التي تؤثر على بناء وتطوير الجدارة، وكمثال على ذلك العوامل المتعلقة ببناء مكونات القوة ك (القدرة، والرغبة، والتمكين) والتي تشمل مخرجات التعليم والتدريب ومستوى الخبرة وتبني مبادئ الجدارة، العوامل المتعلقة ببناء الأمانة والمتمثلة بالقيم المختلفة، كما أنها تضمنت نموذج لبناء وتطوير الجدارة يمكن أن يساهم ليس فقط في تطوير العمل في الجهاز المصرفي وإنما في تطوير المعرفة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1- **الحدود المكانية:** ركزت هذه الدراسة على الإدارة العامة والفروع الرئيسية في المصارف الإسلامية اليمنية في أمانة العاصمة، باعتبار أن جميع الأعمال التي تحتاجها أنشطة البنوك الإسلامية تمارس في هذه الجهات بدرجة شبه كاملة.

2- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بدرجة أساسية بالمواضيع والمتمثلة بكل من بعد القوة (القدرة) وما تتضمنه من خصائص معرفية (فهمية) وشخصية ومهارية ووجدانية وبدنية، وبعد الأمانة وما تتضمنه من مكونات كالإتقان للعمل والإخلاص في أدائه .. الخ.

3- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة، ابتداء من المشرفين وانتهاء بالمدير العام.

أسلوب الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل مشكلة البحث، حيث استخدم الآتي:

1- **أسلوب الدراسة المكتبية:** من خلال الرجوع إلى المراجع والبحوث والدوريات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في وضع الإطار النظري الذي يمثل الأساس للدراسة الميدانية ولبناء النموذج المقترح.

2- **أسلوب الدراسة الميدانية:** استهدفت الدراسة الميدانية جمع البيانات الأولية من خلال استخدام استمارة الاستبيان في جمع تلك البيانات المحورية اللازمة للدراسة.

3- **أسلوب التحليل:** استخدام الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بغرض تحليل البيانات الأولية واختبار فرضيات الدراسة الخ.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية اليمنية البالغ عددها (4) بنوك، وبنكين متخصصين في التمويل الصغير والأصغر، إضافة إلى الفروع الإسلامية للبنوك التجارية والبالغ عددها (3) فروع رئيسية، ونظراً

لأن جميع الأعمال التي تتضمنها أنشطة البنوك الإسلامية تتوافر بصورة كاملة في الإدارة العامة لهذه البنوك وفروعها الرئيسية، فقد تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات في هذه الجهات والبالغ عددهم (318) فرداً. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (204) فرداً، أي ما نسبته 64% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (204) استبانة وبعد التدقيق للاستبانة المستعادة تبين أن هناك (13) استبانة غير صالحة، وبهذا يكون عدد الاستبانة التي تم اعتمادها (191) استبانة.

أولاً: الإطار النظري:

نظام الجداريات الوظيفية: يعد نظام الجدارية الوظيفية من أرقى الانظمة الإدارية المعاصرة وأفضلها استخداماً في إدارة الموارد البشرية سواء في ظل ظروف الاستقرار الاستراتيجي حين تلجأ المنشأة إلى تعزيز جبهتها الداخلية، أو في ظل ظروف التغيير والتحول الاستراتيجي حين تلجأ المنشأة إلى إعادة توزيع مواقعها استجابة للظروف الخارجية المتغيرة، فالإدارة بالجدارية تمكن المنشأة من استخدام نظام الجدارية الوظيفية في عملية اختيار الموارد البشرية وتقييمها وترقيتها وتدريبها وتغيير مواقعها... الخ، ولذلك فقد أصبح نظام الجدارية هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في القطاع الخاص من أجل المنافسة وأثناء الاندماج أو التطوير، باعتبار أن هذا النظام مرتبط بالتخطيط ويصلح لكل الظروف، (أنتوني، وريتشارد، 2000).

أ- مفهوم وأنواع الجداريات: تعرف الجدارية بأنها أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح، وهي السمات الشخصية والمؤهلات العلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق معدلات الأداء العادية. (انتونيت، وريتشارد، 2000، 1)، كما تعرف الجدارية بأنها مزيج من المعارف والمهارات والعادات التي تدل على السلوك المتميز، (https://www.cv-template.com, 2019) وهي السمات الأساسية الداخلية للفرد التي ترتبط تلقائياً (وبدون بذل مجهود منه) بالأداء المتميز، سواء في العمل أو في مواقف الحياة بصفة عامة. (الدوليون، 2004، 247). وهي حصيله نقاط قوتك، (https://www.cv-template.com, 2019) وبناءً على هذه المفاهيم يمكن القول إن هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي على أساسها تتم عملية بناء وتكوين الجداريات من ناحية، والتمييز بين ما هو جدير بعمل ما وما هو غير جدير من ناحية أخرى، تتمثل هذه الخصائص بالآتي: (جابر، 2013؛ أنتونيت، وريتشارد، 2000).

1- الجداريات الانتاجية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز على الأقل والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

2- الجداريات الفنية: وتتضمن السمات الخاصة بالمهارات والخبرات العلمية والعملية التي تمكن الموظف من التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات والأساليب الضرورية للعمل.

3- الجداريات القيادية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من رؤساء ومرؤوسين وزملاء وعملاء، بما يمكنه من تحقيق التميز على قرنائهم ليس فقط في المؤسسة التي ينتمي إليها وإنما في المؤسسات الأخرى.

4- الجداريات الشخصية: وتتضمن السمات الشخصية مثل الثقة بالنفس، والدافعية نحو التعلم، والعمل ضمن فريق، والمرونة في التعامل، وقبول النقد، والقدرة على إدارة الذات، والاستقرار النفسي، والانفتاح على الآخرين... الخ.

ب- تحديد واكتشاف الجداريات: نظراً لما تمثله عملية تحديد واكتشاف الجداريات من أهمية بالغة في إدارة رأس المال البشري، فإنه في هذا الجزء سيتم تناول معايير قياس وتحديد الجداريات والمتمثلة بالآتي: (رياض، 2009؛ العنزوي، 2008)

1- أرقام الإنجاز: مثل كمية الإنتاج ودرجة جودته، وأرقام المبيعات التي يحققها وحجم الإيرادات الناتج عنها، وقلة الأخطاء التي تعبر عن مستوى الدقة في الأداء... الخ، وهي من أدوات القياس الكمية التي يعتمد عليها بدرجة أثناء تحديد مستوى الجداريات في المؤسسة (Dubois, 2004).

2- **توصية ذوي العلاقة بالعمل:** تعتبر توصية الزملاء والعملاء والرؤساء والمرؤوسين من أحد أدوات القياس الوصفية التي تساعد في تحديد الجدارة ومستوى هذه الجدارة داخل المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه اسم أدوات التغذية الراجعة من زاوية 360 درجة (EBP، 2010)

3- **درجة الانضباط:** يتم قياس درجة انضباط كل موظف من خلال استخدام بعض المؤشرات الخاصة بهذا المجال، مثل معدلات الغياب ومعدلات التأخير ومعدلات الوفاء بالالتزامات... الخ.

