



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.

تخصص: اقتصاد وحدوي وبنكي

بعنوان:

أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي

- مؤسسات المصارف الإسلامية بالجزائر نموذجا -

تحت إشراف:

-أ.د/ بلعيد عبد الله

إعداد الطالب:

- قوريش زكرياء

نوقشت وأجيزت بتاريخ 06 ماي 2026 أمام اللجنة الموقرة التالية :

لقب واسم الأستاذ	الجامعة	الرتبة	الصفة
أ.د عظيمي دلال	عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ.د. بلعيد عبد الله	عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
د شناقرزكية	عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا مساعدا
أ.د مزاهدية رفيق	عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا
أ.د بودربالة رفيق	عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا
أ.د مناصرة عزوز	الحاج لخضر-باتنة 01 -	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا
أ.د دمان ذبيح محمد	العربي بن مهدي -أم البواقي-	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا

السنة الجامعية 2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.

تخصص: اقتصاد وحدوي وبنكي

بعنوان:

أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي

- مؤسسات المصارف الإسلامية بالجزائر نموذجا -

تحت إشراف:

-أ.د/ بلعيد عبد الله

إعداد الطالب:

- قوريش زكرياء

نوقشت وأجيزت بتاريخ 06 ماي 2026 أمام اللجنة الموقرة التالية :

الصفة	الرتبة	الجامعة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	عباس لغرور-خنشلة-	أ.د عظيمي دلال
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	عباس لغرور-خنشلة-	أ.د. بلعيد عبد الله
مشرفا مساعدا	أستاذ محاضر "أ"	عباس لغرور-خنشلة-	د شناقرزكية
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	عباس لغرور-خنشلة-	أ.د مزاهدية رفيق
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	عباس لغرور-خنشلة-	أ.د بودربالة رفيق
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	الحاج لخضر-باتنة 01 -	أ.د مناصرة عزوز
ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	العربي بن مهدي -أم البواقي-	أ.د دمان ذبيح محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفق وأعان، الحمد لله الذي أهدى وألطف، الحمد لله الذي يسر وهدى، الحمد لله الذي أتم علينا نعمته بإكمال هذا الجهد العلمي، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الخلق سيدنا وشفيعنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أستاذي المشرف الفاضل، الأستاذ الدكتور: **بلعدي عبد الله** والأستاذة الكريمة: **شناقر زكية** المشرفة المساعدة، على ما قدمه لي من توجيه علمي سديد، ونصح مستمر ومفيد، ومتابعة جدية كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى صورته النهائية.

كذلك كل الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة، على تشريفهم لي بوقتهم وجهدهم وموافقته على مناقشة هاته الأطروحة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أصدقائي، زملائي، أساتذة وموظفي جامعتي أم البواقي وخنشلة، وأيضا موظفي مصرفي البركة والسلام الاسلاميين، على دعمهم اللامحدود وتشجيعهم الدائم، وتيسيرهم لكل ما من شأنه إنجاح هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لعائلتي الكريمة، والدي العزيزين أصل النجاح وأساسه على دعمهما المادي والمعنوي اللامحدود، وإلى زوجتي الغالية التي كانت خير سند، وإلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا ذراعا يميني في كل خطوة أخطوها، ولما أبدوه من صبر وتشجيع خلال فترة إعداد هذه الأطروحة.

إليكم جميعا أهديكم امتنانا بقدر ما أسديتم من فضل، وشكرا يعانق سماحة قلوبكم.

إهداء

بفضل من الله وتوفيق منه أتممت هذا العمل، الذي أسأل العلي القدير القبول والبركة في

ثماره، وأسأله أن يجعله نافعا، وأهديه بكل محبة وتقدير إلى:

والديّ الكريمين، أمي الغالية وأبي السند، بارك الله في عمريهما، وجزاهما عني خير

الجزاء، وتقبّل منهما صالح الأعمال، ورزقهما الجنة بغير حساب ولا سابق عذاب.

رفيقة الدرب، زوجتي الغالية، سندي وطمأنيتي، ولكل عائلتها الكريمة.

قرة عينيّ، توأمي الحبيبين أحمد ماسين ومحمد سدين، مصدر الدافع والإلهام.

إخوتي وأخواتي من ساندوني ودعموني دون قيود، إلى أهلي وجميع أقاربي.

أصدقائي الكرام كل باسمه، زملاء العمل والدراسة دون استثناء.

موظفي وأساتذة جامعتي خنشلة وأم البواقي، عرفانا وتقديرا لجهودهم القيمة

وإرشادهم المثمر الذي ساهم في تيسير إنجاز وإثراء هذا العمل.

إلى كل من شجعني وساندني من قريب أو من بعيد سواء بالكلمة، بالدعاء أو بالفعل.

لكم جميعا أهدي هذا العمل، عرفانا وتقديرا لجميلكم،

وفخرا بدوركم في إتمام هذه الرحلة العلمية.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
IX - I	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ - ل	المقدمة
13	الفصل الأول: أساسيات في حوكمة تكنولوجيا المعلومات
14	تمهيد
15	المبحث الأول : مدخل عام في حوكمة الشركات
15	المطلب الأول : حوكمة الشركات النشأة، المفهوم والمحددات
15	1- نشأة وتطور حوكمة الشركات
17	2- مفهوم حوكمة الشركات
21	3- الأطراف المتدخلة والمعنية بتطبيق حوكمة الشركات
23	4- محددات حوكمة الشركات
25	المطلب الثاني : خصائص، ركائز، مقومات وأهمية حوكمة الشركات
25	1- خصائص حوكمة الشركات
26	2- ركائز حوكمة الشركات
27	3- مقومات تطبيق حوكمة الشركات
28	4- أهمية حوكمة الشركات
29	المطلب الثالث : أهداف، أبعاد ومبادئ حوكمة الشركات
29	1- أهداف حوكمة الشركات
31	2- أبعاد حوكمة الشركات
32	3- مبادئ حوكمة الشركات
34	المطلب الرابع: الحوكمة في النظام المصرفي
34	1- الحوكمة المصرفية والأطراف المتدخلة فيها
36	2- أهمية الحوكمة المصرفية والعوامل الأساسية لنجاحها
37	3- لجنة بازل ومبادئها في حوكمة البنوك
39	4- أوجه الاختلاف بين الحوكمة المؤسسية والبنكية وبين حوكمة البنوك التقليدية والإسلامية

42	المبحث الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات
42	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات ، مكوناتها وأهم خصائصها
42	1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات
44	2- مكونات تكنولوجيا المعلومات
45	3- خصائص تكنولوجيا المعلومات
46	المطلب الثاني : متطلبات نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات
46	1- متطلبات فنية
47	2- متطلبات إقتصادية
47	3- متطلبات إجتماعية
47	4- متطلبات إدارية
47	5- متطلبات قانونية وأمنية
47	المطلب الثالث : تحديات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
48	1- تحديات عمارة المعلومات
48	2- تحديات العوامة
48	3- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمات والمؤسسات
48	4- الحمل المعلوماتي الزائد
48	5- المقاومة التنظيمية
48	6- تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال
48	المطلب الرابع : فوائد وسلبيات إستخدام تكنولوجيا المعلومات
49	1- فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات
50	2- سلبيات تكنولوجيا المعلومات
52	المبحث الثالث : حوكمة تكنولوجيا المعلومات
52	المطلب الأول : مفاهيم في حوكمة تكنولوجيا المعلومات
52	1- نظرة تاريخية في حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعوامل تزايد الإهتمام بها
54	2- مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات
55	3- حوكمة الشركات، حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات، العلاقة، أوجه الإختلاف
58	المطلب الثاني: أهمية، مبادئ وأهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات
58	1- أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات
59	2- مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات
60	3- أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات
61	المطلب الثالث: محاور، متطلبات و معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات
61	1- المحاور الرئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
62	2- مقومات ومتطلبات نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات

63	3- معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات
64	المطلب الرابع : أهم المرجعيات والأطر في حوكمة تكنولوجيا المعلومات
64	1- مرجعية الكوبيت COBIT
70	2- إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF
75	3- إطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL
79	4- إطار إيزو ISO 38500
82	5- الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO
88	خلاصة الفصل الأول
89	الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
90	تمهيد
91	المبحث الأول: مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية
91	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
91	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
93	2- أسباب ظهور وتزايد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية
95	المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
96	1- الأهداف التنظيمية
96	2- الأهداف الوظيفية
96	3- الأهداف الإجتماعية
96	4- الأهداف الشخصية
97	المطلب الثالث : الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية
97	1- الوظائف الإدارية
98	2- الوظائف المتخصصة
101	المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:
101	1- العولمة
102	2- التحديات التكنولوجية
102	3- تغير نوعية الموارد البشرية وتركيبها
102	4- التشريعات والقوانين واللوائح الحكومية
103	5- التضخم الإقتصادي وما يقابله من تغيرات
103	6- إدارة الجودة الشاملة
103	7- الولاء التنظيمي
104	8- تحدي تغير القيم والاتجاهات
105	المبحث الثاني: أساسيات في تقييم أداء الموارد البشرية
105	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

105	1- تعريف الأداء
107	2- عناصر أداء الموارد البشرية
108	3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
109	4- العوامل المحددة للأداء
111	المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، الخصائص والخطوات
112	1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
113	2- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية
114	3- خطوات تقييم الأداء
117	المطلب الثالث: أهمية، أهداف تقييم الأداء والتحديات التي يواجهها:
117	1- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات
118	2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
120	3- التحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء
121	المطلب الرابع: أسس نجاح عملية التقييم، أهم المعايير وطرق قياس الأداء
121	1- أسس نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية
123	2- أهم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية
125	3- طرق قياس وتقييم الأداء
130	المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات
130	المطلب الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
130	1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
132	2- مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
134	3- متطلبات نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
136	4- إتجاهات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
137	المطلب الثاني : أهمية، أهداف، ووظائف E-HRM ، وأهم نتائجها
137	1- أهمية التحول الرقمي وإعتماد تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
139	2- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
139	3- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
141	4- نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية
143	المطلب الثالث: مدخل إلى نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية HRIS
143	1- مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية HRIS
146	2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
148	3- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
150	المطلب الرابع: أهمية ووظائف وأهم معيقات النجاح لنظام معلومات الموارد البشرية
150	1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

151	2- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية
152	3- معوقات نجاح وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية
154	خلاصة الفصل الثاني
155	الفصل الثالث: النظام المصرفي الإسلامي
156	تمهيد
157	المبحث الأول : مدخل إلى النظام المصرفي الإسلامي
157	المطلب الأول: مفاهيم في النظام المصرفي ودوافع التوجه نحو الصيرفة الإسلامية
157	1- مفهوم النظام المصرفي
158	2- خصائص ومكونات النظام المصرفي
159	3- دوافع التوجه نحو الصيرفة الإسلامية
160	المطلب الثاني: مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية
160	1-تعريف المصارف الإسلامية
162	2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية
166	المطلب الثالث: خصائص وأهداف المصارف الإسلامية
166	1- خصائص المصارف الإسلامية
168	2- أهداف المصارف الإسلامية
171	المطلب الرابع: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية وآفاق التعاون بينهما
171	1- أوجه التشابه بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية
173	2- أوجه الاختلاف بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية
174	3- آفاق التعاون بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية
176	المبحث الثاني: أموال، خدمات وصيغ التمويل في المصارف الإسلامية
176	المطلب الأول: مصادر الأموال في المصارف الإسلامية
176	1- مصادر التمويل الداخلية
179	2- المصادر التمويل الخارجية
182	المطلب الثاني : إستخدامات الأموال في المصارف الإسلامية
182	1- الخدمات المصرفية
185	2- التسهيلات المصرفية
186	3- خدمات إستثمارية
188	4- الخدمات الإجتماعية والتكافلية
190	المطلب الثالث : صيغ التمويل الإسلامية القائمة على المشاركة
190	1- صيغة المضاربة
194	2- صيغة المشاركة
198	3- صيغة المساقاة

200	4- صيغة المزارعة
202	المطلب الرابع: صيغ التمويل الإسلامية القائمة على المدائنة أو الهامش
202	1- صيغة المرابحة
205	2- صيغة الإجارة
208	3- صيغة السَّلَم
211	4- صيغة الإستصناع
214	المبحث الثالث: الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
214	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهم خصائصها
214	1- مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
215	2- الخصائص النظرية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية
217	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ومسؤولية البنك إتجاهها
217	1- أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
217	2- مسؤولية المصرف الإسلامي إتجاه الموارد البشرية العاملة به
218	المطلب الثالث: واقع وتحديات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهمية تأهيلها
218	1 – واقع وتحديات التي تواجهها المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية
223	2- أهمية وأسباب تأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي
226	المطلب الرابع: جوانب وطرق تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
226	1- مجالات تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
228	2- طرق وأساليب تدريب وتأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي
230	خلاصة الفصل الثالث
231	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
232	تمهيد
233	المبحث الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة
233	المطلب الأول: المنهجية المعتمدة، مجالات الدراسة، المجتمع والعينة
233	1- منهجية البحث المعتمدة
233	2- المجال الزماني والمكاني للدراسة
234	3- مجتمع الدراسة
235	4- عينة الدراسة
237	المطلب الثالث: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية المعتمدين
237	1- أداة الدراسة
237	2- هيكل الاستبيان ومحاوره
238	3- المقياس المستخدم
239	4- أداة المعالجة الإحصائية المعتمدة
240	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الاداة

240	1- الدراسة الاستطلاعية
240	2- الصدق الظاهري وصدق المحتوى
241	3 - صدق الإتساق الداخلي
242	4- - ثبات أداة الدراسة
244	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
244	المطلب الأول : التحليل الوصفي لعينة الدراسة
244	1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس
244	2- توزيع افراد العينة حسب العمر
245	3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
246	4- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
247	5- توزيع افراد العينة حسب الوظيفة
247	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج واتجاهات اجابات أفراد العينة :
248	1- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الأول
253	2- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الثاني
258	3- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الثالث
262	4- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الرابع
267	5- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الخامس
272	المطلب الثالث : عرض وتحليل الفروق في اجابات الأفراد حسب المتغيرات الديموغرافية
272	1- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس
275	2 - تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر (السن)
278	3 - تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
282	4- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية
284	5- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
288	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة
288	المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتعلقة بأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
289	1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى وتفسير النتيجة
289	2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتفسير النتيجة
290	3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتفسير النتيجة
291	4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتفسير النتيجة
292	5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتفسير النتيجة
292	6- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وتفسير النتيجة
294	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفسير النتيجة
294	1-اختبار اجابات افراد العينة حسب متغير الجنس
294	2- اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر (السن)

295	3- اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
295	4- اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية
296	5- اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
296	6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفسير النتيجة
297	المطلب الثالث: دلالات النتائج العامة للدراسة وأفاق تفعيل مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية الجزائرية
297	1- قراءة تحليلية لإجابات الموظفين ومدى وعيهم بمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات
298	2- واقع تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال نتائج الدراسة
298	3- التحديات المرتبطة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمصرفين
299	4- الآفاق المستقبلية لتعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية بالجزائر
300	خلاصة الفصل الرابع
301	خاتمة
307	قائمة المصادر والمراجع
327	الملاحق
362	الملخصات

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
67	مكونات إطار عمل مرجعية الكويت	الجدول 01-01
81	المعايير الفرعية ل ISO 38500 لحوكمة تكنولوجيا المعلومات	الجدول 01-02
85	مكونات ومبادئ الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO	الجدول 01-03
133	الإستخدامات المحتملة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	الجدول 02-01
163	أهم الإسهامات الفكرية ومراحل تطور الصيرفة الإسلامية	الجدول 03-01
241	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون	الجدول 04-01
243	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول 04-02
244	توزيع الأفراد حسب الجنس	الجدول 04-03
245	توزيع الأفراد حسب العمر	الجدول 04-04
245	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	الجدول 04-05
246	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	الجدول 04-06
247	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	الجدول 04-07
249	إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الأول	الجدول 04-08
253	إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الثاني	الجدول 04-09
258	إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الثالث	الجدول 04-10
263	إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الرابع	الجدول 04-11
268	إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الخامس	الجدول 04-12
273	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموغروف سميرنوف)	الجدول 04-13
273	إختبار T لعينتين مستقلتين للفروق حسب متغير الجنس	الجدول 04-14
276	إختبار ANOVA للفروق حسب متغير العمر	الجدول 04-15
279	إختبار ANOVA للفروق حسب المستوى التعليمي	الجدول 04-16
282	إختبار ANOVA للفروق حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول 04-17
285	إختبار ANOVA للفروق حسب متغير الوظيفة	الجدول 04-18
288	إتجاه اجابات الافراد على الاستبيان ودلالته الاحصائية	الجدول 04-19

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	الشكل 01-01
26	خصائص حوكمة الشركات	الشكل 01-02
33	مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD	الشكل 01-03
57	التباين بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات	الشكل 01-04
59	مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات	الشكل 01-05
66	التطور التاريخي لمرجعية الكوبيت Cobit	الشكل 01-06
68	الأجزاء الرئيسية لإطار الكوبيت Cobit	الشكل 01-07
69	مبادئ نموذج COBIT	الشكل 01-08
73	مراحل بناء إطار المجموعة المفتوحة TOGAF	الشكل 01-09
76	أهم المراحل الزمنية في تطور إطار ITIL	الشكل 01-10
78	مراحل إطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL	الشكل 01-11
85	مكعب COSO	الشكل 01-12
100	عجلة الموارد البشرية	الشكل 02-01
110	محددات الأداء حسب نموذج Lawler & Porter	الشكل 02-02
116	مراحل تقييم أداء العاملين حسب Tope Oni	الشكل 02-03
125	المبادئ الأساسية لمعايير تقييم الأداء.	الشكل 02-04
134	المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الشكل 02-05
135	متطلبات نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الشكل 02-06
144	أنظمة المعلومات الفرعية في المنظمات	الشكل 02-07
148	مكونات وآلية عمل نظام المعلومات للموارد البشرية	الشكل 02-08
159	مكونات النظام المصرفي	الشكل 03-01
164	تطور عدد المصارف الإسلامية في العالم من 1963 إلى 2021.	الشكل 03-02
165	تطور الصناعة المصرفية الإسلامية	الشكل 03-03
170	أهداف المصرف الإسلامي	الشكل 03-04
219	تحديات العمل المصرفي الإسلامي.	الشكل 03-05
222	أهم التحديات التي تعيق تواجد الموارد البشرية المتخصصة في التمويل الإسلامي	الشكل 03-06
244	توزيع الأفراد حسب الجنس	الشكل 04-01
245	توزيع الأفراد حسب العمر	الشكل 04-02
245	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	الشكل 04-03
246	توزيع الأفراد حسب حسب الخبرة المهنية	الشكل 04-04

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
328	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم 01
328	الإستبيان النهائي للدراسة (بعد التحكيم)	الملحق رقم 02
331	مخرجات برنامج SPSS v 25	الملحق رقم 03
351	تسهيل مهمة للقيام بالدراسة الميدانية في فروع مصرفي البركة والسلام	الملحق رقم 04



مقدمة

تمهيد:

في العصر الراهن، تواجه منظمات الأعمال بمختلف أنواعها تحديات متزايدة بفعل التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لضمان البقاء والمنافسة، فالنقد الكبير في تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا تنافسية دفع المؤسسات إلى تبني الرقمنة كخيار إستراتيجي، لما تتيحه من تسهيلات في الأداء والإتصال، وإمكانات متقدمة لمعالجة البيانات واتخاذ القرار، غير أن هذا التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه المنشودة إلا في ظل إدارة رشيدة ومنظمة، وهو ما يستدعي تبني مقاربات حديثة لإدارة وتوجيه إستخدام التكنولوجيا بما يخدم الأهداف التنظيمية، وهنا يبرز مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT Governance) كإطار تنظيمي شامل يهدف إلى ضمان الإستخدام الفعال والأمن للتكنولوجيا داخل المؤسسة.