ج - **استخدامات نظام الجدارة في إدارة الموارد البشرية:** توجد استخدامات متعددة لنظام الجدارات الوظيفية من أهمها: (أنتونيت، وريتشارد، 2000؛ Kim، 2011، 8؛ EBP، 2010)

1- **استخدام نظام الجدارة في عملية التوصيف الوظيفي:** لم يعد مدخل تحليل العمل الذي يركز على المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالعمل الذي تبنى عليه عملية التوصيف هو المدخل الوحيد في عملية التوصيف الوظيفي في الوقت الحاضر، وإنما أصبحت دراسة خصائص الموظف المتميز الذي يمارس العمل بالفعل هي الأساس في تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر على مستوى الأداء في وظيفة ما.

2- **استخدام نظام الجدارات في تقييم وتصنيف الموظفين:** حيث يتم تصنيف الموظفين إلى ثلاثة أنواع هي الموظف المتفوق والموظف الفاعل والموظف الضعيف (غير الجدير): (Atria، Denktash، 2014)

3- **استخدام نظام الجدارات في تحديد الاحتياجات من الموظفين:** يقوم المعنيون بالتخطيط وفقاً لهذا النظام بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف الحساسة في المنشأة، (Dubois، 2004) وإعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، ثم تحديد العدد الأمثل من الموظفين الممتازين والمتوسطين لكل موقع وظيفي على الخارطة التنظيمية للمنشأة.

4- **استخدام نظام الجدارة الوظيفية أثناء التخطيط للتدريب:** بناءً على مواصفات الجدارات التي يتم إعدادها تتم عملية تحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفون، سواء قبل التعيين أم بعده، بغرض تحديد السمات التي يجب التأكد من توفرها لدى الموظف قبل التعيين والمواصفات التي يجب إكسابها للموظف بعد التعيين وذلك من خلال التدريب. (جابر، 2013):
ثانياً: **منظومة بناء وتكوين الجدارات الوظيفية:**

تعمل المنظمات الحديثة على امتلاك وتكوين الجدارات الوظيفية المطلوبة للعمل من خلال تركيز اهتماماتها على المكونات الأساسية لمنظومة بناء تلك الجدارات المتمثلة في بعدين رئيسيين هما القوة والأمانة، فعن طريق الاهتمام ببناء منظومة القوة بما تتضمنه من عناصر، وما تحمله من معاني مثل القوة الفكرية، والقوة الوجدانية، والقوة البدنية، والقوة المهارية الفنية والإدارية... الخ، ومن خلال الاهتمام بمنظومة الأمانة وما تحتويه من قيم ومعاني أخلاقية، مثل إتقان العمل والإخلاص في أدائه، وتحري الصدق في الأقوال والأفعال، وحسن التعامل مع الآخرين.. الخ، وهي القيم التي تشكل المحور الجوهرية للجانب الأخلاقي للإنسان، والتي يتم عن طريقها ضبط عناصر القوة وتوجيهها الوجهة السليمة صوب تحقيق الأهداف دون إخلال أو إضرار بحقوق ذوي العلاقة، وتمكن المنظمة من تحقيق التميز على المنظمات الأخرى. وهذا يتطلب الاهتمام بالآتي:

أ- **بناء منظومة القوة (القدرة):** القوة هي رمز لمجموعة الإمكانيات المادية والمعنوية العقلية والبدنية والوجدانية والمهنية التي يتمتع بها الفرد، سواء أكانت فطرية أم مكتسبة، (دهمان، 2010، 85) ويقصد بالقوة في المجال الوظيفي القدرة على أداء العمل بإتقان (عقلم، 2017، 217)، من هذه المفاهيم يمكن القول بان القوة هي مجموعة متكاملة من الإمكانيات أو الخصائص المتمثلة في الآتي: (عساف، 2005؛ دهمان، 2010؛ كردي، 2014):

1- **الخصائص المعرفية:** وهي عبارة عن المخزون المعرفي المتراكم الذي يمتلكه الشخص في تخصص معين، ويعتبر هذا المخزون الذي يشكل القدرة المعرفية وما يتعلق بها من مكونات، مثل المستويات التعليمية بأبعادها التخصصية المختلفة الفنية و الشرعية والاقتصادية والإدارية... الخ، أحد مكونات القوة (القدرة)؛ ولا تكون منظومة التعليم والتدريب فاعلة إلا إذا كانت نتائج

تلك المنظومة قد أكسبت العاملين قواعد المعرفة المتمثلة في معرفة: ما (Know What)، معرفة كيف (Know How)، معرفة لماذا (Know Why)، معرفة الرعاية لماذا (Care Why)، ومعرفة الأمور المتعلقة بالتألف (Know Belonging). (العززي وصالح، 2009، 228)

2- الخصائص المهنية: يقصد بالخصائص المهنية قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي دون أية عوائق تذكر، أو بمعنى آخر، هي عبارة عن قدرة الشخص على أداء العمل الموكل إليه بسهولة ويسر ودون أي معاناة أو صعوبة تذكر، (عقلم، 2017، 98، 2019/03/11؛ <https://www.cv-template.com>) وأن ينفذه بدرجة عالية من الاتقان، وأن تتصف نتائجه بالجودة العالية وبالمواصفات التي تلبى رغبات العملاء وتحقق طموحاتهم وتتعدى توقعاتهم.

3- الخصائص المتعلقة بالتمكين: يقصد بالتمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل من الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا وإخلاقيًا لأداء العمل ومنحهم الثقة الكاملة. (عبد الوهاب، 1997)

4- الخصائص الشخصية: وتشمل مجموعة الصفات أو القدرات الذهنية الفطرية والمكتسبة، مثل المرونة في التفكير والسلوك، والدافعية للتعلم، والتحكم في الذات، ومستوى الذكاء، وقوة الملاحظة...، والخصائص والسمات النفسية المتمثلة بالثقة بالذات (فهم الذات) والمرونة وتقبل النقد، والاستقرار النفسي... الخ، والسمات والخصائص الاجتماعية المتمثلة في الذكاء العاطفي ودرجة الافتتاح على العالم الخارجي، والقدرة على بناء العلاقات وحسن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير والاتصال بالآخرين.

5- الخصائص الوجدانية: يقصد بالخصائص الوجدانية ميول واتجاهات ودوافع الشخص للعمل، وأنماط سلوكه والانفعالات الصادرة عنه تجاه الأعمال أو الأشياء أو الثقافات أو تجاه المواقف أو الآخرين.

6- الخصائص البدنية: تشكل الخصائص البدنية المتعلقة بـ (سلامة العقل والحواس، والاتزان في التصرف، وفصاحة اللسان، والتمتع بالصحة والقدرة على الحركة بالقدر الذي يطلبه العمل).

7- الخصائص التطويرية (قوة الملاحظة): ترتبط عملية بقاء المنظمة واستمرارها بالقدرة التطويرية التي تنتج عن قوة الملاحظة التي يمتلكها الموظفون الجديرون في المنظمة التي يعبر عنها عادة من خلال المبادرة والابداع والابتكار.

ب- بناء منظومة الأمانة: تمثل الأمانة في مجال العمل -التي هي عبارة عن العلاقة الروحية المقدسة بين الناس (Bello, 2012, 232) والمؤثرة على أدائهم - المكون الرئيسي الثاني لمنظومة بناء وتكوين الجداريات، وإحدى الأدوات الرئيسية التي يتم من خلالها التمييز بين الشخص الجدير وغير الجدير، ثم الحكم على صلاحية أي شخص لعمل ما من عدمه. وتتكون منظومة الأمانة في مجال العمل من مجموعة من المبادئ تشمل الآتي:

1- مبدأ اتقان العمل: يعرف الاتقان بأنه عبارة عن أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح والحصول على نتائج صحيحة (دهمان، 2010، 54)، ويعد اتقان العمل أو إجادته أحد مكونات الأمانة الأساسية. (جالو، 2008، 240):

2- مبدأ الإخلاص في أداء العمل: الإخلاص هو عمل قلبي ينعكس على مستوى الأداء، ويقصد بالإخلاص في مجال العمل اتقان العمل وعدم التقصير في أدائه أو تطويره أو أنجازه. (عساف، 2005، 293).

3- مبدأ تحمل المسؤولية في مجال العمل: يقصد بالمسؤولية في مجال العمل التزام الشخص بأداء المهام والواجبات المسندة إليه دون تقصير أو تأخير أو إخلال بتلك المهام والواجبات، (عقلم، 2017، 98) أي أن يؤديها بإتقان.

4- مبدأ الصدق: يقصد بالصدق قول الحق على الدوام والعمل بما يتوافق مع ذلك القول، أو بمعنى آخر، أن يتوافق القول مع السلوك، (عساف، 2005، 293)، فالصدق يولد الثقة، ويسهم في بناء الولاء المؤسسي وبناء العلاقات السليمة (Bello, 2012, 232). ويكفل تنمية وتعميق واستمرار تلك العلاقة على الدوام.

- 5- مبدأ حفظ أسرار العمل: تعد صفة حفظ الأسرار وعدم إذاعتها من مكونات الأمانة، من هذه الأسرار ما يتعلق بالوظيفة وأنظمة العمل وخاصة الوظائف الحساسة، (دهمان، 2010).
- 6- مبدأ الوفاء: يقصد بالوفاء في مجال العمل أن يقوم الشخص بما ينبغي عليه القيام به وخاصة فيما يقطعه على نفسه من تعهد أو وعد، سواء أكان خاصاً برب العمل أم بالعملاء أم بالزملاء أم برئيسه ... الخ. (عساف، 2005).
- 7- مبدأ العدل: يقصد بالعدل إعطاء كل ذي حق حقه، سواء أكان هذا الحق قانونياً أم طبيعياً، مادياً أم معنوياً.
- 8- مبدأ الاستقامة والتعفف: ان سمة التعفف يعبر عن أعلى حالة من الاستقامة، ونعني بالاستقامة النأي بالنفس عن الوقوع في الخطأ، والترفع عن كل ما يبدو في نظر الآخرين مغريباً ويتعارض مع الاخلاق، (عساف، 2005، 292).
- 9- مبدأ تسخير القوة فيما هو نافع: من الأمانة أن تسخر القوة فيما يعود بالنفع على الفرد وعلى المنظمة ثم على المجتمع. (عابدين، 2009)

ومن الجدير بالذكر أن دور الأمانة لا يقتصر على ضبط وتوجيه السلوك وإنما يعمل على إثارة الدافع على العمل ويسهم في تعزيز الرغبة لدي العاملين في العمل، فالقيم تجعل الإنسان يخلص في العمل ويحسن أداءه، لأن الالتزام بالقيم في الحياة العملية تشعر صاحبها بالطمأنينة وبالسعادة فينعكس ذلك على مستوى أدائه في الواقع العملي (Bello, 2012)

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أ- اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

جدول (1) يبين ملخص نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لأداة البحث

عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}\text{Alpha}$
43	90.7%	95.2%

يتضح من الجدول السابق (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (90.7)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (95.2%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الاجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

ب- الخصائص الديمغرافية: بعد تحليل البيانات الديمغرافية المتعلقة بمفردات عينة الدراسة البالغ عددها (191) مفردة (6) منها قيادات عليا، و(77) قيادات وسطى، و (108) قيادات إشرافيه، فقد اتضح الآتي:

1- أن أكثر من 88% من مفردات العينة لديهم مؤهل جامعي فأعلى، وأن تخصص أكثر من 77% منهم تتفق مع ما يحتاجه العمل في البنوك الإسلامية، وهذا يشير إلى أن هناك حرصاً على استقطاب ذوي المؤهلات والتخصصات المناسبة لمتطلبات العمل.

2- أن 47.5% من مفردات العينة لم تزد عدد الدورات التدريبية المصرفية التي حصلوا عليها طوال حياتهم العملية عن (6) دورات، والنسبة المتبقية حصلت على (7) دورات مصرفية فأكثر. أما الدورات الشرعية فقد اتضح أن 27.6% لم يحصلوا على أية دورة، 66.2% تراوحت الدورات الشرعية التي حصلوا عليها بين (1-4) دورات خلال حياتهم العملية، والنسبة المتبقية حصلت على (5) دورات شرعية فأكثر. أما معدل الساعات التدريبية السنوية التي حصل عليها الفرد خلال السنة فقد اتضح أن 66.2% من مفردات العينة تراوحت معدل الساعات التدريبية السنوية التي حصلوا عليها بين (0-20) ساعة تدريبية، و 24.5% تراوحت معدل ساعات التدريب التي حصلوا عليها بين (21-40) ساعة تدريبية، والنسبة المتبقية حصلت على أكثر من (40) ساعة تدريبية في السنة، وهذا العدد للساعات التدريبية لا يتفق مع المعيار الدولي الذي يحدد معدل الساعات التدريبية التي يجب أن يحصل عليها كل فرد في كل عام بـ (80) ساعة.

3- أن خبرة 35.4% من مفردات العينة في المصرفية الإسلامية لا تزيد عن (6) سنوات، و64.6% خبرتهم تتراوح بين (7) وأكثر من (11) سنة. أما الخبرات السابقة لمن عملوا في البنوك التقليدية والبالغ عددهم (40) مفردة فقد تراوحت بين (3) سنوات- إلى أكثر من (11) سنة، ومعظمهم يعملون في الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وهذا يشير إلى أن الخبرة مازالت متواضعة.

4- أن 91.6% من مفردات العينة لا تتجاوز أعمارهم (45) سنة، أي أن مظم القيادات مازالت في سن الشباب، وهذا يعني أنهم يتمتعون بقدرات بدنية وقدرات عقلية كبيرة تمكنهم من تحقيق مستوى أداء عال.

ج- نتائج تحليل الدراسة الميدانية: شملت عملية التحليل جميع المحاور المتضمنة للعوامل التي تدخل في بناء وتكوين الجدارات الوظيفية التي من أهمها العوامل المكونة لجانب القدرة والرغبة، والعوامل المكونة للجانب الأخلاقي والوجداني وفيما يلي نتائج تحليل هذه المحاور:

المحور الأول: المعارف التخصصية في المصرفية الإسلامية: تم التركيز في هذا المحور على مستوى مكونات بناء الجدارة المعرفية التخصصية المكتسبة من نظام التعليم، وقد كانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها هذا المحور والمتعلقة بالمعارف التخصصية في المصارف الإسلامية.