ومن بين الوظائف الحيوية التي تأثرت مباشرة بتطور تكنولوجيا المعلومات، تبرز إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على نظم وتطبيقات رقمية تسهم في إعادة هندسة مهامها ووظائفها، فهذه النظم توفر معلومات دقيقة وذات مصداقية، وتُسهم في دعم القرارات المتعلقة بالتخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز. كما تتيح فرصا أكبر للإبداع والإبتكار من خلال تسهيل العمليات وتوفير بيئة رقمية تفاعلية، ومع ذلك، فإن تعظيم الإستفادة من هذه الإمكانيات مرهون بتوفر الشروط التقنية والتنظيمية اللازمة، لاسيما ما يتعلق بجودة التكنولوجيا المستخدمة ومدى توافقها مع حاجيات المؤسسة، وهنا يبرز دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأداة لضبط العلاقة بين التقنية وأهداف المؤسسة، من خلال التحكم في القرارات المتعلقة بالاستثمار التكنولوجي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتقييم الأداء وإدارة المخاطر ذات الصلة.

ومؤسسات المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر هي الأخرى ليست في منأى عن الرقمنة والتطور التكنولوجي الحاصل، حيث تسعى هذه المصارف إلى تبني تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها كأداة إستراتيجية لدعم تنافسيتها وتحسين خدماتها، وهو ما يتضح من خلال ما أعلنت عنه بعض المؤسسات المصرفية، على غرار مصرف السلام، الذي أدرج ضمن أولوياته الاستثمار في البنى التحتية الرقمية وتحديث أنظمة المعلومات، وذلك حسب ما جاء في معطياته الرسمية على موقعه الإلكتروني.

مقدمة

وفي هذا الإطار، يبرز التساؤل حول مدى فاعلية هذا التوجه التكنولوجي وتأثيره على الأداء الداخلي للمصارف، وبشكل خاص الأداء المتعلق بالعنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية في إستغلال هذه التقنيات، ومن هنا تتبع أهمية دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، من خلال الوقوف على مدى إلتزام مصرفي البركة والسلام بهذه المبادئ، وانعكاسات ذلك على فاعلية الكفاءات البشرية وجودة أدائها في بيئة مصرفية تشهد تحولات متسارعة وتحديات متزايدة.

1- الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:

انطلاقاً مما سبق، ومع تزايد الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات كخيار استراتيجي لدعم تنافسية المصارف الإسلامية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية، تبرز أهمية دراسة أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، باعتبارها إحدى الوظائف المحورية في تحقيق القيمة المضافة واستدامة الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال طرح الإشكاليات التالية :

1-1- الإشكالية الرئيسية الأولى:

◀ ما مدى تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر؟

- وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1-1-1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر؟
- 1-1-2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإنسجام الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر؟
- 1-1-3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر؟
- 1-1-4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر؟

مقدمة

- 1-1-5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر؟

1-2- الاشكالية الرئيسية الثانية:

- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية في الوظيفة، الوظيفة)؟

- وللإجابة على التساؤل او الاشكالية الرئيسية الثانية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1-2-1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس؟
- 1-2-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر؟
- 1-2-3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الأفراد تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؟
- 1-2-4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة؟
- 1-2-5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الوظيفة؟

2- فرضيات الدراسة:

في إطار السعي إلى لدراسة تأثير مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر، وبناء على الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تشكل أساسا لاختبار مدى صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الفرضيات في فرضيتين رئيسيتين ، بالإضافة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

2-1- الفرضية الرئيسية الأولى :

- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي بالجزائر.

2-1-1- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر

مقدمة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ **الإسجام الإستراتيجي** لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ **قياس الأداء** لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ **إدارة الموارد** لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ **إدارة الخطر** لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر.

2-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة، الوظيفة)

2-2-1- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى **متغير الجنس**.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى **متغير العمر**.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى **متغير المستوى التعليمي**.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى **متغير الخبرة في الوظيفة**.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى **متغير الوظيفة**.

3- أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التحول العالمي المتسارع نحو الرقمنة واعتماد تكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات، وهو ما فرض على منظمات الأعمال ومنها المصارف الإسلامية، ضرورة مواكبة هذه التطورات التقنية من خلال إدارتها وتوظيفها بفعالية ضمن أطر حوكمة واضحة، وتأتي أهمية البحث من كونه يُسلط الضوء على موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات بوصفه إطاراً منظماً لاستغلال التقنية بشكل يحقق الكفاءة ويُقلل من المخاطر، مع تركيز خاص على انعكاسات ذلك على أداء الموارد البشرية، باعتبارها الفاعل الرئيسي في تفعيل هذه الحوكمة، وتبرز القيمة العلمية للدراسة في تناولها

مقدمة

لموضوع لم يُدرس بالشكل الكافي في البيئة المصرفية الإسلامية، حيث تسعى إلى سد فراغ بحثي واضح، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأداء البشري في المصارف الإسلامية، مما يمنحها طابعا أصيلا وأهمية مضاعفة على المستويين النظري والتطبيقي.

4- اسباب إختيار الموضوع :

يرجع إختيار هذا الموضوع لدراسته لعدد الاسباب نذكر منها :

✓ **حدائة الطرح :** قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية، خاصة في السياق المصرفي الإسلامي، مما يضيف على الموضوع طابع الأصالة ويسد فراغا معرفيا.

✓ **أهمية المورد البشري :** بالنظر إلى أن الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ وتفعيل نظم الحوكمة التقنية، فإن فهم أثر هذه الحوكمة على أدائها يعتبر مفتاحا لتحسين جودة التسيير.

✓ **الحاجة الميدانية:** التحول الرقمي الذي تشهده المصارف الإسلامية في الجزائر يبرز الحاجة لتقييم مدى جاهزيتها من حيث البنية التقنية والكوادر البشرية، ومدى فعالية نظم الحوكمة في ضمان الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

✓ **الدافع الشخصي والعلمي :** يتمثل في الرغبة في دراسة مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات وربطها بجوانب الأداء البشري، من منطلق التخصص الأكاديمي والاهتمام بتكامل البعد التكنولوجي مع العنصر البشري في المنظمات.

5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، وذلك من خلال ما يلي:

✓ تحديد المفاهيم النظرية ذات الصلة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، من حيث تعريفها، مبادئها، وأهم المرجعيات والنماذج الدولية المعتمدة في هذا المجال.

✓ تسليط الضوء على دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في دعم وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية داخل المؤسسات المصرفية.

مقدمة

- ✓ تحليل الأثر الإحصائي لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات (إضافة قيمة، المواءمة الاستراتيجية، إدارة الموارد، تقييم الأداء، إدارة المخاطر) على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية محل الدراسة، بناء على المعطيات الميدانية المستخلصة من آراء الموظفين.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية للمصارف الإسلامية حول كيفية تفعيل ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في رفع أداء المورد البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

6- المنهج المتبع في الدراسة :

إنطلاقاً من الموضوع قيد الدراسة، ولإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد وإتباع المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره مناسباً لما سيتم التطرق إليه من خلال الإطار المفاهيمي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم إعتماد الدراسة الميدانية من خلال الإستبيان كأداة للدراسة على عينة من الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية بالجزائر.

7- الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات، خاصة من حيث أثرها على الأداء المؤسسي ومجالات التسيير المختلفة، وقد تم التركيز على الدراسات ذات الصلة القوية بموضوع البحث، سواء من حيث المنهجية أو المتغيرات المعتمدة، ويعرض الجدول التالي ملخصاً لأبرز هذه الدراسات، بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها والخروج بالفجوة المعرفية التي يعالجها موضوع الدراسة:

مقدمة

عينة من الدراسات السابقة باللغة العربية		
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: مقيدش فاطمة الزهراء، 2023.	01
تتوافق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التأكيد على أهمية تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وأيضاً في المنهجية والأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية غير أن هذه الدراسة لم تعالج تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على إحدى الوظائف الإدارية أو أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما يميز دراستنا الحالية.	مقال علمي بعنوان : ضرورة تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسة ميناء مستغانم.	الطبيعة والعنوان
	بيان أهمية ربط الحوكمة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الإستغلال الأمثل لها.	الهدف
	الوصفي التحليلي مع إعتتماد الإستبيان في الدراسة الميدانية	المنهج
	ضرورة تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كما خلصت الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة ميناء مستغانم لها مستوى جيد نوعاً ما من حيث تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.	النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: غصون حسن صالح، 2021.	02
تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أحد أنواع الأداء في الإدارة وهو الأداء المالي وهنا تختلف عنها دراستنا بتناولها الأثر على أداء الموارد البشرية، كما تتوافق الدراستان من حيث المنهج والأداة والعينة البنكية مع إختلاف نوع البنوك المستهدفة.	مقال علمي بعنوان " أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي دراسة وصفية تحليلية لعينة من البنوك التجارية العراقية.".	الطبيعة والعنوان
	قياس أثر تطبيق قواعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي في البنوك التجارية العراقية.	الهدف
	الوصفي التحليلي مع إعتتماد الإستبانة في دراسة حالة	المنهج
	وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبعدي الملاءمة والشفافية من الأداء المالي.	النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: ظاهر محسن مطلب التميمي، 2021.	03
التوافق بين الدراستين كان في التطرق لأثر حوكمة تقنية العلوم وفي المنهج المعتمد بينما الإختلاف يكمن في دراسة التأثير على الرقابة الداخلية في مؤسسة نفطية عامة مع إعتتماد معيار كوبيت ، بينما دراستنا تعالج التأثير على أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.	رسالة ماجستير موسومة ب: أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية دراسة تحليلية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية.	الطبيعة والعنوان
	دراسة أثر تطبيق حوكمة تقنية المعلومات بإستخدام معيار COBIT 2019 في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية	الهدف
	الوصفي التحليلي مع إعتتماد الإستبانة في الدراسة الميدانية	المنهج
	وجود تأثير واضح لحوكمة تقنية المعلومات على كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية مع وجود علاقة موجبة بين أبعاد معيار COBIT 2019 و كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في الشركة العامة النفطية في العراق	النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: محمود محمد عبد الرحيم حسين، 2020.	04
تتوافق الدراستان في التطرق لمتغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتختلفان في كون دراسة محمود. تدرس تأثيره كمتغير وسيط ، بينما في دراستنا ندرس تأثيره كمتغير مستقل.	مقال علمي بعنوان: الدور التآثري لحوكمة تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة والحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية: دراسة ميدانية.	الطبيعة والعنوان
	توضيح تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة والحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية	الهدف

مقدمة

	الاستقراي والإستباطي لتحليل وتقييم الدراسات السابقة والإستقصاء في الدراسة الميدانية	المنهج
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة والحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية	النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: رونيت عمر اليازجي، 2018.	05
توافقت الدراسات في المنهج وفي تناول أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء غير أن هذه الدراسة تختلف عنها كونها تختص بدراسة أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية والأخرى تدرس الأداء المؤسسي عموماً.	رسالة ماجستير موسومة ب: أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة	الطبيعة والعنوان
	التعرف على أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الإجتماعية في قطاع غزة.	الهدف
	الوصفي التحليلي مع إعتداد الإستبيان كأداة في الدراسة الميدانية	المنهج
	أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي لتطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للمؤسسات التي شملتها الدراسة في قطاع غزة	النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة ريم محمد منصور، 2015.	06
تعالج هذه الأطروحة تأثير تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)	أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)	الطبيعة والعنوان
وهذا يتوافق مع دراستنا في شقها الأول، بينما تختلف معها في الشق الثاني حيث تركز دراستنا على أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.	- تقييم مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البنوك السورية. - أثر تطبيق حوكمة تقنية المعلومات على جودة التقارير المالية في المصارف السورية.	الهدف
	المقاربة الإستباطية (إسئرا نتيجة النظرية ثم البحث مع دراسة حالة عن طريق الإستبيان.	المنهج
	- مستوى متوسط في تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية. - وجود أثر بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وجودة التقارير المالية في المصارف المعنية بالدراسة.	النتائج
عينة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية		
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة : Djemaa Haouam 2020	01
درس هذا المقال أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات وأستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يتوافق مع دراستنا، غير أن هذه الدراسة ركزت على التأثير المتوقع على جودة التقارير المالية باستخدام معيار الكوبيت وهنا يكمن الإختلاف حيث تركز دراستنا على أثر محاور حوكمة تكنولوجيا المعلومات عموماً على أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.	Article titled : " IT Governance impact on financial reporting quality using COBIT"	الطبيعة والعنوان
	بيان أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حيث تم إستخدام معيار COBIT على جودة التقارير المالية	الهدف
	الوصفي التحليلي مع الإعتداد على نتائج دراسات سابقة	المنهج
	وجود علاقة ارتباطية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإطار COBIT بأبعادها الأربعة على خصائص وجودة التقارير المالية.	النتائج

مقدمة

أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: Shelly Ping-Ju Wu & Others, 2015	02
ركزت الدراسات على تأثير الحوكمة التقنية على الأداء بإستعمال نفس المنهج وأختلفنا في نوع الأداء المعني بالدراسة حيث تسعى دراستنا في دراسة تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء البشري في البنوك الإسلامية، بينما تم دراسة الأداء المؤسسي ومن خلاله بعد المواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي لبعض الشركات التايوانية.	Article titled: "How Information Technology Governance Mechanisms And Strategic Alignment Influence Organizational Performance" دراسة كيفية تأثير آليات حوكمة تقنية المعلومات على الأداء المؤسسي من خلال بعد المواءمة الإستراتيجية. الوصفي التحليلي مع إعتداد الإستبيان في الدراسة الميدانية وإجراء مقابلات مع مدراء تنفيذيين. آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي آليات فعالة تعزيز بعد المواءمة الإستراتيجية وفي توفير إطار مؤسسي يسهم في فهم وتطوير قطاع الأعمال	الطبيعة والعنوان الهدف المنهج النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: Guilherm Lerch Lunardi & Others. 2014	03
التوافق بين الدراستين كان في التطرق لأثر حوكمة تقنية المعلومات بينما الإختلاف يكمن في كون هذا المقال يدرس التأثير على مستوى الأداء العام مع مقارنة هذا الأداء مع شركات أخرى لم تطبق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، بينما دراستنا لم تعتمد المنهج المقارن حيث تعالج التأثير على أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.	Article titled : "The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms" مقارنة تأثير تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في شركات مع شركات أخرى لم تطبقها. الوصفي التحليلي والمنهج المقارن تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات كان إيجابيا على الشركات التي طبقتها حيث تحسن أداءها مقارنة بالشركات غير المطبقة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وقد كانت الآثار واضحة على الربحية والأداء المالي لهذه الشركات.	الطبيعة والعنوان الهدف المنهج النتائج
أهم نقاط التوافق والإختلاف مع الدراسة الحالية	دراسة: Inaam. M Al-Zwyalif, 2013.	04
تتوافق الدراستان في التطرق لأثر حوكمة تقنية المعلومات وفي المنهج المتبع، بينما تختلفان في كون المقال يدرس التأثير على مستوى المعلومات والأنظمة المحاسبية بينما دراستنا تتناول التأثير على أداء الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.	Article titled: "IT Governance and its Impact on the Usefulness of Accounting Information Reported in Financial Statements" دراسة التأثير المباشر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية المقدمة في البيانات المالية، وكذلك التأثير غير المباشر لها على نظام المعلومات المحاسبية الوصفي التحليلي مع إعتداد الإستبيان في الدراسة الميدانية تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات كان واضحا على المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية، وهذا نتيجة لتأثير الحوكمة التقنية على الأنظمة المعلوماتية المستخدمة.	الطبيعة والعنوان الهدف المنهج النتائج

من خلال مطالعتنا لمجموعة كبيرة من الدراسات السابقة يتضح لنا أن أبرز ما يميز دراستنا الحالية خلافا لما سبقها: دراسة تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وهذا ما لم تتطرق له أي دراسة سابقة أو على الأقل لم تصادفنا بحوث علمية سابقة بنفس المتغير التابع خلال هذه التجربة، حيث أن أغلب الدراسات عالجت تأثير حوكمة تكنولوجيا

مقدمة

المعلومات على الأداء المؤسسي عموماً أو الأداء المالي، أو على جودة التقارير المالية، المحاسبية، الأنظمة المعلوماتية وغيرها من المتغيرات، وبالتالي يمكن القول أن هذه الدراسة تسد فجوة معرفية حقيقية، وتفتح المجال أمام أبحاث لاحقة لمواصلة استكشاف هذا الارتباط الحيوي بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتنمية رأس المال البشري، بما يعزز من فعالية المؤسسات في عصر الاقتصاد الرقمي.