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1 ما يحصل عليه الموظف من معارف شرعية أثناء حياته التعليمية تؤهله بدرجة كافية للعمل في البنوك الإسلامية.	2.76	1.06	44.0%
2 ما يحصل عليه الموظف من معارف فنية مصرفية أثناء حياته التعليمية تؤهله بدرجة كافية للعمل في البنوك الإسلامية.	2.97	1.06	49.3%
3 ما يكتسبه الموظف من مهارات مصرفية أثناء حياته التعليمية غير كاف للعمل في البنوك الإسلامية.	3.43	1.03	60.8%
4 يعاني منهج التعليم في اليمن من قصور كبير في الجوانب المتعلقة بالمصرفية الإسلامية.	4.12	0.89	78.0%
5 ما يكتسبه الموظف من قيم أثناء حياته التعليمية كافي لمتطلبات العمل في البنوك الإسلامية.	2.89	1.01	47.3%
6 مخرجات نظام التعليم في اليمن تلبى متطلبات البنوك الإسلامية من العمالة المؤهلة شرعياً بدرجة كافية.	2.25	0.94	31.3%
7 مخرجات نظام التعليم في اليمن تلبى متطلبات البنوك الإسلامية من العمالة المؤهلة فنياً بدرجة كافية.	2.39	0.88	34.8%
المتوسط العام	2.97	0.47	49.3%

يتضح من خلال الجدول السابق (2) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بمدى كفاية بناء الجدارات المعرفية الفنية والشرعية والإدارية والقيمية يساوي (2.97)، أي بنسبة موافقة تساوي 49.3%، وهذه النتيجة تقل عن الوسط الافتراضي، كما يلاحظ أن الوسط الحسابي لمعظم العوامل التي تدخل في تكوين الجدارات يقل عن الوسط الحسابي الافتراضي، أي بنسبة موافقة تراوحت بين 31.3% و 49.3%. أما بالنسبة لمتوسطات النسب المئوية للإجابات فقد كانت نسبة الاجابات بالموافقة أقل من المتوسط،

والنسبة المتبقية توزعت بين عدم الموافقة والحياد، وهذا يعني أن مستوى مخرجات نظام التعليم تعاني من قصور في المعارف والمهارات المختلفة ومن أهمها المعارف الفنية والاخلاقية والشرعية المتعلقة بالمصرفية الإسلامية الام الذي سينعكس اثره على مستوى الجدارات وبالتالي علي مستوى الاداء.

المحور الثاني: مستوى الاهتمام بالتدريب: تم في هذا المحور التركيز على معرفة درجة الاهتمام بالتدريب الذي يسهم في بناء وتكوين الجدارات، وقد كانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (3) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات الخاصة في معرفة مستوى الاهتمام بتدريب الموظفين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	يحصل الموظف بعد التحاقه بالبنك مباشرة على التدريب الكاف الذي يمكنه من أداء عمله بالمستوى المطلوب.	3.35	0.95	58.8%
2	يحصل كل موظف ف البنك على التدريب الكاف أثناء حياته العملية الأمر الذي يمكنه من تطوير ذاته وعمله باستمرار .	3.42	0.88	60.5%
3	يوجد اهتمام كاف بتدريب الموظفين على المصرفية الإسلامية في البنك.	3.29	0.99	57.3%
4	يتلقى كل موظف في البنك تدريباً كاف على الجوانب الشرعية قبل استلامه للعمل.	2.98	0.95	49.5%
المتوسط العام				
		3.26	0.79	55.6%

يلاحظ من خلال الجدول السابق (3) أن المتوسط العام للوسط الحسابي الخاص بمستوى الاهتمام بالتدريب يساوي (3.26)، أي بنسبة موافقة تساوي 56.5%، وهذه النتيجة تزيد عن المتوسط الافتراضي بقليل، كما أنه يلاحظ أن الوسط الحسابي علي مستوى كل بند أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، ما عدا البند المتعلق بالتدريب الشرعي، بينما كانت متوسطات النسب المئوية للإجابات متركزة إلى حد ما حول موافق وموافق تماماً، حيث بلغت هذه النسبة 48.58%، والنسبة المتبقية وزعت بين محايد وغير موافق، وهذا يشير إلى أن مستوى الاهتمام بالتدريب مازال متدنأً وخاصة التدريب الشرعي.

المحور الثالث: واقع الجدارة المعرفية والفنية: تم في هذا المحور الاهتمام بدراسة واقع الجدارة الوظيفية في البنوك محل الدراسة، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بواقع الجدارة المعرفية والفنية للموظفين الحاليين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	تتوافر لدى العمالة في البنك المعارف الفنية الكافية اللازمة لأداء العمل بمستوى يفوق التوقعات.	2.95	0.90	48.8%
2	تتوافر لدى العمالة في البنك المهارة المصرفية الإسلامية الكافية اللازمة لأداء العمل بمستوى يفوق التوقعات.	2.90	0.91	47.5%
3	جميع العاملين في البنك يتمتعون بالقدرات الكافية التي تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بإتقان وتميز .	3.36	0.88	59.0%
المتوسط العام				
		3.07	0.70	51.8%

يتبين من خلال الجدول السابق (4) أن الوسط الحسابي العام يساوي (3.07) أي بمستوى موافقة تساوي 52%، وهذه النتيجة تزيد بمقدار طفيف عن المتوسط الحسابي الافتراضي، أما المتوسط الحسابي على مستوى كل فقرة فقد كان أقل من المتوسط الافتراضي ما عد الفقرة الثالثة المتعلقة بالقدرة، بينما كان متوسط نسب الموافقة يساوي (32.6)، وهذا يعني أن واقع الجداريات المعرفية والفنية ليست بالمستوى الذي يؤهل الموظفين للتميز في الأداء.

المحور الرابع: مستوى الخبرة المصرفية الإسلامية: لقد خصص هذا المحور لدراسة مستوى الخبرة المتاحة لدى العاملين باعتبارها أنها أحد مكونات القوة، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (5): الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات الخاصة بمستوى الخبرة لدى العاملين في مجال المصرفية الإسلامية

م	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	تعاني الكثير من العمالة في البنك من تدني مستوى الخبرة العملية الكافة في مجال المصرفية الإسلامية.	3.07	0.99	51.8%
2	تعاني معظم قيادات البنك من قصور في الخبرة المصرفية الإسلامية الكافة.	2.81	1.07	45.3%
3	يمتلك معظم الموظفين في البنك الخبرة الكافة اللازمة للعمل في البنوك الإسلامية.	3.39	0.83	59.8%
4	معظم الموظفين اكتسبوا خبرتهم في الصيرفة الإسلامية قبل التحاقهم بالعمل في البنك.	2.34	0.78	33.5%
	المتوسط العام	2.90	0.48	47.5%

يلاحظ من خلال الجدول السابق (5) أن الوسط الحسابي العام يساوي (2.90)، أي بدرجة موافقة تساوي 47.5%، وهذه النتيجة أقل من المتوسط الافتراضي، أما المتوسط الحسابي على مستوى كل فقرة فقد كان في حدود المتوسط بالنسبة للفقرتين الأولى والثالثة وأقل من المتوسط بالنسبة للثانية والرابعة، بينما كانت أكبر متوسطات نسب الاجابات متركزة حول إجابات عدم الموافقة، وهذا يشير بشكل عام إلى أن خبرات معظم الموظفين في مستوى اقل من المطلوب.