8- صعوبات الدراسة :

واجهت الباحث خلال هذه التجربة البحثية بعض الصعوبات منها النقص الواضح للكتب العربية المتخصصة في موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مما استدعى الرجوع إلى المراجع الأجنبية، وعلى الصعيد الميداني، فقد تمثلت أبرز الصعوبات في ضعف التعاون من طرف بعض مدراء الفروع وكذا الموظفين في مصرفي البركة والسلام، وغياب الاستجابة المرجوة سواء عند توزيع الاستبيانات الورقية أو عبر الوسائط الإلكترونية.

9- حدود الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة العلمية ومن أجل ضبط معالمها بشكل دقيق، كان من الضروري تحديد مجموعة من الحدود التي توجه مسار البحث وتسهم في تركيزه ضمن نطاق محدد وواضح، سواء من حيث الموضوع أو المكان أو الزمان، ويمكن تفصيل حدود الدراسة كما يلي:

✓ **الحدود الموضوعية :** تستهدف هذه الأطروحة دراسة أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي و من خلال هذا يمكن تقسيم متغيرات الدراسة إلى:

- **المتغير المستقل:** حوكمة تكنولوجيا المعلومات .
- **المتغير التابع :** أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

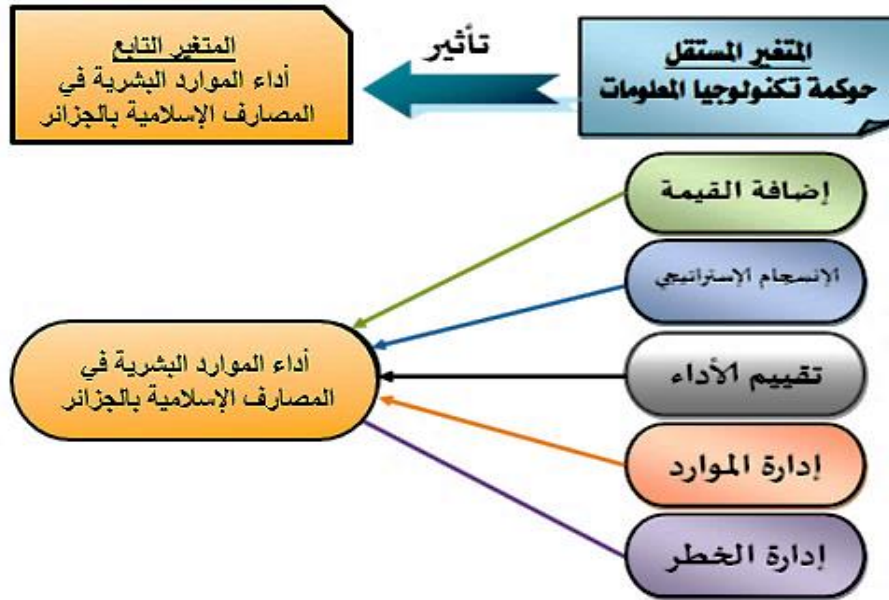
✓ **الحدود المكانية :** تمثل الحيز المكاني للدراسة في مجموعة من فروع المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر (البركة والسلام)، والموزعة عبر مختلف ولايات الوطن، وذلك بهدف تحقيق تمثيل جغرافي أوسع يعكس واقع تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في هذه المصارف.

مقدمة

✓ **الحدود الزمنية :** فترة الدراسة ككل كانت بداية من سنة 2022 لغاية 2025 أما الدراسة الميدانية فامتدت من شهر سبتمبر 2024 إلى غاية شهر جويلية من سنة 2025، وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة الميدانية وتحكيمها، توزيع الاستبيانات، جمع البيانات، وتحليل النتائج.

10- نموذج الدراسة :

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيراتها الأساسية، حيث يجسد أثر تطبيق المبادئ الخمسة (05) لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بوصفه متغيرا مستقلا على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع في المصارف الإسلامية بالجزائر.



11- هيكل الدراسة :

في إطار المعالجة المنهجية لموضوع الدراسة، ومن أجل الإحاطة بمختلف أبعاده النظرية والتطبيقية، تم تنظيم محتوى هذه الأطروحة في أربع (04) فصول على النحو التالي:

✓ **الفصل الأول :** أساسيات في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

✓ **الفصل الثاني :** الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

✓ **الفصل الثالث :** النظام المصرفي الإسلامي.

✓ **الفصل الرابع :** الدراسة الميدانية.



الفصل الأول:

أساسيات في حوكمة تكنولوجيا

المعلومات

تمهيد

تواجه الوحدات الاقتصادية والمنظمات الحالية وفي مختلف المجالات العديد من التحديات المعاصرة والتي يمكن تسميتها بتحديات العصر، ولعل استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة أبرزها، ففي ظل التنافسية الكبيرة وتزايد أهمية المعلومات والتوسع الكبير في استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، أصبح لزاما على هذه الوحدات والمنظمات إنفاق أموال ضخمة لتوفير ما تحتاجه من تكنولوجيا للمعلومات ومختلف الأنظمة التقنية التي تتوافق مع إحتياجاتها التشغيلية، فالمتغيرات التي أفرزتها البيئة الاقتصادية جعلت التطور التكنولوجي واحدا من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه المنظمات، كما أن الحصول على الميزات التنافسية يعتمد بشكل كبير على التحكم والإبتكار والإستغلال الفعال للمعلومات والتكنولوجيا، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه دون الحديث عن إستراتيجية وخطط وقرارات إدارية عالية الجودة وذات كفاءة في تشغيل وإدارة وربط المعلومات والتكنولوجيا بما يتوافق وأهداف المنظمة، وهذا بالضرورة يقودنا إلى تطبيق الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت نظرا لأهميتها وإنعكاساتها الإيجابية على مختلف الجوانب والوظائف والقرارات من الأهداف الرئيسية للإدارة العليا بالمنظمات.

وانطلاقا مما سبق وبهدف دراسة نظرية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات من جميع الجوانب قسم هذا

الفصل إلى ثلاثة (03) مباحث وفي كل مبحث سنتطرق لمجموعة من العناصر كآتي :

- المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات
- المبحث الثاني : الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات
- المبحث الثالث : حوكمة تكنولوجيا المعلومات

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات.

إزداد الإهتمام الدولي بالحوكمة بعد التقلبات والهزات وكذا مختلف الأزمات التي عرفها الإقتصاد العالمي، من خلال إنهيار العديد من الشركات والمؤسسات المالية العالمية والتي كان لعدم الإفصاح وغياب الشفافية وسوء التسيير وكذا الفساد وتضارب المصالح دورا كبيرا في إنهيارها وإعلان العديد منها حالة الإفلاس، ولهذا كان لابد من التوجه نحو ترسيخ وتطبيق مبادئ الحوكمة لضمان التسيير الجيد للمؤسسات والشركات، و لوضع ركائز لإقتصاد قوي بالشكل الذي يهدف لحماية مصالح جميع الأطراف والمتدخلين من ملاك رأسماليين والمدراء التنفيذيين وكذا كل الفاعلين الإقتصاديين بما فيهم العملاء و المستهلكين.

المطلب الأول : حوكمة الشركات الناشئة، المفهوم والمحددات:

في هذا المطلب سنحاول بإختصار التطرق للنشأة والتطور التاريخي الذي عرفته حوكمة الشركات بالإضافة لمفهومها ومحدداتها.

1- نشأة وتطور حوكمة الشركات:

تعتبر حوكمة الشركات مفهوما قديما نسبيا غير أنها لم تكن بالصفة النظامية المعروفة بها اليوم فقد مرت هذا منذ نشأتها الأولى بعدد المراحل والتطورات.

1-1-نشأة حوكمة الشركات:

أدى ظهور المشاكل بين من يملكون سلطة القرار في المؤسسات وهم أعضاء مجلس الإدارة والمساهمون من أصحاب الرأسمال وذلك بسبب تعارض المصالح نتيجة لإختلاف النسب المئوية للمساهمين وكذا التصادم في إتخاذ القرارات بناء على الإختيارات الشخصية وتغليب المصلحة الفردية على الجماعية إلى ظهور نظرية الوكالة التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعبات المالية والإدارية من خلال فصل الملكية عن الإدارة بمجموعة من اللوائح والقوانين¹.

وترجع الجذور الأولى لموضوع فصل الملكية عن الإدارة إلى أعمال كل من **Berle & Means** اللذين يعتبران أول من تطرق لمفهوم حوكمة الشركات وذلك في سنة 1932، وتأتي آليات فصل الملكية

¹- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 2006، ص13.

عن الإدارة لسد الفجوة والمشاكل التي قد تحدث بين المدراء التنفيذيين و المساهمين في الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.¹

1-2-2- التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

بناء على الأحداث التاريخية وتراكم الدراسات يمكن إختصار مراحل تطور حوكمة الشركات فيما يلي:²

1-2-1 المرحلة الأولى النشأة وما بعد 1932: في هذه المرحلة والتي يعود الفضل فيها لأعمال كل من Berle & Means أين تم رصد الفجوة بين الإدارة التنفيذية والملاك ومن هنا بدأ الحديث عن فصل الملكية عن الإدارة .

1-2-2- المرحلة الثانية مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات بين المساهمين والإدارة التنفيذية مابين 1976-1990: التي أكدت على ضرورة ضبط العلاقة وتحديد الصلاحيات وتجنب تضارب المصالح بين المللك المساهمين والإدارة .

1-2-3- المرحلة الثالثة بداية سنوات التسعينات و تزايد الإهتمام بحوكمة الشركات: حيث إتجهت منظمة التجارة العالمية O.M.C لوضع معايير تساعد الشركات والمؤسسات في حالة الإلتزام بها على دعم الاستقرار والقدرة التنافسية وتحقيق التطور والنمو .

1-2-4- المرحلة الرابعة بين سنة 1996 و سنة 2000 مرحلة إصلاح الحوكمة : وجاءت هذه المرحلة نتيجة الدراسات والأعمال التي تناولت أسباب إنهيار بعض الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى الأمر الذي دفع بمنظمة التجارة العالمية لصياغة بعض المبادئ العامة وتصحيح المعايير الموضوعة في وقت سابق حول حوكمة الشركات.

1-2-5- المرحلة الخامسة المرحلة التي عرفت إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ العامة في حوكمة الشركات .

¹- أبو العطا نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، مصر ، 2003، ص 02.

²- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص17.

1-2-6- المرحلة السادسة عرفت هذه المرحلة وضع مؤسسات مهنية متعددة أغلبها محاسبية مجموعة من المعايير واللوائح لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

1-2-7- المرحلة السابعة مرحلة التوثيق والتأكيد على حتمية حوكمة الشركات: وفي هذه المرحلة تم التركيز على حالات الفشل المؤسسي والفساد الأخلاقي و الفضائح التي اجتاحت الكثير من المؤسسات و الشركات مادفع بضرورة تبني الحوكمة المؤسسية والتأكيد عليها .

1-2-8- المرحلة الثامنة مرحلة إتجاه البنك الدولي إلى الاهتمام بحوكمة الشركات: ويعود ذلك إلى تتابع الأزمات المصرفية خاصة بعد أزمة الرهون العقارية سنة 2008 وما تبعها من أزمات إقتصادية وانهايار العديد من الشركات والبنوك العملاقة ما دفع البنك الدولي إلى وضع العديد من الضوابط والمعايير لتطبيق الحوكمة وتفعيلها على مستوى المؤسسات .

2- مفهوم حوكمة الشركات :

من حيث المفهوم أو التعريف لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه لحوكمة الشركات بل تتعدد المفاهيم بتعدد الجوانب والتخصصات وكذا الأطراف المتدخلة .

2-1- الحوكمة لغة :

مصطلح الحوكمة **Governance** باللغة اللاتينية ترجع جذوره إلى الإغريق لتعبر عن قدرة ومهارة الريان في قيادة السفينة وسط مخاطر البحار ، بالإضافة إلى ما يتمتع به من أخلاق نبيلة ونزاهة تجعله يحافظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم وكذا حماية البضائع وصون الأمانات المعهودة إليه وإيصالها لأصحابها، وإذا عاد الريان من مهامه سالماً أطلق عليه لفظ " **Good Governer** " أي المتحكم الجيد وقد تطورت هذه الكلمة لتصبح ما هي عليها اليوم.¹

الحوكمة في المفهوم اللغوي العربي "مشتقة من الفعل حكم، يحكم، حكماً، وحكمه، ويقال إن الشخص حكيم أي أنه صار حكيماً، وأن أفعاله وأقواله تصدر عن رؤية ورأي سديد، وحكم الشيء يعني منعه من الفساد". و كلمة الحوكمة حازت على جدال كبير سواء في ترجمتها إلى العربية أو في تعريفها، وقد ظهرت العديد من المسميات التي تدخل في هذا الإطار كالحكم أو الحاكمية أو الحوكمة وكأنها مصطلحات معربة،

1 - محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، د ط، القاهرة، مصر، 2005، ص 7.

ورغم اختلاف مسمياتها إلا أن المضمون واحد وهي أن " الحوكمة تعني إدارة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة داخلية وخارجية"¹

ومن خلال البحث في معاني ومرادفات الحوكمة لغة نجد أنها تصب في معنى السيطرة ووضع قيود وضوابط ، ولها علاقة مباشرة بما يلي :²

- ✓ **الحكمة** : أي التوفيق في التوجيه والإرشاد.
- ✓ **الحكم** : أي السيطرة على السلوكيات بوضع مجموعة من القيود و الضوابط.
- ✓ **الإحتكام** : وهو العودة إلى السمات الأخلاقية ، الأدبية و الثقافية ومحاولة الإستفادة قدر الإمكان من خبرات والتجارب السابقة .
- ✓ **التحاكم**: ويعني البحث عن العدالة في حالة الإنحرافات و التقاضي لتفادي ضياع السلطة وحماية للحقوق لكل الأطراف.

2-2- الحوكمة إصطلاحا :

وفي إطار بحثنا في مفهوم حوكمة الشركات لم نجد تعريفا ثابتا متفقاً عليه لهذا سنتناول مجموعة من المفاهيم والتعريفات التي تختلف حسب الهيئات والمنظمات وكذا التخصصات التي تناولته.

- **تعريف معهد المدققين الداخليين الامريكي IIA** : فقد عرفها على أنها" عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بوساطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد على كفاءة الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة والمحافظة على قيمتها في السوق ، كما أن الذين يؤدون أنشطة الحوكمة مسؤولون أمام اصحاب المصالح في الشركة على تحقيق الادارة الفاعلة"³.

1 - عادل بن أحمد الشلفان، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد02، يونيو2021، ص 124.
 2 - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص24 .
 3 - عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها- إطار مقترح-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد02، 2013 ، ص23.

والملاحظ في هذا التعريف أن الحوكمة ترتبط بإجراءات من ممثلي أصحاب المصالح تستهدف الإشراف على إدارة ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها الشركة وضبطها ومحاولة تجنبها لتحقيق الأهداف العامة للشركة والحفاظ على وجودها وقيمتها السوقية .

- **تعريف البنك الدولي :** هي " الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل زيادة كفاءة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد من أجل التنمية".¹

من خلال تعريف البنك الدولي نلاحظ أنه تناول مفهوم الحوكمة من باب السلطة على الاقتصاد أي أن الحوكمة مرادفة لحسن تسيير الموارد في البلد.

- **تعريف UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي :** الحوكمة هي " الممارسة السياسية والإدارية من أجل إدارة الشؤون العامة عند كل المستويات، وهي تشمل الآليات والإجراءات والمؤسسات التي تدور حولها مصالح المواطنين، ممارسة حقوقهم المشروعة، أداء واجباتهم وإدارة خلافاتهم"²

والملاحظ من تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنه عالج مفهوم الحوكمة من باب حسن تسيير وإدارة المصالح العامة للمواطنين وحماية حقوقهم والحرص على أداء واجباتهم.

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED :** تعرف الحوكمة حسبها " هي مجموعة من العلاقات التي تربط بين مجلس إدارة الوحدة الاقتصادية ومساهميها والأطراف الأخرى التي لها علاقة بالوحدة الاقتصادية، كما أنها تبين الآلية والميكانيزمات التي توضح من خلالها أهداف الوحدة الاقتصادية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة الوحدة الاقتصادية وتسهل الرقابة الفعالة، وبالتالي تساعد الوحدة الاقتصادية على استغلال مواردها إستغلالاً رشيداً يمكنها من تحقيق أهدافها فيما يعرف بكفاءة الأداء"³

¹ -The World Bank, Governance and Development, Washington D.C, 1992, p: 03.