المحور الخامس: درجة الالتزام بالقيم: تم التركيز على القيم في هذا المحور بغرض معرفة درجة الالتزام بها أثناء ممارسة العمل، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (6) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات التي تبين درجة التزام الموظفين بالقيم أثناء ممارستهم للعمل

م	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	يتصف جميع العاملين بخاصية الأمانة أثناء ممارستهم للأعمال الموكلة إليهم.	3.60	0.88	65.0%
2	تتسم أعمال معظم الموظفين بالإنقاذ (الجودة).	3.38	0.85	59.5%
3	يلتزم كل موظف بأداء عمله دون تقصير أو إخلال.	3.46	0.87	61.5%
4	جميع العاملين في البنك يلتزمون بقيم العمل الإسلامية أثناء ممارستهم للأعمال الموكلة إليهم.	3.74	0.83	68.5%
5	يتحرى معظم العاملين الصدق أثناء تعاملهم مع الآخرين.	3.83	0.77	70.8%
6	يراعي معظم العاملين تطبيق مبدأ العدالة أثناء تعاملهم مع الآخرين.	3.68	0.79	67.0%
7	يتحلى معظم العاملين بصفة الإخلاص أثناء أدائهم لأعمالهم.	3.76	0.76	69.0%
	المتوسط العام	3.64	0.63	66.0%

يتضح من خلال الجدول السابق (6) أن معظم الاجابات كانت بالموافقة، ولذلك فقد كان المتوسط الحسابي علي مستوى كل فقرة أعلى من المتوسط الافتراضي، وكان الوسط الحسابي العام يساوي (3.64)، أي بدرجة موافقة تساوي 66%، وهذا يعني أن درجة التزام معظم الموظفين بالقيم أثناء ممارستهم للعمل كانت مرتفعة، أما النسبة المتبقية من الاجابات فقد توزعت بين الحياد وعدم الموافقة، وهذا يعني أن أكثر من ثلث الموظفين يرون أنه لا يوجد التزام بالقيم أثناء ممارسة العمل بالدرجة المطلوبة، وهذا مؤشر خطير، لأن عدم الالتزام بالقيم أثناء ممارسة العمل سيزيد من الشكوك والتشكيك في التجربة، وسيرسخ المفاهيم الخاطئة وخاصة لدي غير المؤمنين بفكرة البنوك الإسلامية، كما انه سيزيد من الممارسات أو سلوكيات خاطئة تؤثر على مستوى الأداء.

المحور السادس: درجة الالتزام بالجوانب الشرعية: تم تناول هذا الجانب بغرض معرفة مستوى التزام العاملين بالجوانب الشرعية أثناء ممارستهم للعمل وكانت النتائج على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول (7) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات الخاصة بدرجة التزام الموظفين بالجوانب الشرعية أثناء العمل

يلاحظ من خلال الجدول السابق (7) أن الوسط الحسابي العام للإجابات بلغ (3.85)، أي بنسبة موافقة تساوي 71.3%، كما أنه يلاحظ أن لوسط الحسابي على مستوى كل عامل كان أكبر من الوسط الافتراضي، وأن متوسط نسب الموافقة لدى الملتمزمين بالجوانب الشرعية بلغت 71.2%، وهذا يشير إلى أن درجة الالتزام بالجوانب الشرعية من قبل معظم الموظفين عالية إلى حد ما، إلا أنها لم تصل إلى مستوى التميز. ولكي تصل إلى هذا المستوى لابد من العمل علي زيادة الاهتمام بالتتقيف الشرعي بشكل كاف، على أن يتم التركيز على العاملين في مجال الاستثمار بدرجة أكبر.

المحور السابع: واقع تطبيق مبادئ الجدارة في البنوك الإسلامية: تم في هذا المحور دراسة اهم مبادئ الجدارة بغرض التعرف على مدى اهتمام بتطبيقها، وقد كانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (8) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الجدارة.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	تتم عملية التوظيف في البنك وفقاً لمعايير الجدارة المحددة سلفاً	3.14	1.13	53.5%
2	تتم عملية الترقية في البنك على أساس معايير الجدارة دائماً.	2.90	1.15	47.5%
3	يتم تقييم أداء الموظفين في البنك وفقاً لمعايير واضحة مبنية على أساس التميز في العمل.	3.13	1.16	53.3%
4	تتم عملية التدريب في البنك بناء على معايير الجدارة.	2.94	1.01	48.5%
	المتوسط العام	3.03	1.02	50.8%
1	يوجد حرص كاف لدى جميع قيادة البنك على تطبيق الجوانب الشرعية في جميع المعاملات.	3.79	0.97	69.8%
2	يوجد حرص كاف لدى موظفي البنك التنفيذيين على تطبيق الجوانب الشرعية في جميع المعاملات.	3.86	0.85	71.5%
3	جميع المعاملات في البنك تتم وفقاً للضوابط الشرعية.	3.87	0.84	71.8%
4	يتم الالتزام التام بالأمور الشرعية أثناء إعداد وتنفيذ جميع الأعمال في البنك.	3.88	0.81	72.0%
	المتوسط العام	3.85	0.75	71.3%

يتضح من خلال الجدول السابق (8) أن الوسط الحسابي العام يساوي (3.03)، أي بدرجة موافقة تساوي 50.8% وهذه النتيجة تكاد تساوي المتوسط الافتراضي، أما الوسط الحسابي على مستوى كل بند فقد كان أقل من المتوسط الافتراضي في البندين الثاني والرابع، وأعلى بقليل في البندين الأول والثالث، بينما لم تتعدى متوسط نسب الاجابات بالموافقة نسبة 38%، وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الجدارة لا يتم الا بدرجة متواضعة.

المحور الثامن: درجة الرضا الوظيفي وتأثيره على مستوى الجدارة الوظيفية: تم تناول الرضا الوظيفي في هذا المحور باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الرغبة، وقد كانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (9) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي وتأثيره على مستوى الجدارة الوظيفية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	النمط السائد بين معظم الموظفين في البنك هو تبادل مشاعر الحب والاحترام والتقدير .	3.80	0.82	70.0%
2	أشعر بمتعة غير عادية أثناء ممارستي لعملتي الحالي .	3.86	0.90	71.5%
3	عندما أصل إلى موقع عملي في بداية الدوام أشعر بالسعادة الغامرة دائماً .	3.69	0.98	67.3%
4	أنتظر وقت انتهاء الدوام بفارغ من الصبر في معظم أيام العمل .	2.61	1.00	40.3%
5	عملي في البنك يمثل مصدر فخر واعتزاز لي أمام الآخرين .	4.16	0.76	79.0%
6	لو أتيحت لي فرصة عمل في أي مؤسسة أخرى بنفس الراتب والمميزات لتخليت عن عملي الحالي .	2.29	1.12	32.3%
المتوسط العام		3.40	0.39	60.0%

يلاحظ من خلال الجدول السابق (9) أن الوسط الحسابي العام يساوي (3.40)، أي بنسبة موافقة بلغت 60%، وهي نتيجة أعلى من المتوسط الافتراضي، وكذلك كان الوسط الحسابي لمعظم الفقرات أعلى من المتوسط الافتراضي، أما متوسط نسب الاجابات بالموافقة فقد بلغ 55.35%، بينما كانت بقية النسبة موزعة بين محايد وغير موافق، وهذا يعني أن درجة رضا معظم الموظفين في مستوى جيد، وأن درجة رضا ما لا يقل عن 40% متدنية جداً، وهذا يشير إلى أن الاهتمام بالعوامل المؤثرة علي الرضا في البنوك الإسلامية محل الدراسة غير كاف الامر الذي سينعكس سلبا على الاداء .

المحور التاسع: واقع الأداء وفقاً لمعايير الجدارة: هدف هذا المحور الى التعرف على مستوى أداء العاملين في الواقع العملي، وقد كانت نتائج الدراسة على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (10): الإحصاء الوصفي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بتحديد واقع الأداء وفقاً لمعايير الجدارة الوظيفية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	مستوى أداء معظم الموظفين في البنك يفوق مستوى الأداء المتوقع .	3.07	0.86	51.8%
2	مستوى أداء معظم الموظفين في البنك يتوافق مع مستوى الأداء المتوقع (النمطي) .	3.56	0.77	64.0%
3	مستوى أداء معظم الموظفين في البنك يقل عن مستوى الأداء المتوقع	2.71	0.90	42.8%
4	مستوى أنجاز معظم الموظفين في البنك يفوق معدلات الأداء العادية .	3.18	0.96	54.5%
المتوسط العام		3.13	0.48	53.3%

يتبين من خلال الجدول السابق (10) أن الوسط الحسابي العام يساوي (3.13)، أي بنسبة موافقة تساوي 53.3% وهذه النتيجة تزيد عن الوسط الافتراضي بنسبة طفيفة، أما المتوسط الحسابي علي مستوى كل بند فقد كان أعلى من المتوسط الافتراضي، ما عد

البند الثالث، أما فيما يتعلق بمتوسطات نسب الاجابات بالموافقة فلم تزيد عن 38.35%، وبناء على هذه النتائج ووفقاً لمعايير الجدارة يمكن القول أن مستوى أداء ما يقارب من نصف الموظفين لم يصل الي مستوى الأداء المتوقع، وإنما هو في مستوى الأداء الفعال، وهو أدنى مستوى مقبول من العمل، أما النسبة المتبقية وهي التي تتجاوز بقليل 45% من العينة فقد أفادت أن مستوى الأداء ضعيف؛ أي أنه أقل من مستوى الأداء العادي (النمطي)، وهذا يشير إلي أن ما يقارب من نصف الموظفين لا تتوافر لديهم صفة الجدارة.

د- اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (11) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الاحصائية

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.646	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الاسلامية.

يتضح من الجدول (11) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الاسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.646) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الاحصائية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (12) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.341	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى مخرجات مؤسسات التعليم وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الاسلامية

يتضح من الجدول (12) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى مخرجات مؤسسات التعليم وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الاسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.341) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (13) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.552	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الاهتمام بالتدريب وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية

يتضح من الجدول (13) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الاهتمام بالتدريب وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.552) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.256	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الخبرة وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية

يتضح من الجدول (14) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين انخفاض مستوى الخبرة وتدني مستوى الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.256) وهي غير دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.579	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الامام والالتزام بمنهج العمل المصرفي الاسلامي وبين تدني الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية

يتضح من الجدول (15) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين انخفاض مستوى الامام والالتزام بمنهج العمل المصرفي الاسلامي وبين تدني الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.579) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (16) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الخامسة

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.448	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى تطبيق مبادئ الجدارة وتدني مستوى الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية

يتضح من الجدول (16) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى تطبيق مبادئ الجدارة وتدني مستوى الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.448) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

جدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للفرضية السادسة

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضيات
قبول الفرضية	.000	.262	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين مستوى الرضاء الوظيف وتدني مستوى الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية.

يتبين من الجدول (18) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين انخفاض مستوى الرضاء الوظيف وتدني مستوى الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.262) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة.

من البيانات الواردة في الجداول السالفة الذكر يتبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث أن جميع فرضيات الدراسة دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول جميع فرضيات الدراسة الاحصائية.

ه- الاستنتاجات والتوصيات: بناء على تحليل نتائج الدراسة الميدانية المعبرة عن آراء مفردات العينة، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وتمثل فيما يلي:

- 1- الاستنتاجات:** على ضوء الإطار النظري، وبناء على نتائج تحليل البيانات التي سبق مناقشتها تم التوصل إلى الآتية:
 - وجود قصور في مخرجات نظام التعليم والتدريب، حيث افاد أكثر من 50% من مفردات العينة بعدم كفاية المعارف والمهارات الفنية والاخلاقية والشرعية التي يكسبها نظام التعليم للموظفين أثناء حياتهم التعليمية؛ الامر الذي جعل واقع الجداريات المعرفية والفنية ليست بالمستوى الذي يمكن الموظفين من التميز في الأداء.
 - تواضع مستوى الاهتمام بالتدريب المصرفي، وقصور كبير في التدريب الشرعي. حيث افاد 43.5% من مفردات العينة أن التدريب غير كافي.
 - أن مستوى الخبرة لدى معظم موظفي البنوك الإسلامية محل الدراسة مازالت في حدودها الدنيا، حيث افاد 52.5% من مفردات العينة أن مستوى الخبرة لدى معظم الموظفين غير كافية.
 - أن التزام الموظفين بالقيم اثناء ممارسة العمل فوق المتوسط، حيث افاد 65.7% من مفردات العينة أن معظم العاملين يراعون القيم ويلتزمون بها اثناء التنفيذ.

-ان مستوى تطبيق مبادئ الجدارة في البنوك الإسلامية في حدوده الدنيا، حيث افاد 50.8% مفردات العينة أن هناك تطبيق لمبادئ الجدارة بينما النسبة المتبقية تفيد أن التطبيق محدود.
-أن درجة الرضا معظم الموظفين فوق المتوسط، حيث افاد 60% من مفردات العينة أن درجة الرضا فوق المتوسط ولم تصل الى مستوى عالي.
-أن مستوى الجدارة لدي معظم الموظفين في حدود مستوى الأداء المتوسط أي مستوى الأداء الفاعل، وهو أدنى مستوى مقبول في العمل،

2-التوصيات: على ضوء النتائج السالفة الذكر يمكن تقديم التوصيات الآتية:

-اعادة النظر في نظام التعليم والتدريب من حيث التخصصات والمناهج، واستحداث مقررات جديدة تتفق وتستوعب كل التغيرات التي تحدث في هذا المجال.
-إقامة بنية تحتية للتعليم والتدريب المصرفي من خلال إنشاء كيان اداري يتبع البنوك الإسلامية مجتمعة يتبعه مراكز بحثية تطويرية ومؤسسات تعليمية وتدريبية متخصصة مجهزة بأحدث التقنيات، وموفر لها كادر تدريبي محترف يجمع بين المعرفة والخبرة في مجال المصرفية الإسلامية.
-تكثيف البرامج التدريبية والندوات المتعلقة بالجوانب المصرفية الإسلامية والشرعية لجميع العاملين مع التركيز بدرجة أكبر علي من يعملون في مجال الاستثمار والاعتمادات.
-استقطاب ذوي الخبرات وخاصة لمن يشغل لوظائف الحاكمة، والمحافظة على الخبرات المتاحة وتنمية قدراتها من خلال تطبيق مبدأ التمكين.
-العناية بالبعد الاخلاقي من خلال التأكد من مدى توفر هذا الامر اثناء التوظيف، والنقل وترقية العاملين، وعن طريق إعداد مدونة أخلاقية وتوعية وتثقيف العاملين بها.
-العمل على رفع مستوى رضا الموظفين من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة على الرضا.
-تبني نظام الجدارة كمنهج إداري يتم تطبيقه أثناء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلا تطبيق النموذج المقترح والموضح في الشكل الاتي:

انموذج (عقلان) لمنظومة بناء وتكوين الجدارات الوظيفية وتطويرها

المتطلبات الفرعية	الجدارة	المتطلبات الرئيسية لبناء وتكوين الجدارات الوظيفية											
		=	قوة	×	أمانة	×	أهداف	غايات					
		=	قوة	×	أمانة	×	أهداف	غايات					
		=	قوة	×	أمانة	×	أهداف	غايات					
المتطلبات الفرعية	↓ متطلبات معرفية ↓ متطلبات مهنية ↓ متطلبات شخصية ↓		1-المعرفة • تأهيل علمي يفوق التوقعات • حب الاطلاع والبحث عن كل ما هو جديد • مشاركة فاعلة ومستمرة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات 2-المهارات • تطوير مستمر • خبرة كافية • مشاركة فاعلة في الافكار والأعمال • توظيف تام لكل ما يمتلكه من قدرات والخصائص الشخصية 3-الخصائص الشخصية • مستوى ذكاء عالي • حكمة في التصرف • حب التعلم • امتلاك قوة ملاحظة عالية • سلامة البدن والحواس • قدرة حركية سريعة	×	• تكوين اتجاهات ومواقف إيجابية • دافعية قوية للتتعلم • عدالة في التعامل • ذكاء عاطفي عالي • عواطف ومشاعر حب متبادلة • ذكاء اجتماعي فائق • توافق العمل مع القدرات • بيئة عمل مشجعة • علاقة عمل متميزة • نظام أجور وحوافز يفوق منافسيه • دافعية قوية للإنجاز	×	• تحديد غايات وأهداف مشتركة • تمنين نقاط القوة • منح صلاحيات كاملة • اسناد العمل لمن يحسنه • وجود ثقة متبادلة • إعداد واستعداد تام لأداء المهمة • تحديد معايير متكاملة وواضحة • توفير إمكانيات كافية • إعداد برامج عمل مزممة • إعداد آلية تواصل مفتوح • تبني مبدأ المشاركة • توفير نظام رقابة فاعل • تغذية راجعة مستمرة • بيئة عمل مريحة • مرونة وحرية في التصرف	×	• الإيمان بأن العمل عبادة • العدل والرحمة في التعامل • الاتقان في العمل • الإخلاص في الأداء • الصدق في القول والعمل • الشعور القوي بالمسؤولية • التفكير العميق والمتجدد • في الكون والاستفادة من نتائجه • حسن استخدام للإمكانيات • وتسخيرها فيما هو نافع • المحافظة على أسرار العمل • المحافظة على البيئة • تسخير القوة فيما هو نافع • استثمار تام للوقت فيما هو نافع.	×	• قيمة مضافة مرتفعة • منتجات ذات جودة عالية • إنتاجية مرتفعة • وقت إنجاز قياسي • درجة رضا عالية • إمكانيات مرشدة • تكاليف منخفضة • تطوير مستمر • للمنتجات والأعمال • خدمات غير متوقعة • بيئة نظيفة وصحية • ثروات غير مهدرة • أرباح غير متوقعة	×	• عباد الله (تعبدية)
متطلبات تعبدية	←	←	←	←	←	←	←	←					

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- احمد، امل، (2018) الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة أسيوط وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، العدد السادس والخمسون.
- الإسلامية، إدارة البوبة الإلكترونية في المصرفية الإسلامية، <http://www.almarifih.com>.
- الافندي، محمد، (2010) الجذور الفكرية لازمة المالية والاقتصادية العالمية، صنعاء: مؤسسة ابرار.
- العنزي، سعد، وصالح، احمد، (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: الأردن، دار البلاد للنشر.
- أموال، (2007) تقرير عن مؤهلات العاملين في البنوك الإسلامية، مجلة أموال.
- الدوليون، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، (2004) ، عائدات الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة: أيترك للطباعة والنشر، ط1. 247.
- أنتو نيت، لوسيا، وريتشارد، لبيزنجر، (2000) نماذج الجدارات (وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات) ، خلاصات كتاب المدير ورجال الاعمال، العدد (171) ، القاهرة، 1.
- البنك المركزي اليمني، (2013) ، تطور الميزانية المجمع للبنوك خلال النصف الأول من عام 2013.
- البنك المركزي اليمني، (2010) ، التقرير السنوي، الادارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء.
- الخواوي، احمد، (2010) اصدار العملة الورقية المراحل والتطورات، مجلة المصارف، العدد (2) ديسمبر.
- الجعيدي، عبيد، (2013) اكتشاف جدارات الموارد البشرية للتوظيف والترقية والتأهيل، ورقة عمل، الملتقى الأول للتدريب وبناء القدرات، صنعاء.
- الكيلاي، ريهام محمد (2015) الجدارة وعلاقتها بالتوافق الشخصي والاجتماعي لدي عينة من طلبة جامعة الازهر المستوى الرابع، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- المصرفية الإسلامية، (2009) تقارير عالمية، شح شديد في أعضاء هيئة الفتوى الشرعية، مجلة المصرفية الإسلامية، العدد (5).
- المصرفية الإسلامية، (2010) الابتكار والموارد البشرية اهم التحديات، مجلة المصرفية الإسلامية، العدد (18).
- المومني، ريش، (2014) الازمة المالية والاقتصادية العالمية. <http://www.aliftaa.19/4/2014>.
- جابر، نهاد، (2013) مستقبل الموارد البشرية المبنية على الجدارات، ورقة عمل، الملتقى الأول للتدريب وبناء القدرات، صنعاء، 14.
- جالو، احمد مبشر، (2008) قيمة العمل في الاسلام وفي الفكر الوضعي المعاصر، الجز الأول، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حمدي، سراج، (2006) المسؤولية الفردية للمرأة المسلمة، الجيز: قطر الندى للنشر والتوزيع، ط2.
- دهمان، عبد المنعم، (2010) إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 85.
- رياض، طه كامل، (2009) نموذج الجدارة الوظيفية وضع السياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، بحث تأهيلي للدكتوراه، جامعة قناة السويس، الاسماعلية.
- سيد ، عمرو، (2020) برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدي معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (21).
- عابدين، عبد الله، (2009) الامانة، القاهرة: دار البيان.