² -PNUD, Governance for Sustainable Development, a PNUD Policy document, New York, 1997, p: 07

³ -"Principles of Corporate Governance", Organisation for Economic Co-Operation and Development (OCED), 2004, p 05.

وتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ربط الحوكمة بتنظيم العلاقات بين المساهمين والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية ما يضمن الإستغلال الأمثل للموارد ورفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الجماعية التي تصب في مصلحة الوحدة وجميع الأطراف .

- **تعريف صندوق النقد الدولي FMI :** "الحوكمة هي الطريقة التي تم بواسطتها تسيير السلطة و الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع".¹

يتضح لنا من خلال تعريف صندوق النقد الدولي للحوكمة على أنها الطريقة أو الأسلوب الذي يتم على أساسه تسيير وإدارة السلطة والموارد المختلفة لخدمة التنمية وبالتالي فهو يتفق كثيرا مع تعريف البنك الدولي .

وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم والتعاريف المختلفة لبعض الباحثين والكتاب لحوكمة الشركات :

- **التعريف الأول :** عرف مصطلح حوكمة الشركات حسب Cochran And Wirtick في سنة 1988 بأنه : "مصطلح يغطي العديد من الجوانب المتعلقة بالمفاهيم والنظريات وممارسات المجالس الإدارية والمديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، وهي عبارة عن مجال يرتكز على تحديد العلاقة بين الإدارة العليا وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين".²

- **التعريف الثاني :** حسب التقرير الصادر سنة 1992 من Cadbery : فإن حوكمة الشركات هي الممارسات أو النظام الذي يتم من خلاله توجيه و إدارة الشركة والسيطرة عليها.³

- **التعريف الثالث :** كما تم تعريف حوكمة الشركات على أنها : "مجموعة القواعد والإجراءات والنظم (الإدارية، القانونية، المحاسبية، المالية، الاقتصادية) والتعليمات التي توجه سلوك الشركة وتحكم العلاقة بين

¹ - مريني محمد، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة التصريحات الجبائية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2022، ص 10.

² -Gregory Francesco Maasse, An International Comparison Of Corporate Governance Models, Spencer Stuart, Amsterdam, The Netherlands, 2002, P12.

³ -Deon Bossouw, Balancing Corporate And Social Interests : Corporate Governance Theory And Practice, African Journal Of Business Ethics, Vol03 No01, 2008, P29.

كل من الأطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحفف التفاعل بين تلك الأطراف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات والحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق اهداف الشركة".¹

- **التعريف الرابع:** يرى **Williamson** أن حوكمة الشركات هي إستراتيجية تتبناها المنظمة أو المؤسسة في سعيها لتجسيد أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يسمح لها بتحقيق أهدافها وفق القدرات التي تملكها بمنأى عن إحتكار السلطة من طرف أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الأطراف الأخرى.²

- **التعريف الخامس:** كما عرفت حوكمة الشركات على أنها " نظام للرقابة والإدارة تتبناه المؤسسات ومنظمات الأعمال بهدف توزيع المسؤوليات والحقوق بين كافة الأطراف لها مصالح في المنظمة، ووضع الإجراءات و الأسس الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الأداء عموما والأداء المالي بصفة خاصة ، والحفاظ على سمعة المؤسسة وترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تخدم كافة الأطراف من أصحاب المصالح بها ".³

ويرى الباحث من خلال مجموعة التعاريف السابقة أن حوكمة الشركات هي: نظام يتشكل من مجموعة من القواعد والأطر التي تحدد جميع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأطراف بالشركة، ما يضمن التسيير الجيد والعادل والشفاف للمنظمة، كما تساهم حوكمة الشركات بتحديد وتشكيل الهيكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف وتوفير جميع الوسائل اللازمة لتجسيد هاته الأهداف، مع ضمان آليات الرقابة التي تحمي مصالح وحقوق جميع الأطراف و تجنب التداخل بين مختلف الحقوق والصلاحيات.

3- الأطراف المتدخلة والمعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

تتعدد الأطراف والعناصر الفاعلة والتي لها تدخل مباشر في تطبيق حوكمة الشركات بتعدد العلاقات القائمة بين مختلف مستويات الإدارة، فكل مستوى يعمل من أجل حماية مصالحه وفي مقابل ذلك له واجبات

¹ - مريني محمد، مرجع سابق، ص 11.

² - Williamson. Q. E, The Mechanism of Governance, Oxford: Oxford University Press, 1999. p18.

³ - سامي محمد أحمد الغنيمي، مدى إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال دراسة تحليلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، العدد 02 ، يوليو 2013، ص15.

إتجاه الأطراف الأخرى بالتالي تتعدد المصالح والمنافع مقابل تعدد المطالب والواجبات وفيما يلي الأطراف المعنية التي لها دور مباشر في تطبيق حوكمة الشركات :¹

3-1- المساهمون Shareholders :

هم من يقدمون الرأس المال بواسطة تملكهم للأسهم ومقابل ذلك يحصلون على أرباح تتناسب وحصتهم في الإستثمار ، وأيضا لهم دور في تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وللمساهمين الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلونهم ويرونهم مناسبين لحماية حقوقهم.

3-2- مجلس الإدارة Board of Directors :

وهو من يمثل المساهمون والأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، كما يقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين الذين يقومون بالإدارة اليومية لأعمال المنظمة و الرقابة على أدائهم، ومن مهام مجلس الإدارة كذلك تحديد الإستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3-3- الإدارة Management :

وهي المسؤول الأول عن الإدارة الفعلية للمنظمة أو الشركة ، كما تقوم بتقديم التقارير الدورية الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها السوقية، كما أن للإدارة إلتزامات إتجاه المساهمين تتعلق بالإفصاح والشفافية في المعلومات الدورية التي تنشرها وكذا الوضع العام للشركة .

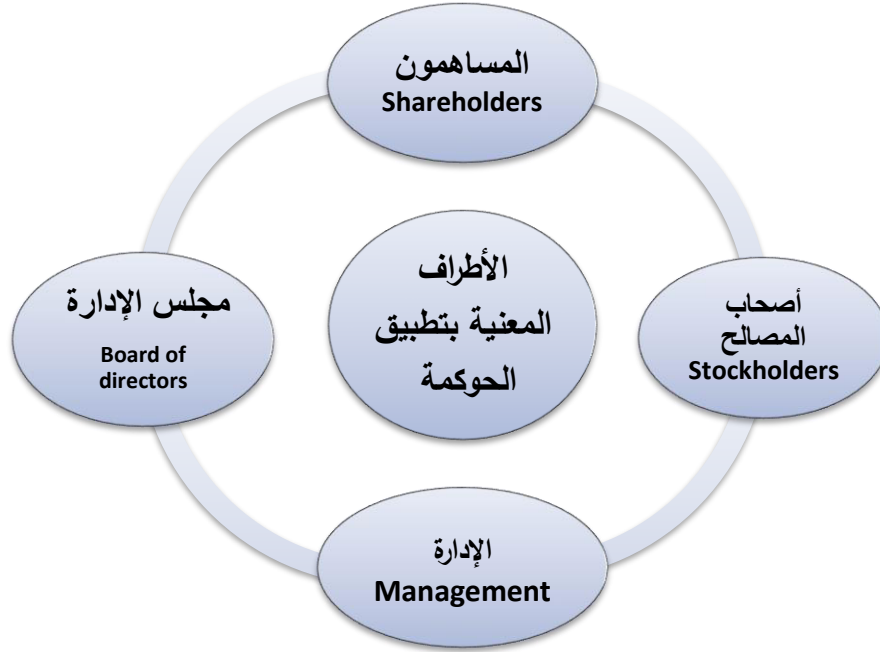
3-4- أصحاب المصالح Stockholders :

وهم الأطراف الذين لهم مصالح مباشرة داخل الشركة وهم في العادة الدائنين، الموردين، العملاء، الموظفون والعمال، كما ننوه هنا أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تتعارض وتختلف في بعض الأحيان، فالدائنون كمثال يهتمون بملاءة الشركة وقدرتها على السداد، في حين يهتم الموظفون والعمال بقدرة الشركة على البقاء، المنافسة والإستمرار .

ويمكن إختصار الأطراف المتدخلة والمعنية بتطبيق حوكمة الشركات في الشكل التالي:

¹ - صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال- معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، د ط، القاهرة، مصر، 2011، ص 129-130.

الشكل رقم 01-01 : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:



من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

إن ضمان التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يأتي بضمان مصالح جميع الأطراف المتدخلة والمعنية بتطبيق الحوكمة، وهذا يكون بتحمل كل طرف من الأطراف السابقة الذكر لمسؤولياته في حدود صلاحياته وتأدية واجباته حماية لحقوقه وحقوق غيره.

4- محددات حوكمة الشركات :

لتحقيق التطبيق الجيد لحوكمة الشركات لا بد أن تتوفر مجموعة من العوامل والمحددات التي من شأنها أن تضمن لإدارة الشركة بتجسيد سليم لمبادئ ومعايير حوكمة الشركات من جهة وبالوصول على المزايا التي تقدمها حوكمة الشركات من جهة أخرى ، ومن المحددات ما هو داخلي ، وما هو خارجي وهذا ما سنتناوله فيما يلي ¹:

4-1- المحددات الداخلية :

وتنتج هذه المحددات من البيئة الداخلية للمؤسسة وهي مجموعة القواعد والأساليب المعتمدة من طرف الشركة والتي تشمل وضع الهياكل الإدارية السليمة التي تبين الكيفية أو الطريقة التي تتم بها عملية إتخاذ القرار داخل الشركة وكذا التوزيع المناسب للسلطة والواجبات وتبيان الحقوق بين الأطراف المعنية

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص22-24.

بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة و المساهمين وأصحاب المصالح، وهذا بالشكل الذي يضمن حقوق الجميع ويتفادى تعارض في المصالح بين مختلف الأطراف، الأمر الذي يحفظ على المدى الطويل مصالح المستثمرين.

4-2- المحددات الخارجية :

تشمل هذه المحددات البيئة الخارجية أو المناخ الذي تعمل فيه المؤسسات و الشركات وقد تختلف هذه البيئة من دولة إلى أخرى ويمكن إختصارها في النقاط التالية :

▪ التشريعات والقوانين واللوائح :

والتي تسن لتنظيم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

▪ وجود نظام مالي جيد:

يعمل على ضمان توفير التمويل اللازم والكافي للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على المنافسة الدولية و التوسع .

▪ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية:

كهيئات سوق المال والبورصات، وذلك بواسطة إحكام الرقابة الجيدة على الشركات والتحقق من سلامة ودقة المعلومات و البيانات التي تنشرها، وكذا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الصارم و الفعلي لها في حالة وجود تجاوزات وعدم إلتزام الشركات.

▪ دور الشركات والمؤسسات غير الحكومية:

وهذا في ضمان إلتزام أعضائها وأصحاب المصالح فيها بالنواحي الأخلاقية، المهنية والسلوكية ما يضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية على سبيل المثال في نقابات المحامين و جمعيات المحاسبين والمراجعين.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تطبيق معايير ومبادئ حوكمة الشركات بالشكل الجيد والسليم لا يمكن أن يتم دون تكامل وترابط وكذا توافق جميع المحددات السابقة سواء الداخلية أو الخارجية بالطريقة التي تسمح بالتسيير الجيد وأيضاً بضمن العدالة، المصداقية، الشفافية، النزاهة وكفاءة السوق إلى أبعد حد.

المطلب الثاني: خصائص، ركائز، مقومات وأهمية حوكمة الشركات :

تمتاز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص كما تعتمد على ركائز ومقومات التي يجب توفرها لتطبيقها بالصورة المثالية والجيدة، الأمر الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منها والوصول للتسيير الجيد للمؤسسات .

1- خصائص حوكمة الشركات :

بناء على مفهوم حوكمة الشركات يمكن القول أنها تتميز بالعديد من الخصائص نذكرها فيما يلي:¹

1-1- **الإنضباط** : ويتأتى بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

1-2- **الشفافية**: وترتكز هذه الخاصية على حرية تدفق المعلومات حيث تكون جميع العمليات والبيانات والمعلومات في متناول المعنيين بها، حيث تكون هذه المعلومات متوفرة بصورة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.

1-3- **الإستقلالية**: ويقصد بها عدم وجود أي ضغوطات وتأثيرات على الأداء والعمل.

1-4- **المساءلة**: من خلال متابعة وتقييم وتقدير كل أعمال مجلس الإدارة والتنفيذيين.

1-5- **المسؤولية**: بمعنى وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف.

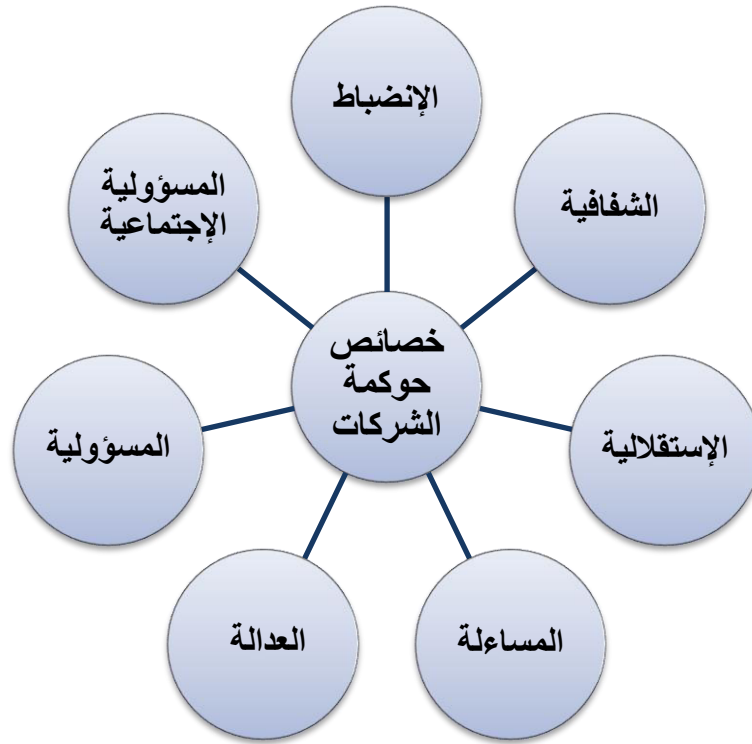
1-6- **العدالة**: حيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفيذها نزيه خاصة ما تعلق بإحترام حقوق مختلف المصالح.

1-7- **المسؤولية الإجتماعية**: وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد يؤدي دورا إيجابيا في المجتمع الذي يعمل فيه.

والشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

¹ - جدي ياسين ، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سوق اهراس، 2021. ص 28.

الشكل رقم 02-01 : خصائص حوكمة الشركات



من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

بالنظر إلى ماتم التطرق إليه يمكن القول أن خصائص حوكمة الشركات والتي تتمثل أساسا في القيم الأخلاقية والشفافية والعدالة والمساعلة والمسؤولية وكذا الإستقلالية ، تمثل جوهر الحوكمة والإطار المتكامل للتسيير الجيد الذي يعتبر الهدف الرئيسي لتطبيق حوكمة الشركات .

2- ركائز حوكمة الشركات:

تعتمد حوكمة الشركات في عملية تطبيقها على ثلاث "3" ركائز أساسية وهي:¹

- 2-1- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة و الشفافية في عرض المعلومات المالية.
- 2-2- الرقابة والمساعلة: تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة و الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الاطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

¹ - لمين تغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة - دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية - أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2018، ص 36.

2-3- إدارة المخاطر: أي وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها لمختلف الأطراف من أصحاب المصالح.

3- مقومات تطبيق حوكمة الشركات:

يمكن إختصار المقومات التي من شأنها المساهمة في التطبيق الفعلي والعملي لحوكمة الشركات في العناصر الأساسية التالية:¹

3-1- الإطار القانوني: يتمثل أساسا في تحديد الحقوق والإختصاصات لكل الأطراف الرئيسية المعنية من أصحاب المصالح، وبصفة خاصة المساهمين والمؤسسين، ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية والمدققين الخارجيين، وكذا تحديد العقوبات اللازمة في حالة إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في الإختصاص والمسؤوليات، كما أن الإطار القانوني للحوكمة يجب أن يحدد الجهة المكلفة بمراقبة وتطبيق إجراءات الحوكمة، وأيضا لا يمكن ترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات بإعتباره شأنا داخليا، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية، ولن يحقق أهداف التي تصبوا إليها حوكمة الشركات.

3-2- الإطار المؤسسي: ويضم هذا الإطار المؤسسات الحكومية الرقابية التي تنظم عمل الشركات، مثل: الرقابة المالية للدولة و الهيئة العامة لسوق المال، والهيئات والمنظمات غير الحكومية التي تتابع نشاط الشركات كالجمعيات العلمية والمهنية ، مؤسسات ومكاتب المحاسبة والتدقيق والمحاماة ، جمعيات حماية المستهلك ومؤسسات الوساطة في سوق الأوراق المالية.

3-3- الإطار التنظيمي: يتضمن الإطار التنظيمي عنصرين رئيسيين هما : النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها ، وهذا مايسمح بتعيين أسماء وإختصاصات رؤساء وأعضاء لجان مجلس الإدارة، وكذا أسماء وإختصاصات المديرين التنفيذيين داخل الشركة.

3-4- الإطار الأخلاقي أو روح الإجتهد والإلتزام: يتضمن هذا الإطار: الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة و الشركة ، تشجيع كل العاملين فيها وبكامل الإمكانيات على المساهمة الفعالة في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك يتم بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة والعمل على تفعيلها وتطبيقها قدر الإمكان ، فمن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها.

¹ - بلال نصيرة، فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية - دراسة ميدانية - أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022، ص 12.

من خلال التطرق لركائز ومقومات حوكمة الشركات نجد أنها تتشارك وتتقاطع في عديد العناصر المهمة واللازمة لتحقيق حوكمة مؤسساتية جيدة كالإطار الأخلاقي والقانوني ، الرقابي و التنظيمي والتي يمكن إعتبارها الأساس السليم لنجاح تطبيق الحوكمة وتجسيد أهدافها.

4- أهمية حوكمة الشركات :

لحوكمة الشركات أهمية كبرى في الحفاظ على إستقرار الإقتصاد الوطني لما له من تبعات على مختلف المجالات ويمكن إختصار الأهمية في مايلي :¹

4-1- أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية: تظهر أهمية حوكمة الشركات في المجال الإقتصادي في:

- رفع مستوى الطمأنينة والضمان لحملة الأسهم والمستثمرين لتحقيق عوائد وأرباح تتناسب وإستثماراتهم ، وكذا حماية حقوقهم وخاصة حملة الأسهم من صغار المساهمين .
- تساهم معايير حوكمة الشركات في تعظيم القيمة السوقية للشركات وبالتالي رفع مؤشر التنمية بالبلد.
- تعمل حوكمة الشركات على رفع كفاءة إستخدام وإستغلال الموارد الإقتصادية المختلفة ما يساهم في دعم تنافسية الشركة في الأسواق المالية العالمية وبالتالي جذب المزيد من رؤوس الأموال، وخلق المزيد من الفرص للأفراد وظهور كيانات ومؤسسات اقتصادية وتجارية ذات وفورات في الحجم ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية.

4-2- أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية : تختلف القوانين والتشريعات الأساسية المرتبطة بتطبيق

حوكمة الشركات بين مختلف الدول، إلا أنها تعد صمام الأمان و الضامن الرئيسي لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة للشركات، وتتمثل الأهمية في هذا المجال في: قدرة المعايير والمبادئ التي تستند إليها حوكمة الشركات على الإلتزام و الوفاء بحقوق كافة الأطراف في الشركة من حملة الأسهم والإدارة التنفيذية والعمالين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتعد القوانين والتشريعات المنظمة لعمل الشركات كقوانين الشركات والمؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيق العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات فهي تعمل على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله ، كما أن مختلف الأشكال من العقود بين الأطراف المعنية في الشركة تعتبر حجر الزاوية والأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية فيما بينهم بالشكل الذي يضمن حقوق كل طرف منهم.

¹ - جداي ياسين، مرجع سابق، ص 29 .

4-3- أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاجتماعية : يعتبر الجانب الاجتماعي إمتداد طبيعي للجانب الإقتصادي في الشركات ، فتأثير العولمة إمتد لأذواق المستهلكين وميلولاتهم الاجتماعية، والتي تؤثر في مختلف نشاطات الشركات بتكاليف متباينة ، وبهذا تؤثر وتتأثر الشركات بالحياة العامة للأفراد ، حيث يؤثر أداءها على الوظائف والدخول والمرتبات وحجم المدخرات والمعاشات وعلى مستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأشخاص والمؤسسات بالمجتمع، ومن هذا المنطلق فالشركات مسؤولة ولها إلتزامات في الإطار الأشمل لرفاهية وتقديم المجتمع في كل المجالات.

من خلال ما سبق يتضح الدور المهم الذي يلعبه تطبيق حوكمة الشركات فالأهمية والآثار لا تقتصر فقط على الجانب الإقتصادي بل تتعدى إلى الجانب القانوني والاجتماعي، فإستقرار الإقتصاد وسيادة جو عام من الطمأنينة ووجود قوانين وتشريعات تحفظ الحقوق وتساهم في نشر الشفافية والعدالة، هذا الأمر ينعكس بنتائج إيجابية على تدفق الإستثمارات سواء محلية أو أجنبية، وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية وما يتبعها من رفع المستوى المعيشي العام بالبلد.

المطلب الثالث: أهداف، أبعاد ومبادئ حوكمة الشركات.

تزايد الإهتمام بحوكمة الشركات لما لها من أهمية وآثار إيجابية على مستوى الإقتصاد عموماً، فمن خلال تطبيق معاييرها ومختلف مبادئها التي تعتبر خارطة طريق للشركات التي تستهدف من خلال التسيير الجيد رفع الكفاءة والإستغلال الأمثل للموارد وكذا ضمان الإستمرار والتنافسية ، فضلاً عن إستقرار الإقتصاد الوطني.

1- أهداف حوكمة الشركات :

تسعى المؤسسات ومختلف الشركات من خلال تطبيق معايير حوكمة الشركات تحقيق جملة من الأهداف، ولعل ضمان إستقرار الشركة و تنظيم عملها وعمل مختلف أنشطتها ووظائفها بعيداً عن تضارب المصالح بين مختلف الأطراف يبقى من بين الأهداف الرئيسية لها، وسنتاول فيما يلي أهم أهداف حوكمة الشركات :¹

- الفصل بين الملكية ، الإدارة و الرقابة على الأداء.
- التحسين من الكفاءة الإقتصادية وأداء الشركات.

¹ - عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مكتبة القانون و الإقتصاد، دط، الرياض، السعودية، 2012، ص40 .

- العمل على إيجاد الهيكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة والوسائل التي تحقق تلك الأهداف وكذا متابعة الأداء.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات والمؤسسات، بحيث تتحول الرقابة لطرفي الإدارة " الإدارة التنفيذية والمساهمون " .
- تنظيم المهام والمسؤوليات بين المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤولية أعضاءه .
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة وبالتالي رفع درجة الثقة.
- تمكين الشركة من تنويع التمويل والحصول عليه من عدد أكبر من المستثمرين محليين وأجانب.
- تسمح حوكمة الشركات بمشاركة جميع الأطراف من مساهمين ، موظفين ، مقرضين ... ولعب دور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات .
- تجنب حدوث مشاكل وتعقيدات مالية ومحاسبية وبالتالي دعم الإستقرار ونشاط الشركات بالإقتصاد، مايمنع حدوث إنهيارات في النظام المصرفي أو في الأسواق المالية العالمية والمحلية، وهذا ما يسمح بتحقيق النمو والإستقرار الإقتصادي.

كما تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- حماية حقوق جميع المساهمين، حيث يحتفظ بسجلات ملكية الأسهم والعمل على توفر الشفافية في الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، و كذلك ضمان حقوق الملاك وحقهم في حصة من الأرباح السنوية وفي الإنتخاب .
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة، بالنحو الذي يضمن تحقيق العدل والمساواة بشكل تام بين جميع المساهمين داخل أو خارج الشركة .
- توفير البيانات و المعلومات و ضمان سلامة قنوات الاتصال وجديتها، بالشكل الذي يوفر المعلومة الحقيقية الخاصة بنشاط الشركة بدقة وعلى نحو ملائم لجميع الأطراف ذات العلاقة ، هذا ما يعكس صحة التحكم والتسيير الجيد في الشركة وتطبيق التشريعات و القوانين ، و يعكس كذلك سلامة معايير الرقابة الداخلية والخارجية، ، والكل يضمن تجسيد دعائم مناسبة لتطبيق حوكمة الشركات ما ينعكس على سلامة أداء، فعالية وكفاية الشركة.

¹ - عيد المجيد كموش، إلزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات - دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر - مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2015، ص 46.

▪ إدارة مختلف المخاطر من خلال التسيير الإداري الجيد يمتاز بكفاءة وفعالية في التعامل ومواجهة المخاطر والحد أو التقليل منها ، بمع وجود نظام رقابة داخلية فعال يعمل بالتنسيق مع الرقابة الخارجية والمراجعين.

2- أبعاد حوكمة الشركات:

يقوم تجسيد حوكمة الشركات على عدة أبعاد تساهم في التطبيق الجيد لها وهذه الأبعاد لا بد أن تتكامل فيما بينها لتحقيق نظام حوكمة فعال، وأبرز هذه الأبعاد:¹

2-1- البعد الإستراتيجي : ويتمثل في وضع إستراتيجية طويلة المدى بناء توقعات وتنبؤات مستقبلية صحيحة، والسعي لتطبيقها وذلك بوضع خطط وبرامج لتحقيقها في حدود الوسائل والإمكانات المتاحة.

2-2- البعد الإشرافي و الرقابي: وهذا بتعزيز الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية وكل ما تعلق بأصحاب المصلحة والمساهمين الصغار ، وكذا تفعيل نظام الرقابة الداخلي والخارجي عن طريق الرفع من كفاءة القوانين والتشريعات واللوائح ، بالإضافة إلى توسيع نطاق مسؤوليات واستقلالية الهيئات الرقابية الخارجية.

2-3- بعد تقييم أداء الشركة : وهذا يعتبر من الأهداف الرئيسية لحوكمة الشركات لدعم وتعزيز تنافسية الشركة بتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والتوسع بحصص جديدة في السوق وزيادة معدلات النمو.

2-4- تحقيق الإفصاح والشفافية: إن تطبيق حوكمة الشركات يهدف إلى زيادة الإفصاح عن البيانات و المعلومات المتعلقة بالوضع المالي والعام للشركة ، والتي يجب أن تتصف بالمصداقية والشفافية والتي يمكن اعتبارها كمقياس للتطبيق الهادف و الجيد للحوكمة داخل الشركة.

2-5- البعد الاجتماعي والبيئي: يتمثل هذا البعد في التحكم الجيد في كل ما تعلق بقيم أخلاقيات الشركة بهدف الوصول إلى تحقيق السلوك الأمثل والتقيد والإلتزام بالسلوك المهني والرقابة عليه . كما يهدف البعد البيئي في هذا السياق على تطبيق متطلبات و شروط التنمية المستدامة عن طريق حماية المحيط والبيئة من التلوث الناجم عن النشاط الصناعي وآثاره المترتبة على صحة الإنسان و الطبيعة.²

¹ - عيد المجيد كموش ، مرجع سابق، ص 48.

² - لمين تغليسية ، مرجع سابق ، ص 39.

3- مبادئ حوكمة الشركات :

وضعت OECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ والمعايير الرئيسية سنة 2004 التي تعتبرها هذه المنظمة ضرورية لنجاح ولتطبيق فعال لحوكمة الشركات ويمكن إختصار هذه المبادئ فيما يلي:¹

3-1- المبدأ الأول: تأمين الأسس لإطار عام لحوكمة شركات فعالة:

تهدف حوكمة الشركات على تشجيع وتفعيل تطبيق الشفافية في الأسواق، بما يتناسب مع التشريعات والقوانين، مع توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بشكل واضح وصريح .

3-2- المبدأ الثاني: حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:

تهدف الحوكمة على ضمان وتوفير قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم و للمستثمرين على الحصول على عائد يتناسب وإستثماراتهم، مع الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار حاملي الأسهم.

3-3- المبدأ الثالث: المعاملة العادلة والتكافؤ للمساهمين :

ويقصد بها المساواة بين المساهمين من حملة الأسهم داخل كل فئة، و كذا حقهم في الدفاع عن مصالحهم ، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الجدية والأساسية ، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك في أمرها ، وأيضاً حمايتهم من الاتجار في البيانات والمعلومات الداخلية، وضمان حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

3-4- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

من أهداف حوكمة الشركات الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في التشريعات و القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، كما تشجع التعاون الفعال بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل تقديم الإضافة و خلق الثروة وفرص عمل جديدة وإستدامة السلامة المالية للمشاريع.

3-5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

تعمل حوكمة الشركات على ضمان الشفافية في التعامل وعلى الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، وأيضاً الإفصاح الخاص بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ،

¹ - سيد عبد الرحمن عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس - سطيف1، العدد 12 ، 2012 ، ص 55-56 .

على أن يتم الإفصاح عن كل تلك البيانات و المعلومات بطريقة عادلة بين جميع الأطراف من المساهمين وأصحاب المصالح.

3-6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تستهدف حوكمة الشركات ضمان التوجيه الإستراتيجي الجيد للشركة، وأيضا ضمان رقابة فعّالة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة الذي يتحمل مسؤوليته تجاه الشركة وحملة الأسهم. والشكل الموالي يفصل بإختصار المبادئ الستة (6) التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة :

الشكل رقم 03-01 : مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD



المصدر: زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2020، ص10.

تعتبر هذه المبادئ والموضوعة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أهم المعايير في مجال حوكمة الشركات، لذا تم التطرق لها دون معايير كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيره من المؤسسات والمنظمات الدولية لأنها جاءت شاملة ومفصلة للعناصر الأساسية التي تعتبر إطارا جيدا ونموذجا مناسباً لتطبيق فعال لحوكمة الشركات .

المطلب الرابع: الحوكمة في النظام المصرفي .

تستهدف حوكمة الشركات بناء إقتصاد متين قائم على أسس صحيحة، ولا يكون ذلك إلا بوجود نظام مصرفي ومالي سليم، لهذا كان لزاما تطوير أداء الإدارة المصرفية والمالية بتطبيق معايير الحوكمة في هذا المجال، وقد إزداد الإهتمام بالحوكمة المصرفية أو حوكمة البنوك بعد الأزمات المالية والمصرفية التي عرفها العالم مؤخرا كالأزمة المالية في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة أنرون في 2003 وصولا إلى أزمة الرهون العقارية في 2008، والكثير من الباحثين يعتبرون تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي أكثر تعقيدا من القطاعات الأخرى، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى بعض الجوانب التي نراها المهمة في موضوع الحوكمة المصرفية.

1- الحوكمة المصرفية والأطراف المتدخلة فيها:

تمتاز الحوكمة المصرفية مقارنة بحوكمة الشركات بطبيعة خاصة نظرا للتعقيدات الموجودة التي تربط البنوك بمختلف الأطراف (إدارة البنك، عملاء، مودعين، بنك مركزي، بنوك أخرى، مؤسسات مالية ...) لهذا تحتاج إدارة البنوك إلى نظام ومعايير أكثر تشددا وكفاءة في التسيير .

1-1- مفهوم الحوكمة المصرفية :

ويعتبر مفهوم لجنة بازل للحوكمة المصرفية الأكثر اعتمادا وهذه اللجنة المنبثقة عن بنك التسويات الدولي لها دور رئيسي ومحوري في وضع القواعد والمعايير الأولى للحوكمة المصرفية، ففي سبتمبر 1999 أصدرت اللجنة نشرية بعنوان " تحسين الحوكمة للبنوك " وقد قامت بإصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة، وعرفت لجنة بازل حوكمة المصارف بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد أهداف البنك والتشغيل وحماية أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين".¹

¹ - شهيرة بجيليش، الصادق بوشنافة، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 5.

وتعرف حوكمة المصارف كذلك بأنها " مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حوكمة المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح الآخرين"¹

كما تعبر الحوكمة في المصارف عن " الطريقة التي يدار بها المصرف من قبل الادارة، والتي تتمثل عادة في مجموع النظم والهيكل التنظيمية والمعلومات المستخدمة في تحديد العلاقة فيما بين الهيئات المنظمة للمصارف والمصارف أنفسها، فضلا عن الآساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الادارة في تسيير جميع العمليات المطبقة من طرف المصرف، وتقوم الحوكمة بتعيين دور المصارف ومسؤولياتها وسلطاتها وحقوقها."² ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن معايير الحوكمة المصرفية هي إمتداد لمعايير حوكمة الشركات والتي تطبق في القطاع المصرفي بما يتماشى وخصوصية هذا القطاع ، وهي عبارة عن آساليب ونظام يهدف إلى تحديد العلاقات وتوزيع المهام بين المساهمين ومختلف الأطراف بالبنوك، ووضع القواعد والأحكام التي تساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة ، كما يهدف هذا النظام إلى توجيه ورقابة مختلف العمليات والمعاملات المصرفية التي تتم بين مختلف المتعاملين سواء داخل البنك أو خارجه .

1-2- عناصر الحوكمة في القطاع المصرفي:

ترتكز حوكمة البنوك على عدد من عناصر متكاملة تتفرع من مجموعتين رئيسيتين هما:³

1-2-1- المجموعة الأولى "الفاعلون الداخليون": وتضم المجموعة الأولى كل من المساهمون، حملة الأسهم ومجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

1-2-2- المجموعة الثانية "الفاعلون الخارجيون": وتضم المودعين وصناديق تأمين الودائع ، وشركات التصنيف وتقييم الائتمان، وسائل الإعلام ، فضلا عن الإطار التشريعي، القانوني ،التنظيمي والرقابي.

ولتطبيق حوكمة مصرفية جيدة لابد من تكامل هذه العناصر والتي تعتبر بمثابة دعائم النظام المصرفي عموما، بالشكل الذي يحفظ حقوق الجميع ولا يكون ذلك إلا بالالتزام كل طرف بواجباته في حدود صلاحياته لتفادي تضارب المصالح .

1 - حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

2 - شعباني مجيد، تلخوخ سعيدة، الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المصارف كمدخل لإدارة الفساد المالي الملازم للأزمة المالية العالمية الراهنة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني: الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 25/24 أبريل 2018، ص3.

3 - زناقي بشير، معاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 338.

2- أهمية الحوكمة المصرفية والعوامل الأساسية لنجاحها:

للحوكمة المصرفية تأثير كبير وأهمية واضحة في جانب تسيير وإدارة البنوك ولا تتحقق إلا بتوفر مجموعة العوامل الرئيسية لنجاحها.