عبد الوهاب، علي محمد، (1997) إدارة الكتاب المفتوح، مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات.
 عساف، عبد المعطي محمد، (2005) نظرية (I) للتفوق الإداري، عمان: الأردن، دار وائل للنشر ط1، 293، 360
 عقلمن، حمود عبد الله صالح، (2017) إدارة الموارد البشرية، صنعاء: الامين للنشر والتوزيع، 98-217.
 عيسى، حلمي سليمان، (2011) مليزيا تقود الاسواق العالمية نحو نظام المصرفية الإسلامية، مجلة المصرفية الإسلامية، عدد (23).

كردي، احمد سيد، (2013) مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية، http. // kenana on line.com، 3-2
 هاشم، نهلة، والسلامي، ليلي (2020) جداريات مقترحة لدعم المسؤولية الاجتماعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقرنة والدولية. العدد الثالث عشر.

المراجع الأجنبية:

[https://www.cv-template.com.\(2019\)/Skills.Competens-cv 2019/03/11](https://www.cv-template.com.(2019)/Skills.Competens-cv 2019/03/11),

Ahmad, Aqeel and others, (2015) HR Professionals' Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in the Banking Sector of Pakistan, International Journal of Business and Society, Vol. 16 No.2

Atri Sengupta D. N. Venkatesh, Arunk K. (2013) Developing Performance-linked Competency Model: a tool for Competitive advantage, International Journal of Organization Analysis, Vol.2

Bello, (2012) Shukurat Moronke, Impact Ethical Leadership on Employee Job Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 11: June 2012, 232.

Cetin, Munevver and others, (2012) The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction - The Case of Turkish Banks, Procedia, Social and Behavioral Science, 8 (2012)

Dubio, David D. and other, (2004) Competency- Bass Human Resource management, Davies-Black Publishing, advection of CPP, Inc. U S A.

EBP, (2008) Evidence-Based Competency management for the Emergency Department, second edition, HCP, Inc.

Kim, Pan Suk, (2011) Performance Management and Performance Appraisal in the Public sector, this draft was prepared for delivery at the (2012) CEPA meeting in New York, April 4-8, 2011.

Mufti, Owais and others, (2016) Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan, Journal of Managerial Sciences, Volume X Number, Jan-June 2016

Soomro, Faisal & Hussain, Saima, (2018) Role of Employee Training in Enhancing Perceived Performance Through Competencies in Service Industry- A Study of Pakistani Banking Sector, Pakistani Business Review, Volume 20 Issue 1, April, 2018

Abdeen, Abdullah, (2009) the safe, Cairo: (in Arabic), Dar Al-Bayan.

Abdel-Wahab, Ali Mohamed, (1997), Open Book Management Cairo: (in Arabic), Twenty-first Century Management Conference, Wide Service Consulting.

Ahmad, Amal, (2018) the professional competencies needed for heads of academic departments at Assiut University, the viewpoint of faculty members (in Arabic), The Educational Journal, Issue 56.

Al-Afandi, Mohammed, (2010) The intellectual roots of the global financial and economic crisis Sana'a: (in Arabic), Abrar Corporation.

- Al-Anzi, Sa'ad and Saleh Ahmed, (2009) Management of intellectual capital in business organizations Amman: Jordan, (in Arabic), Dar Al-Bilad Publishing.
- Al-Jaedy Obeid, (2013) Discover the human resources competencies for recruitment, promotion and qualification Sana'a: (in Arabic), a working paper, the first forum for Training and Capacity Development.
- Al-Khawi, Ahmed, (2010) Issuing paper currency, stages and developments (in Arabic), banks magazine, issue (2) December.
- Al-Kilani, Reham Muhammad, (2015) Merit and its relationship to personal and social compatibility of a sample of Al-Azhar University fourth level students (in Arabic), MA thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Momani, Riyadh, (2014) The global financial and economic crisis (in Arabic), <http://www.aliftaa.19/4/2014>.
- Al-Zahrani, Abdullah Atiyah, (2012) Training strategy and its impact on the behavioral competencies of workers in Saudi commercial banks (in Arabic), Jordan Journal of Business Administration 2012 vol.8 Issue 4
- Anto Nate, Lucia and Richard, Leibsinger, (2000) Competency Models (Setting Measures, Planning Policies and Using Tools) Cairo: (in Arabic), Summaries of the Director and Entrepreneur Book, Issue (171), 1.
- Aqlan, Hammoud Abdullah Saleh, (2017) Human Resources Management (in Arabic), Sana'a: Al-Ameen for Publishing and Distribution, 98 , 360.
- Assaf, Abdul-Muti Muhammad, (2005) Theory (I) of Administrative Excellence Amman: Jordan, (in Arabic), Wael Publishing House, First Edition. 293 , 360
- Central Bank of Yemen, (2010) Annual Report (in Arabic), General Administration of Research and Statistics, Sana'a.
- Central Bank of Yemen, (2013) The development of the consolidated balance sheet for banks during the first half of 2013 (in Arabic).
- Dahman, Abdel-Mon'em, (2010) Human Resources Management from an Islamic perspective Aleppo: (in Arabic), Shuaa for Publishing and Science, 85.
- Funds, (2007) Report on the Qualifications of Employees in Islamic Banks, Funds Magazine (in Arabic).
- Gallo, Ahmad Mubasher, (2008) The Value of Work in Islam and Contemporary Positivist Thought Riyadh: (in Arabic), Part 1, King Fahd National Library.
- Hamdi, Siraj, (2006) The Individual Responsibility of Muslim Women Giza: (in Arabic), Qatr Al-Nada for Publishing and Distribution, Second Edition,.
- Hashem, Nahla, and Al-Salami, Laila, (2020) Suggested competencies to support the social responsibility of leaders of technical colleges in the Sultanate of Oman (analytical study) (in Arabic), Journal of Muqrin and International Education. The thirteenth issue.
- Internationals, Federation of International Experts and Consultants, (2004) Returns on investment in human capital Cairo: (in Arabic), ETRK for printing and publishing, First edition, 247.
- Islamic Banking, (2009) International reports, severe scarcity of members of the Sharia Fatwa Board (in Arabic), Islamic Banking Magazine, Issue (5).
- Islamic Banking, (2010) Innovation and human resources, the most important challenges (in Arabic), Islamic Banking Magazine, Issue (18).
- Islamic, Online Portal Department in Islamic Banking (), <http://www.almarifih.com>.
- Issa, Helmy Suleiman, (2011) Malaysia leads global markets towards the Islamic banking system (in Arabic), Islamic Banking Magazine, Issue (23).
- Jaber, Nihad, (2013) The future of competency-based human resources Sana'a: (in Arabic), a working paper, the first forum for training and capacity building, 14.

- Kurdi, Ahmed Sayed, (2013) The concept and characteristics of administrative competency (in Arabic), <http://kenanaonline.com>. 2-3.
- Riad, Taha Kamel, (2009) Job Competency Model, Policy Development, Policy Planning and Use
- Syed, Amr, (2020) A program in career development based on professional competencies to develop self-awareness among teachers of philosophical and social subjects (in Arabic), Journal of Scientific Research in Education, Issue (21).