2-1- أهمية الحوكمة في البنوك:

تستمد الحوكمة أهميتها من خلال تأثيرها الإيجابي على كفاءة إستغلال وإستخدام الموارد وكذا تعظيم القيمة السوقية للبنوك وتدعيم تنافسيتها بالأسواق المحلية أو الخارجية بما يمكنها من جذب مصادر تمويل جديدة محلية وأجنبية للتوسع والنمو وتكلفة معقولة، ويجعلها قادرة علي خلق فرص عمل ومشاريع وإستثمارات جديدة، مع تعزيز والحرص على تدعيم إستقرار النظام المصرفي وأسواق المال، ما يحقق الإستقرار العام للإقتصاد ويساهم بقوة في التنمية، وتكمن أهمية الحوكمة المصرفية بشكل عام فيما يلي :

- تعد الحوكمة نظاما يتم بموجبه وضع ، توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصرف وبالتالي يحقق له الحماية من كثير من الأخطار ويساهم في إستمرار نشاط البنك وتنافسيته .
- تمثل معايير الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا وفعالا في تحسين الكفاءة الاقتصادية لآداء البنوك، وبالتالي تحقيق الإستقرار و الحماية من الأزمات الإقتصادية والمالية.¹

2-2- العوامل الأساسية لدعم حوكمة البنوك:

لنجاح عملية تطبيق الحوكمة في المصارف تحتاج لعديد العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتناسب مع أهمية الحوكمة في المجال البنكي ومن هذه العوامل نذكر مايلي²:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية ومجموعة المبادئ والقيم التي تكون واضحة و صريحة و معلومة لكل الأطراف والعاملين في المؤسسة البنكية.
- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة واضحة في المصرف .
- ضمان الكفاءة لأعضاء الإدارة وإدراكهم للدور الذي يلعبونه في عملية تطبيق الحوكمة وعدم خضوعهم لضغوطات أو تأثيرات داخلية أو خارجية.
- ضمان وجود رقابة ملائمة من الإدارة العليا.
- الإستفادة من الأعمال التي يقوم بها المراجعون الداخليون والخارجيون إدراكا لأهمية الرقابة .

1 - معاريف محمد، شبيخي مختارية، زناقي بشير، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 07، العدد01، مارس 2019، ص 34.

2 - حيار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العرب - حالة دول شمال إفريقيا -، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2011، ص 80.

- ضمان تناسب نظم الحوافز و أنظمة المصرف وأهدافه والبيئة المحيطة به .
- إدراك أهمية دور السلطة الرقابية في مراجعة نشاطات و أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- خلق بيئة تشريعية ملائمة لتعزيز الشفافية و الإنضباط في السوق .
- القيام بمبادرات لتدريب وتعليم الإدارة معايير الحوكمة و أهميتها.
- تطوير إطار تشريعي و قانوني فعال وملزم يحدد واجبات وحقوق المصرف.

3- لجنة بازل ومبادئها في حوكمة البنوك :

و سنتطرق فيما يلي إلى التعريف بلجنة بازل وكذا بعض أعمالها والمبادئ التي أوصت بها في إطار الحوكمة المصرفية.

3-1- التعريف بلجنة بازل :

لجنة بازل هي لجنة تأسست من طرف مجموعة الدول الصناعية الكبرى مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بهدف الإشراف والرقابة المصرفية، وذلك بعد أزمة الديون الخارجية حيث تزايدت نسبة الديون المشكوك في تحصيلها والتي أقرضتها المصارف الدولية للدول النامية، مع تعثر بعض البنوك بالإضافة إلى المنافسة القوية من البنوك اليابانية للبنوك الأوروبية والأمريكية بسبب تناقص رؤوس أموال في تلك البنوك.

كما يجدر التنويه أن لجنة بازل هي لجنة فنية إستشارية غير ملزمة، لا تستند إلى أي إتفاقية دولية و نشأت بمقتضى إقتراح من طرف محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية الكبرى و تجتمع اللجنة أربع مرات سنويا ، وتوصيات اللجنة لا تتمتع بالصفة القانونية أو الإلزامية رغم القيمة الفعلية التي إكتسبتها مع مرور الوقت، و تتضمن قرارات وأهم أعمال اللجنة وضع مبادئ ومعايير وتوصيات مناسبة للرقابة المصرفية مع الإشارة إلى النماذج الجيدة في مختلف دول العالم بغرض تحفيز الدول التي تحتاجها على إتباع تلك النماذج والإستفادة الجيدة منها.¹

3-2- إسهامات لجنة بازل ومبادئها لإرساء الحوكمة المصرفية:

منذ قيام لجنة بازل وإعلان تأسيسها ساهمت بالعديد من التقارير والإصدارات التي تناولت بعض مبادئ و معايير حوكمة المؤسسات المصرفية ، ومن أهم هذه الإصدارات والتقارير : "مبادئ إدارة مخاطر

¹ - كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، قسم الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2016، ص 21.

سعر الفائدة"، "إطار للرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية"، "تحسين شفافية المصارف ومبادئ إدارة مخاطر الائتمان".

وقد أصدرت اللجنة دليلاً لمساعدة إدارة و مشرفي البنوك على اعتماد مبادئ الحوكمة الجيدة سنة 1999 بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أعلنت بداية العام نفسه، وبعد زيادة الأهمية والتطورات الكبيرة المتعلقة بالحوكمة على المستويات المحلية والدولية، وبعد إصدار المبادئ المعدلة للمنظمة OECD سنة 2004، قامت لجنة بازل بمراجعة عامة لمبادئها ، وتم اعتماد مجموعة من المبادئ ضمن الدليل الجديد في عام 2006 بعنوان "تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات المصرفية"¹.

وتعتبر هذه المبادئ بمثابة حجر الأساس لنجاح تطبيق حوكمة البنوك حيث يركز الجيل الثاني من توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية على مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا حيث قدمت اللجنة هذه المبادئ من أجل العمل على تحسين وتعزيز مبادئ الحوكمة السليمة وتتمثل هذه المبادئ في:²

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة المؤسسية.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه .
- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا إستغلال الأنشطة التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** على المصرف ضمان ملاءمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات البنكية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل ، وكذلك مع محيط الرقابة.
- **المبدأ السابع:** ينبغي إدارة وتسيير البنك وفق أسلوب شفاف.
- **المبدأ الثامن:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

1 - شعباني مجيد، تلخوخ سعيدة ، مرجع سبق ذكره ،ص4.

2 - مريني محمد، حديدي آدم، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 169.

ويجدر التنويه أن مبادئ الحوكمة المصرفية حسب لجنة بازل في توصيات في 2006 جاءت بالمبدأ الثامن كمبدأ جديد يعالج المخاطر التشغيلية المحتملة للمصرف، بإعتبار عدم ورود هذا النوع من المخاطر في التوصيات السابقة، وكذا تطور الخدمات المصرفية وبروز أخطار و تعقيدات لم تتم معالجتها والتنبية لها في التوصيات السابقة .

4- أوجه الإختلاف بين الحوكمة المؤسسية والبنكية وبين حوكمة البنوك التقليدية والإسلامية:

تختلف معايير الحوكمة المطبقة في المؤسسات عن تلك المطبقة في البنوك، كما تختلف أيضا معايير الحوكمة المطبقة في البنوك التقليدية عن تلك المطبقة في المصارف الإسلامية وسنتطرق إلى أهم أوجه الإختلاف فيما يلي:

4-1- أوجه الإختلاف بين حوكمة الشركات والحوكمة البنكية:

تتشابه الحوكمة البنكية مع الحوكمة المؤسسية تقريبا في كل التفاصيل، إلا أن حوكمة البنوك تمتاز تبعا للمعاملات المصرفية بحساسيتها الشديدة تجاه المخاطر، بالإضافة إلى تشابك نشاطاتها وأعمالها في كل المجالات الإقتصادية والإجتماعية وهذا على الصعيد المحلي والدولي، كما أن إختلاف نموذج الحوكمة البنكية عن الحوكمة المؤسسية يعود إلى أن البنوك تمتلك خصائص متفردة حيث أن المصارف بشكل عام لا تتمتع بالإفصاح و الشفافية مقارنة بباقي المؤسسات المالية، كما أن البنوك عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر، بالإضافة أنها مجبرة على الإلتزام بتشريعات وقوانين وقواعد صارمة جدا، ناهيك عن أن السلطة المالكة للبنوك تجعل الحوكمة تختلف عن المنظمات الأخرى بما يتوافق مع العمل فيها.

وللحوكمة البنكية أهمية أكبر مقارنة بالحوكمة المؤسسية وذلك للدور الرقابي للبنوك على الزبائن و المؤسسات المقترضة وذلك لحماية قروضها وتسهيلات الائتمانية من المخاطر المتنوعة و كذا من الإفلاس في الشركات المقترضة، وهذا لا يتحقق في البنوك ما لم تتمتع هذه الأخيرة بحوكمة جيدة و سليمة التطبيق ، وفي هذا السياق لا يمكن إهمال الترابط الكبير والوثيق بين مختلف البنوك وخطر إنهيار أحدها الذي يهدد هو الآخر بإنهيار المصارف الأخرى وبالتالي انهيار النظام المصرفي ككل وما يتبعه من أزمات إقتصادية.¹

¹ - كتفي خيرة، مرجع سبق ذكره ص 73.

2- أوجه الإختلاف بين حوكمة البنوك التقليدية و حوكمة المصارف الإسلامية :

تختلف المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية شكلا ومضمونا حيث تعتمد البنوك الإسلامية على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن بأي حال من الأحوال التنازل عليها وإلا يفقد المصرف إسلاميته، وتتمثل هذه المبادئ في :

- ✓ مبدأ الغنم بالغرم أي المشاركة في الربح والخسارة .
- ✓ مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين.
- ✓ مبدأ إلتزام البنك في معاملاته ونشاطاته بأحكام الشريعة الإسلامية.

بينما تعتمد البنوك التقليدية على مبدأ الفائدة الربوية الثابتة أخذًا وعطاء ولا تشترط مشروعية المشاريع الممولة.

والعقود الإسلامية المبنية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة مقارنة بالعقود التقليدية التي تقوم على الفائدة المحددة مسبقا ، مما يستوجب إدارة جيدة وتسيير عادل بالإضافة إلى رقابة فعالة وشفافية كبيرة توضح حقوق وواجبات كل طرف.

كما أن الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا ينظر إليه فقط في مبادئ المصرف الإسلامي (الغنم بالغرم ، مشروعية المشاريع الممولة، الملكية...) بل أيضا مدى إلتزام الأفراد القائمين عليه بمبادئ الشريعة الإسلامية في أخلاقهم وسلوكاتهم وتصرفاتهم .

كذلك من خلال المعنيين بتطبيق الحوكمة بالبنك، حيث تتضمن البنوك التقليدية أربعة عناصر وهم المساهمين ، مجلس الإدارة ، كذلك أصحاب المصالح الأخرى، في البنوك الإسلامية بالإضافة إلى العناصر السابقة نجد عنصر هيئة الفتوى والرقابة الشرعية والتي تسهر على توافق نشاطات وأعمال البنك مع أحكام الشريعة الإسلامية، وبالتالي يمكن القول على أن البنوك الإسلامية تخضع لنظام حوكمة مزدوج، حوكمة مؤسساتية مفروضة من طرف المساهمين والزبائن غير المسلمين والهيئات الدولية لتنظيم المصارف، بالإضافة إلى نظام حوكمة إسلامية مفروضة من طرف المساهمين والزبائن المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية.

ويمكن القول في الأخير أن حوكمة البنوك الإسلامية تتميز بما يلي :

- البنوك الإسلامية في تطبيقها للحوكمة هي ملزمة بمراعاة بشكل أكبر مصالح أصحاب الودائع الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة وبالتالي درجة عالية من المخاطرة إذا قارناها بمصالح أصحاب الودائع في البنوك التقليدية التي تعتمد على سعر فائدة ثابت.
- تطبق البنوك الإسلامية حوكمة مزدوجة أو ثنائية ناتجة عن مجلس الإدارة الذي يعمل على مراقبة الجانب الإداري للمصرف ، وهيئة الرقابة الشرعية والتي تعمل على توافق الأنشطة والأعمال البنكية مع الشريعة الإسلامية .
- ولوجود جانب إداري وجانب شرعي في البنوك الإسلامية هذا من شأنه أن يتسبب في تضارب المصالح وكذا بعض الصعوبات في نشاط البنك .¹

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تطبيق معايير الحوكمة في البنوك بالإضافة إلى أهميته الاقتصادية الكبيرة فهو أكثر تعقيدا وأصعب ممارسة عن باقي المؤسسات، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المصرف الذي يمتاز بحساسية كبير بين عناصره وأهدافه، فهو ملزم بتوفير السيولة والجمع بين الربحية والأمان وهذا ما يعرضه لمجموعة من المخاطر، وبالتالي يجب تطبيق الحوكمة المؤسساتية وتكييفها بما يتناسب مع إدارة العمليات والخدمات المصرفية المعقدة وكذا مع مجموعة المخاطر التي يتعرض لها البنك.

كما أن مفهوم الحوكمة في النظام المصرفي الإسلامي يختلف عن حوكمة البنوك التقليدية نظرا لوجود صيغ تمويل شرعية تتحمل مخاطرة أكبر وتستلزم بالإضافة إلى مجلس الإدارة وجود هيئة رقابة شرعية على العمليات ومختلف المعاملات والخدمات المصرفية، وهذا ما قد يتسبب في تضارب وتداخل في المصالح بين مختلف الأطراف، الأمر الذي يستوجب تطبيق معايير حوكمة تختلف عن تلك المطبقة في البنوك التقليدية والتي من شأنها حماية المصارف الإسلامية من المخاطر التي تختص بها دون غيرها من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

¹ - شوقي عاشور بورقية، عبد الحليم عمار غربي ، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- حالة دول منطقة الخليج- مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، مجلد 28، العدد 3، 2015، ص 137.

المبحث الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات

تسبب التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات في ثورة حقيقية في مختلف المجالات والقطاعات، حيث صار العالم يعيش ديناميكية جديدة تقودها التقنية والمعلومة التي غيرت الكثير من الأمور وزادت في التنافسية بين المؤسسات وكذا في التحديات التي تواجهها خاصة ما تعلق بالبقاء، الصمود والإستمرارية، فتكنولوجيا المعلومات توفر العديدة من مزايا والكثير من الفرص غير أنها تضع المؤسسات أمام حتمية التكيف مع التطورات الحاصلة ومواجهة التحديات والمخاطر التي فرضتها التغيرات في بيئة الأعمال، وهذا ما يلزمها بالإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والبحث عن إبتكارات جديدة لطوير أنشطتها ومختلف وظائفها وعملياتها .

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات ، مكوناتها و أهم خصائصها:

وفي هذا المطلب سنتطرق لبعض المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

إن إنتشار إستخدام التكنولوجيا وتزايد الإعتماد على الحواسيب الآلية والتقنيات الحديثة لتبادل المعلومات والبيانات وإستغلالها وتحليلها جاء بمصطلح تكنولوجيا المعلومات، والذي يعرف بعدد التعريفات التي تختلف باختلاف توجهات الكتاب، وكذا مجالات التي ورد فيها التعريف ومن هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: تكنولوجيا المعلومات "إسم يطلق على أي نوع من التكنولوجيا والأجهزة والبرامج

المستخدمة للحصول على المعلومات ومعالجتها وتقديمها، وتشمل كل التقنيات المرتبطة بالكمبيوتر والإتصالات السلكية واللاسلكية، وتشير تكنولوجيا المعلومات على وجه التحديد إلى التكنولوجيا، وبشكل أساسي الأجهزة والبرامج وشبكات الإتصال."¹

التعريف الثاني: يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدر عن صندوق النقد الدولي تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات "بأنها كل ما تضمّن الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد"².

¹ - بن جدو بن عليّة ، درار عياش، العمل عن بعد ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، أفريل 2022، ص306.

² - بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص 132.

التعريف الثالث: وعُرفت تكنولوجيا المعلومات كذلك بأنها: "مجموعة من المكونات المادية والبشرية والبرمجيات والإجراءات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وإسترجاع وتوزيع المعلومات بهدف دعم عملية إتخاذ القرارات والسيطرة في المنظمة"¹.

التعريف الرابع: يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها : "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع و المنزل"، و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

✓ الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها،

✓ الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات،

✓ الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال).²

التعريف الخامس: هناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يُقصد بها "تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات وإرسالها وتخزينها وإسترجاعها بسرعة ودقة وكفاءة ومن أهم هذه النظم التكنولوجية: تكنولوجيا تفصيل البيانات ، تكنولوجيا الإتصال عن بعد ، تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، البرامج الجاهزة"³.

التعريف السادس: يعرفها قاموس ماكميلان بأنها: "حيازة، معالجة، تخزين، وبت معلومات ملفوظة، مصورة، متنية، ورقمية، بواسطة مزيج من الحاسب الالكتروني، و الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة"⁴.

وإنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد على الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية ثم إستخدام وإستغلال التقنيات الحديثة من التطبيقات والبرامج الإلكترونية والحواسيب الآلية، لتخزين وتحليل ومعالجة هذه المعلومات والبيانات بطريقة تسمح بتحقيق الإستغلال الأمثل لها، بالشكل الجيد وفي الوقت المناسب، ما يجعلها أكثر نفعاً ومساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

¹ - عبد الرحمن رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد4، العدد2، جامعة أم البواقي، 2017، ص 12.

² - حسن عماد مكوي، محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مطبعة جامعة القاهرة، دط، مصر، 2000، ص35.

³ - بلقيدوم صباح ، مرجع سابق، ص 133.

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 19.

2- مكونات تكنولوجيا المعلومات :

- حسب "Janelaudon" و "Kennethlaudo" تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنها : "أداة من الأدوات التسيير المستخدمة و التي تتكون من خمسة مكونات:¹
- **العتاد المعلوماتي** : تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة كالحواسيب .
 - **البرمجيات**: وهي البرامج او المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة الحواسيب والآلات.
 - **تكنولوجيات التخزين** : تتمثل في الحوامل الفيزيائية للتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية وبرمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية.
 - **تكنولوجيا الاتصال** : و تتكون من معدات ووسائط فيزيائية وبرمجيات تربط مختلف لواحق العتاد وتعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الاتصال لتشكيل شبكات التبادل وتقاسم الأصوات والصور والفيديوهات.
 - **الشبكات** : تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد."
- ويضاف للمكونات السابقة:
- **المورد البشري أو المستخدمين**: ويقصد بهم الأفراد الذين وكّلت لهم عملية تسيير وإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات سواء كانوا إداريين أو مهندسين متخصصين و أهمية العنصر البشري الذي يقوم باستخدام وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهميتها المكونات المادية إذ أن أغلب حالات النجاح أو الفشل في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات يعزى للعنصر البشري².
- ولتحقيق ما تصبو إليه تكنولوجيا المعلومات تتفاعل المكونات السابقة بتدخل من المورد البشري لتوجيهها وتنظيمها وبرمجتها بالشكل الذي يتناسب والأهداف المرجوة منها.

1 - شوقي شاذلي، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2017، ص 06.

2 - ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22 ، العراق، 2009 ، ص 143.

3- خصائص تكنولوجيا المعلومات :

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدد الخصائص والمميزات التي سنذكرها فيما يلي¹:

- **تقليص الوقت** : فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة.
- **تقليص المكان** : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسرعة و سهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : نتيجة للتفاعل والحوار بين الباحث والنظام أو الآلة.
- **التطور** : بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- **الذكاء الاصطناعي** : أهم ما تتميز به تكنولوجيا المعلومات تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المورد البشري من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال** : تتوحد مجموعة من التجهيزات والآلات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكة للاتصال، وهذا ما يسمح بتدفق وتبادل المعلومات والبيانات بين المستخدمين والصناعيين، و منتجي الآلات، والنشاطات الأخرى.
- **التفاعلية** : المستعمل للتكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في آن واحد، فالمشاركون في عملية الإتصال يتبادلون الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين مختلف الأنشطة.
- **اللاتزامنية**: تسمح تكنولوجيا المعلومات ب إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين ليسوا مطالبين بإستخدام النظام في آن واحد.
- **اللامركزية** : وهذه الخاصية تعني إستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع بإستمرارية عملها في كل الأحوال، قد تتعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعرض الإنترنت بمجملها للخطر ، بالتالي لا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- **قابلية التوصل**: وتعني هذه الخاصية إمكانية الربط بين الأجهزة المختلفة ، دون النظر للشركة أو البلد الذي صنعت فيه.
- **قابلية التحرك والحركية** : تسمح هذه الخاصية للمستخدم بالإستفادة من خدماتها دون الحاجة للتنقل، عن طريق وسائل كثيرة مثل الحواسيب الآلية والهواتف النقالة

1 - أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص 31-32.

- **قابلية التحويل :** أي إمكانية نقل المعلومات من وسائط إلى أخرى ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال.
- **اللاجماهيرية :** وتعني إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد أو مجموعة أفراد معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، أي إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما تسمح هذه الخاصية بالجمع بين الأنواع المختلفة للإتصالات سواء من شخص واحد إلى فرد واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات أفراد ، أو من مجموعة إلى أخرى.
- **الشيوع والإنتشار :** يعني قابلية الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات ليست محدودة من العالم حيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.
- **العالمية :** ويقصد هنا المحيط الذي تنشط فيه تكنولوجيا المعلومات ، حيث تأخذ مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر العديد من المناطق في العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً نظراً لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي ما يسمح لها بتجاوز عائق المكان والانتقال عبر الحدود العالمية.

والملاحظ من خلال هذه الخصائص أن تكنولوجيا المعلومات وفرت الكثير من المزايا التي ساعدت الإنسان كثيرا في تنظيم وريح الكثير من الوقت والجهد والمال في قيامه بأنشطته المختلفة .

المطلب الثاني: متطلبات نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

تعتمد عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مجموعة من الركائز والمتطلبات لنجاحها والتي لا بد أن تتوفر بالصورة المناسبة وتتمثل هذه المتطلبات في¹:

1- متطلبات فنية : وأهم هذه المتطلبات مايلي:

- توفير المعدات والتجهيزات المناسبة واللازمة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار .
- تنمية مهارات وكفاءات المستخدمين للتحكم الجيد في تطبيقات الحاسب الآلي ، وذلك بإقامة دورات تكوينية و برامج تدريبية.
- توفير أصحاب إختصاص على درجة عالية من القدرة على التفكير ، التخطيط والتجديد والإدارة حت يمكن الدخول إلى سوق المعلومات الرائجة.

¹ - سحنون خالد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك دراسة حالة : مقارنة بين البنوك الجزائرية و البنوك الفرنسية ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص 56-57.

2- متطلبات اقتصادية : وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

- تشجيع الابتكار و الإستثمار في مجال تقنية المعلومات.
- توفير التمويل اللازم للقيام بنشاطات البحث والتطوير في تقنية المعلومات.
- توفير الغطاء المالي لإدخال تكنولوجيا المعلومات حسب متطلبات كل مستوى أو جهة إدارية.

3- متطلبات إجتماعية: تشمل هذه المتطلبات مايلي :

- تشجيع الأفراد على تقبل التغيير الفني والتقني بإستخدام مختلف الآليات.
- تبني العمل الجماعي ونشر التعاون وروح المجموعة بين مجموعات العمل المختلفة .
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يتناسب ويطماشى مع ثقافة إستخدام التكنولوجيا والمعلوماتية.

4- متطلبات إدارية : وتتمثل أهمها فيما يلي :

- الحد من المعاملات الورقية وتبسيط الإجراءات الإدارية في العمل.
- التقليل من إستخدام الوسائل التقليدية وبيروقراطية المكتب.
- تأييد ودعم الإدارة العليا في تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة.

5- متطلبات قانونية وأمنية : والتي تتمثل في :

- إصدار تشريعات وقوانين تسمح بتنظيم عملية تبادل المعلومات بإستخدام الوسائط التكنولوجية.
- العمل على حماية مختلف البيانات الشخصية للمستخدمين والحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
- فرض الإجراءات اللازمة و المناسبة من قبل مزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتأمين حماية خدماتها.

من خلال ماسبق يتبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات تستلزم مجموعة من المتطلبات، الفنية، الإقتصادية، الإجتماعية، الإدارية، القانونية والأمنية والتي لا بد من التكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الرئيسية ووضع الأسس السليمة لنجاح إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.

المطلب الثالث : تحديات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

تواجه عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العديد من التحديات ، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹

1 - ياسع ياسمينه ، دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 34.

1- تحديات عمارة المعلومات: تتمثل في كيفية قيام المؤسسة بتطوير عمارة معلومات تدعم أهدافها ومختلف وظائفها وأنشطتها ، فتجسيد نظام جديد وحديث لمعلومات المؤسسة هو أعقد من تركيب أجهزة وحواسيب جديدة فالنظام يتطلب وضع إجراءات كيفية التعامل معه وتوضيحها ، وكذا تدريب الموارد البشرية ما يسمح لها إستخدام و تطبيق هذه التكنولوجيا بفاعلية وأكثر كفاءة، وتوزيع محطات العمل على مختلف الوحدات والأقسام وبناء شبكة إتصالات تربط بين الأقسام والوحدات وتسمح بتنسيق العمل بينهم.

2- تحديات العولمة: من مظاهر العولمة النمو وتداخل العلاقات بين المؤسسات بمختلف مناطق العالم، وفي ظل المنافسة الدولية الشرسة ، لابد من مراعاة الإختلافات الثقافية لمختلف الدول عند تطبيق و تصميم نظم المعلومات .

3- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمات والمؤسسات: وهذا راجع إلى أن التطور التقني والتكنولوجي قد يكون أسرع من قدرة المؤسسة على إستيعاب وتطبيق هذا التطور.

4- الحمل المعلوماتي الزائد: تتأثر عملية إتخاذ القرارات في حالة نقص المعلومات وعدم إمكانية الوصول إليها بسهولة، وبالعكس من ذلك سيؤدي حجم المعلومات الزائد عن القدرة الإستيعابية لمتخذي القرارات إلى ما يعرف بالحمل المعلوماتي الزائد والذي يتمثل في شعور متخذ القرار بالغرق في بحر المعلومات المتاحة لديهم.

5- المقاومة التنظيمية: ويقصد به مقاومة الأفراد العاملين لأي إستحداث أو تطوير في نظم المعلومات أو تطوير أي نظام قائم، فهم يرون فيه تهديد للمراكز التنظيمية التي يشغلونها أو تعديل في المهام الوظيفية، أو تقليص في درجة أهميتهم في التنظيم .

6- تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال: عالم اليوم يتسم بالسرعة في التغيير والديناميكية في الحركة ، حيث تكاد تتلاشى الحدود الزمانية والمكانية ، وهذا إنعكس على عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية ...) ، ويمكن إعتبار التطورات والإبتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات أحد أهم التغيرات التي تلزم المؤسسات الإستجابة والتكيف معها من خلال إعتبارها من العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة التي تحاول من خلالها المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع : فوائد وسلبات إستخدام تكنولوجيا المعلومات:

تتنوع مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات على جميع المستويات والوظائف كما لها العديد من السلبات وهذا ما سيتم التطرق له.

1- فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات :

ويمكن إيجاز أهم هذه الفوائد فيما يلي :¹

- تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات في تحقيق أكبر قدر من المرونة في الإنتاج وكذا في التقليل من النفقات مع تقديم هياكل تنظيمية و طرق جديدة لتصميم وتسيير المؤسسات.
- التقليل من حجم الإتصالات الشخصية المباشرة، لوجود وسائل وشبكة للإتصالات تلعب دور الوسيط بين المؤسسات، وبالتالي ربح الوقت و تخفيض التكاليف (التنقل، الإقامة...)
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق تكامل عالمي للأسواق المالية من خلال إيجاد إجراءات وترتيبات أكثر مرونة لحركة رأس المال على الصعيد الدولي.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة الإختراعات و الإبتكارات هذا ما يساهم في رفع الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف والأسعار وزيادة المنتجات وبالتالي ارتفاع الاستهلاك.
- إنتشار التجارة الإلكترونية والتي تشمل بيع وشراء أشياء وأدوات ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال استخدام وسائل إلكترونية وتطبيقات تكنولوجية تعتمد غالبا على الإنترنت مما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات ويساهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء وكذا تحسين العلاقات مع مختلف الموردين.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات الأفراد من خلال إكتساب المعرفة وإستخدام المعلومات الهادفة وتحليلها وبالتالي إتخاذ قرارات أحسن.

كما لتكنولوجيا المعلومات فوائد أخرى نلخصها في النقاط التالية:²

- تساهم في تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق زيادة وتنظيم كفاءات المستخدمين.
- تسمح بالتواجد في أي مكان.
- تحسن من جودة التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- تعمل على تقليص النشاطات الإدارية و التركيز على المهام الرئيسية.
- تمثل أداة للتخفيض من التكاليف وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وتطوير المنتجات والخدمات.
- تسمح بالتفاعل مع تحركات المنافسين، وهذا بمسايرة مختلف التطورات الحديثة التي تحدث على مستوى طرق الإنتاج والتوزيع.

1 - أمينة قدايفة ، مرجع سابق، ص 41.

2 - هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 44-45.

- تساعد على التجديد و الابتكار ، و تقديم عروض تتلاءم مع مختلف إحتياجات العملاء وبالتالي خلق ميزة تنافسية وإقتحام أسواق جديدة بسرعة و أقل سعرا.
- تقديم الخدمات للزبائن على أكمل وجه.
- تساعد في إقامة علاقات مثالية مع الموردين وتحقيق انفتاح كبير على المحيط.
- تسهيل تسويق المنتجات وتوفير المواد الأولية اللازمة بالتواصل مع مختلف المؤسسات بالتالي خلق مجالا واسعا للتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة وتسيير المؤسسات الكبيرة وذات الفروع العديدة.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية و العمل مع شركاء أجنب.
- تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية والمنافسة في الأسواق العالمية.

2- سلبيات تكنولوجيا المعلومات:

وأهم الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن نتطرق لها في النقاط التالية:¹

- حدوث فجوة معرفية بين الدول التي تملك التكنولوجيا والدول المستوردة لها مثلما يحدث اليوم بين الدول الأوروبية والدول العالم الثالث .
- التأثيرات الصحية لتكنولوجيا المعلومات على الصعيد البيولوجي، الفيزيولوجي والنفسي للأفراد، فالعديد من الأمراض اليوم سببها الإستخدام اللاعقلاني والمفرط للتكنولوجيا كالصداع، الإكتئاب ضعف البصر، أوجاع الظهر... ، وهذا أثبتته مجموعة من الدراسات العلمية الغربية.
- التطور التقني الهائل في الحواسيب الآلية وأجهزة الكمبيوتر يساعد في عملية تزوير الأوراق المالية بإستخدام مختلف التقنيات كجهاز المسح الضوئي، وهذا يمثل تهديدا للإقتصاد الوطني.
- كما يرى البعض بأن الأمن والسيادة الوطنية للدول أصبحت مهددة بالنظر لحرية تحرك المعلومات والاتصالات والأموال عبر الحدود العالمية، كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي أصبحت مهددة بتفوق اللغة الإنجليزية.
- كثير من الصناعات تعرف إتجاها في تقليص الإعتماد على المورد البشري إن وُجد له بديل تكنولوجي أكثر نفعا ، وبالتالي حدوث بطالة بسبب هذه التكنولوجيا.

1 - غوال نادية، الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة قياسية بإستخدام بيانات البانل لعينة من الدول العربية (2000-2017) ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2019، ص41-42.

■ سمحت التكنولوجيا المتطورة بظهور النقود الإلكترونية والتي تمثل تهديدا للسيادة النقدية للدول، وتجعل العلاقات بين مختلف المتعاملين أقل إنسانية كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن البعد.

الملاحظ من خلال ماسبق أن العالم ككل يعيش ثورة معلوماتية حقيقية، وهذه الثورة ناتجة عن المزايا التي قدمتها تكنولوجيا المعلومات في إختراق الزمان والمكان والقدرات الهائلة التي بات الإنسان يمتلكها للقيام بمختلف النشاطات والوظائف على كل الأصعدة الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، ...، غير أنها (تكنولوجيا المعلومات) لها تأثيرات وإنعكاسات أخرى سلبية وغير مرغوب فيها، وأغلبها مصدره سوء الإستغلال والإستخدام اللاعقلاني للتكنولوجيا الحديثة سواء بإستعمالها في أمور غير قانونية تهدد الأمن والإقتصاد أو في أمور أخرى تهدد السلامة الصحية والنفسية للأفراد.

المبحث الثالث: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تستهدف المؤسسات حاليا محاولة التكيف والتماشي مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحاصلة والتي برزت كمرتكز أساسي في زيادة حدة التنافسية، وتسعى المؤسسات من خلال التحول الرقمي تحقيق الإستخدام الأمثل والأحسن للأنظمة والبرامج والتقنيات الحديثة لزيادة الكفاءة والرفع من الأداء وتحقيق المزايا التنافسية في التسيير وإدارة مختلف وظائفها، وكذا في المساعدة في إتخاذ القرارات والقيام بالممارسات الصحيحة بناء على أسس معلوماتية وأنظمة تقنية تتميز بدرجة كبيرة من الحكامة والرشد، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات **IT Governance** والذي تزايد الإهتمام به بإعتباره من محاور الحوكمة عموما لأنه يلعب دورا رئيسا في إرساء مبادئها تقنيا، ويعتبر كذلك من القواعد التي تساهم في تطبيق أسس ومعايير الحوكمة الجيدة من خلال إعتداد أنظمة معلوماتية ومنصات رقمية لتعزيز الشفافية ومعالجة البيانات وتحليلها ولقياس الأداء وتقييمه وتقويمه.

المطلب الأول : مفاهيم في حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يعد مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات مفهوما حديثا نسبيا سننترق إلى بعض الأدبيات النظرية المتعلقة به .

1- نظرة تاريخية في حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعوامل تزايد الإهتمام بها:

إن تطورات الحوكمة كانت مدفوعة أساسا بالحاجة إلى الشفافية في إدارة مخاطر المؤسسة وحماية حقوق المساهمين، والإستخدام الواسع للتقنيات الحديثة قد خلق إعتقادا حاسما على تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب تركيزا خاصا على مجموعة من التقنيات المتكاملة التي تحتاج مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية إلى توسيع نطاق الحوكمة لتشملها، وكذا توفير القيادة والهياكل التنظيمية والعمليات التي تضمن أن تقنية المعلومات الخاصة بالمؤسسة تحقق وتدعم إستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

مجموعة التقنيات المتكاملة هي أحد المفاهيم التي ظهرت في الثمانينيات وأصبحت قضية مهمة في مجال وعصر الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وتعد فضائح الشركات والمؤسسات الكبرى مثل: **Enron Corporation** و **World Com inc** في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبنك **Barings Bank** و **Polly Peck** في المملكة المتحدة و **Parmalat** في إيطاليا و **Tyco Internacional** في سويسرا، والمنطقة الحرة

Port Klang في ماليزيا وعقود اليمامة في المملكة العربية السعودية، من الأسباب الرئيسية التي زادت من أهمية حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقديم إرشادات ومبادئ للتقليل من المخاطر التي يتعرض لها المساهمون والموظفون والمستهلكون.¹ ومصطلح حوكمة تكنولوجيا المعلومات رغم إعتباره مصطلحا حديثا في الأدبيات، إلا أن **Fletcher** رأى بأن الجوانب الأساسية لهذا المفهوم تم التطرق لها ومناقشتها في سنوات الستينات، حيث في سنة 1963 نشرت مجلة **Harvard Business Review** في مقال لها نتائج لإستبيان كان موضوعه العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة عوائد الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمصطلح الفعلي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ظهر في بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، عندما تداول كل من **Loh & Venkatraman** المصطلح ليصفا التوافق الإستراتيجي والعلاقة المعقدة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وتوفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات آليات تمكن إدارة نظام المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات من تطوير أعمال متكاملة، وتخطيط شامل لتكنولوجيا المعلومات.²

وقد ساهمت العديد من العوامل والأسباب في زيادة الإهتمام بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن إيجاز أهمها في مايلي :³

- التوجه الدولي للحوكمة بسبب الأزمات والفضائح الإقتصادية والمالية التي عرفها العالم مؤخرا.
- سرعة تطور الكبيرة والمتزايدة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات وإرتفاع التكاليف التي تتطلبها.
- الدور الكبير والحاسم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المنظمات وتحولها من مجرد أداة لأتمتة العمليات إلى أداة فعالة في إتخاذ وصنع القرارات الإستراتيجية.
- عدم الحصول على العوائد المرضية من توظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في كثير من المنظمات نتيجة لضعف التخطيط.
- زيادة التهديدات والمخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تؤثر على أمن المعلومات بالمنظمات ، وبالتالي التأثير على سمعتها وتنافسيتها.

¹- Aleš LEVSTEK, Tomaž HOVELJA, Andreja PUCIHAR, IT Governance Mechanisms and Contingency Factors: Towards an Adaptive IT Governance Model , Organizacija, Volume 51, Issue 4, November 2018,p289 .

² - محمد مصطفى حسين، زيد فوزي ايوب ، نحو حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على مجالاتها الاستراتيجية دراسة حالة في شركة **Speed Way** للاتصالات وخدمات الانترنت، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الاكاديمي الدولي التاسع تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"، 17-18 تموز 2018 ، اسطنبول ، تركيا ، ص 1251.

³ - عبد الرزاق بركات، يمينة بن حاوية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وآليات تنفيذها وتقييمها في المكتبات، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، المجلد 22، العدد02، ديسمبر 2021، ص 689.

2- مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات مفهوما حديثا ومع تزايد دور التقنيات الحديثة تعزز وزاد الإهتمام به لدوره تسهيل الوظائف وفي خلق ميزات تنافسية للمنظمات وكذا تزايد المخاطر الناجمة عن التحول الرقمي. وتتعدد التعاريف التي تطرقت لحوكمة تكنولوجيا المعلومات سنذكر في مايلي مجموعة منها:

التعريف الأول: عُرِفَت حوكمة تقنية المعلومات من معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance Institute (ITGI) بأنها "مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما أنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسة، وتتكون من الهياكل والعمليات القيادية والتنظيمية التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة تدعم وتوسع إستراتيجياتها وأهدافها".¹

التعريف الثاني: عرفت حسب المعيار الدولي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات الإيزو 38500 (ISO/ IEC38500) بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه الإستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات والتحكم فيه، بحيث يتضمن تقييم وتوجيه خطط إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم المؤسسة ومراقبة هذا الإستخدام لتحقيق خطتها".²

التعريف الثالث: عرفت كذلك على أنها "القدرة التنظيمية لرقابة الصياغة والتطبيق لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والتوجيه إلى اتجاه مناسب من أجل تحقيق ميزات تنافسية".³

التعريف الرابع: في تعريف آخر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات هي " التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة حتى تتمكن من تعظيم قيمتها وذلك من خلال تطوير وصيانة تكنولوجيا المعلومات، وتحديد إطار فعال للرقابة والمسؤولية وإدارة الأداء والمخاطر المرتبطة بها".⁴

بناء على التعريفات السابقة وتأسيسا عليها يمكن وضع أهم النقاط في تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات والقول بأنها جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات، وهي من مسؤولية الإدارة والإدارة التنفيذية، تتم

¹- Zahi Jamal, Belhaj Aadil, La gouvernance des Technologies de l'Informationun : dispositif de contrôle du système d'information éducatif , Revue "Repères et Perspectives Economiques", Vol. 2,N° 2, Maroc, 2ème semestre 2018, p 97.

²- Mohamad S, Toomey M., A survey of information technology governance capability in five jurisdictions using the ISO 38500:2008 framework, International Journal of Disclosure and Governance,U.S.A , 2015, p 4.

³ - عديسة شهرة ، علي موسى أمال. إدارة أمن المعلومات من خلال تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحماية المعاملات. مداخلة في إطار الملتقى الوطني الثالث بعنوان المستهلك والاقتصاد الرقمي : ضرورة الإنتقال وتحديات الحماية ، المركز الجامعي بميلة، 23-24 افريل 2018، ص08.

⁴- Webb, P., Pollard Carol E., and Ridley, G. , Attempting to define IT governance wisdom or folly, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006, P07.

عن طريق التخطيط الإستراتيجي الحالي والمستقبلي في ما يخص وضع وإدارة وتسيير عمليات ومسؤوليات وهياكل تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة من خلال العمل على توفير التكنولوجيا المعلوماتية بالشكل اللازم كما ونوعا مع ضمان الصيانة والرقابة الدائمة، بالإضافة إلى تحقيق الإنسجام وتوجيه و ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع تحقيق التوازن بين الفوائد والمخاطر التي يمكن أن تحصل جراء إستخدامها الأمر الذي يسمح بتعزيز الأداء و ويرفع من الكفاءة ويحقق الميزة التنافسية.

3- حوكمة الشركات، حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات،العلاقة وأوجه الإختلاف:

تتداخل المصطلحات والمفاهيم بين حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وأيضا بين هذه الأخيرة وإدارة تكنولوجيا المعلومات، وفي ما يلي سيتم التطرق للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، ولأهم أوجه الإختلاف بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارتها.

3-1- علاقة حوكمة المؤسسات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات:

ترتبط حوكمة الشركات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات بإعتبار هذه الأخيرة جزء من حوكمة الشركات ، كما أنها من مسؤولية الإدارة والإدارة التنفيذية كما رأينا في التعريفات السابقة ، كما أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات شأنها شأن الحوكمة المؤسسية تسعى لتحقيق الإفصاح والشفافية وفيما يلي سنتطرق إلى هذه العلاقة¹:

• **مجلس الإدارة :** والذي يعتبر من الآليات الداخلية لتحقيق حوكمة المؤسسات و يندرج ضمن صلاحياته العديد من المسؤوليات لعل أهمها: وضع و تبني وإعتماد إستراتيجيات المؤسسة والإشراف على عملية التنفيذ والمراقبة، وكذا تحديد ضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها، ويضم مجلس الإدارة لجان فرعية أهمها: لجنة المراجعة، ولجنة الترشح و المكافآت.

وتتضح العلاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة تقنية المعلومات في وظائف المجلس الذي يتضمن في مهامه الإهتمام بحوكمة تكنولوجيا المعلومات من جانب إعتماده على إستراتيجيات المؤسسة والتي بدورها يجب أن تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المطبقة ، أي وجود علاقة ارتباط مباشرة بينهما، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم البنود الأساسية لمكونات الرقابة الداخلية، والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة، هذا بالإضافة إلى الدور القوي الذي تلعبه لجنة المراجعة والعناية الخاصة التي توليها في معالجتها

¹ - حميدة زرقوط، جبار بوكثير، الآليات التنظيمية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مداخلة ضمن فعاليات اليوم الدراسي المعنون بتحديات الحوكمة وضرورة الابتكار، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي ، 5 أفريل 2016، ص 8.

لنظام الرقابة الداخلية، والذي لا بد أن يشمل في مضمونه تكنولوجيا المعلومات وكيفية الرقابة عليها، و تلعب لجنة الترشح أيضا دورا مهما من حيث تقييم وتحديد جوانب القوة والضعف في مجلس الإدارة وكذا مدى سلامة التطبيق والتنفيذ و الرقابة، وهذا يعني وجود إرتباط إيجابي بين هذه اللجنة و بين حوكمة تقنية المعلومات.

• **الإفصاح و الشفافية:** ويعتمد الإفصاح على كشف وبيان المعلومات المهمة للمستثمرين بالشركة سواء بصورة آنية أو دورية بهدف توفيرها والإستفادة منها في الوقت المناسب، أما الشفافية فتتطلب الكشف الكامل والصريح للوضع المالية الحقيقية والفعلية للشركة، و هذا ما يُكسب الإفصاح والشفافية أهمية بالغة كونهما يؤديان إلى كسب و إستعادة الثقة في الأسواق من خلال معرفة المستثمرين بالمعلومات الخاصة.

والعلاقة بينهما وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتضح في أحقية معرفة مستخدمى ومستغلي القوائم المالية ما يجري داخل المؤسسة أو المنظمة سواء في ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات أو كيفية الرقابة عليها كونها جزءا أساسيا و موردا هاما للمؤسسة، و بالتالي يؤدي الكشف والإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى دعم مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات وهو مبدأ الإفصاح والشفافية.

3-2- أوجه الإختلاف بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات:

الكثير من الأدبيات تخلط مفهوم الحوكمة بمفهوم الإدارة لكن في الحقيقة يختلف المفهومان عن بعضهما وسنتطرق فيما يلي لأهم هذه الإختلافات:¹

▪ الحوكمة تحدد من له سلطة إتخاذ القرارات، أما الإدارة فيُقصد بها عملية إتخاذ وتنفيذ القرارات، وكمثال على ذلك الحوكمة تحدد من له الحق في أن يتخذ قرار حجم ومقدار الأموال التي تستثمرها المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات، أما الإدارة فهي من تتحدد المبلغ الحالي من المال المستثمر في سنة معينة وأين أستثمر بالتحديد.

▪ تركز إدارة تكنولوجيا المعلومات على التشغيل والإستخدام الداخلي الفعال لخدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، هذا بالإضافة إلى إدارة العمليات الحالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، أما حوكمة تكنولوجيا المعلومات فهي أوسع بكثير حيث تركز على إستخدام وتحويل تكنولوجيا المعلومات لتلبية وتحقيق

¹ -حورية حماني، ابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 1192.

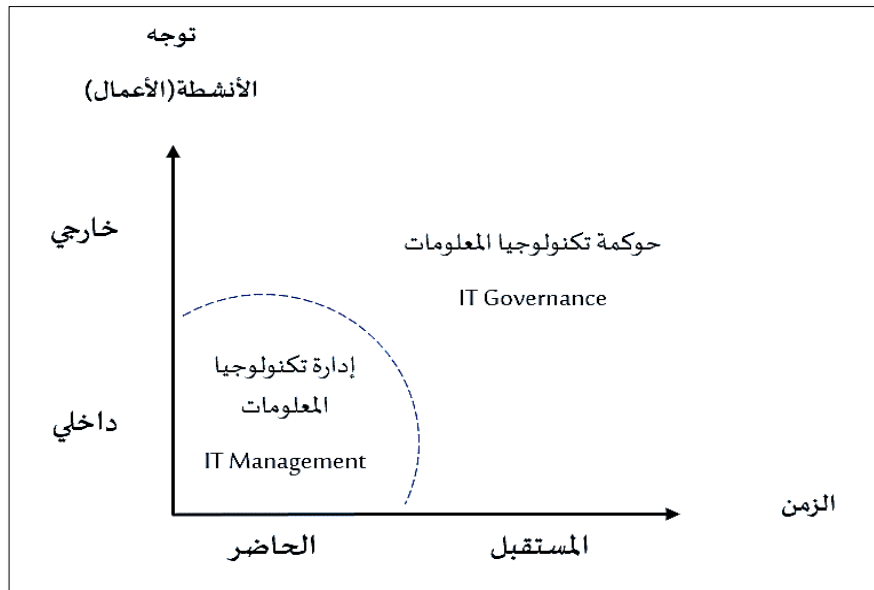
المطالب والأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة وعملائها، وبالتالي فإن جوهر الإختلاف بينهما تكمن في أن إدارة تكنولوجيا المعلومات عموما هي نظام داخلي التركيز يتم على مستوى الوحدة أو الأقسام، في حين أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها عديد الجوانب المتشابهة تقع في مستوى المنظمة داخليا ولكن تملك أيضا تركيز خارجي هادف.

■ إدارة تكنولوجيا المعلومات تمكن من تخصيص منتجات و خدمات تكنولوجيا المعلومات لمزود خارجي مثل المناولة الخارجية، أما حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي خاصة بالمنظمة، ودورها تقديم توجيهات وكذا الرقابة على تكنولوجيا المعلومات، وليس بالإمكان توجيهها لأطراف خارجية، وبالتالي فهي من مسؤولية مجلس الإدارة مباشرة.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح أوجه الإختلاف بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة

تكنولوجيا المعلومات:

الشكل رقم 04-01: التباين بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات



Source: Wim Van Grembergen, Strategies for Information Technology Governance, Idea Group Publishing, USA, 2004, p5.

والملاحظ من خلال القراءة المختصرة للشكل السابق أن مجال إدارة تكنولوجيا المعلومات ينحصر دوره في التسيير الحالي لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، بينما حوكمة تكنولوجيا المعلومات أوسع نطاقا فهي تعمل على مستوى المنظمة وخارجها، وأهم وظائفها توفير وتوجيه والرقابة على أنشطة تكنولوجيا المعلومات بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية، مبادئ وأهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يعود إهتمام المنظمات العصرية بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة أساسا للإنعكاسات الإيجابية لإستخدامها والمزايا التي تقدمها، غير أن الحصول على هذه المزايا مرهون بتوفر التكنولوجيا المناسبة من حيث الكم والنوع وإستعمالها بالكفاءة والفعالية اللازمتين، وهذا ما يعكس أهمية تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحقيق أهدافها بالمنظمات.

1- أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات :

إن أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تظهر من خلال القيمة المضافة التي تمنحها لأصحاب المصالح في المنشآت من أصحاب القرار والموظفين وصولا الى العملاء والسلطة والتي نذكر أهمها في النقاط التالية¹:

- تحديث وتطوير وإدارة النظم والبرامج التكنولوجية والمعلوماتية.
- تطوير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والفحص التشغيلي والإستراتيجي.
- تنمية وتطوير وإدارة وتسيير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات .
- تحديد وتعيين الأساليب و الطرق والوسائل العملية المرتبطة بالرقمنة.
- ضمان الإستخدام والإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لأقسام أنشطة الأعمال التي تسمح برفع الفعالية والأداء والكفاءة الإنتاجية.
- تحديد وإختيار أفضل الممارسات في مجال تطوير وإستخدام الرقمنة .
- زيادة القدرات التكنولوجية لجذب الإختراعات والإبتكارات وتوصيل المنافع الموجودة.
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

كما لحوكمة تكنولوجيا المعلومات أهمية تتجلى في²:

- دعم أعمال المؤسسة ما يسمح بزيادة الأرباح ويقلل التكاليف والخسائر.
- الحصول وبناء ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة.

¹- رشوان عبد الرحمان، محمد سليمان ، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي ، الطبعة 04 ، العدد 02 ، 2017، ص 13.

² - ليث سعد الله حسين، محمد مصطفى حسين حسن، المجالات الإستراتيجية لحوكمة تقنية المعلومات وإمكانية تنفيذها دراسة مقارنة بين مركز الحاسبة والإنترنت-جامعة الموصل ومركز المحراب للإتصالات والإنترنت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 02 ، 2018، ص 252.

- تعمل على تحقيق أهداف الإدارة من استخدام التكنولوجيا والاستثمار فيها.
- وضع معايير قابلة للقياس تربط بين أهداف المنظمة وأهداف تكنولوجيا المعلومات.
- تساهم في فتح آفاق وتطلعات جديدة للتوسعات الأفقية والعمودية في المنظمة.
- حماية إستثمارات وأعمال المنظمة.
- محاولة السيطرة والتقليل من مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
- ضمان إستمرارية أعمال المنظمة في كل الأحوال والظروف.
- تنظيم وإدارة أنشطة، وظائف ومهام الفريق التقني في إطار إجرائي واضح منسق عليه.
- قياس أداء تكنولوجيا المعلومات والتعرف على أهم نقاط الضعف وفرص تطويرها وتحسينها.
- تجسيد الإنضباط والإلتزام بالمواعيد ما يسمح بتحسين سمعة المنظمة، والرفع من مستوى جودة المعلومات.

والملاحظ من خلال نقاط الأهمية السابقة أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات في حال تطبيقها بنجاح تساهم بشكل كبير في إستغلال بفعالية وأمان كل من التكنولوجيا والمعلومات بما يعود بالفائدة الجلية على المنظمة، فهي أولاً تسمح بالإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من خلال وضع هيكل وإدارة للموارد التكنولوجية لضمان تحقيق التوافق الإستراتيجي وربطها بأهداف المنظمة، كما تساهم في التقليل والحد بشكل فعال من المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات، كما تزيد فرص نجاح المؤسسة وحصولها على ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق الكفاءة ورفع الأداء وكذا بالمنافسة والإستمرارية.

2- مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

- تتمثل مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في خمس (05) مبادئ أساسية وهي¹:
- 2-1- إضافة قيمة :** ويقصد بها التركيز على خلق القيمة لتلبية إحتياجات ومتطلبات الأطراف المتعاملة ويتحقق ذلك من خلال عاملين : المنافسة المحتملة و الريح المحتمل.
- 2-2- الإنسجام الإستراتيجي:** ويقصد به حدوث التناسق والتوافق والتناغم بين الأهداف الإستراتيجية للشركة وبين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من حيث الكفاية والملائمة (الكم و النوع).

¹ - نسرين محمد فتحي يوسف، الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودوره في زيادة القدرة التنافسية للشركات، مداخلة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية بعنوان تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 363-364.

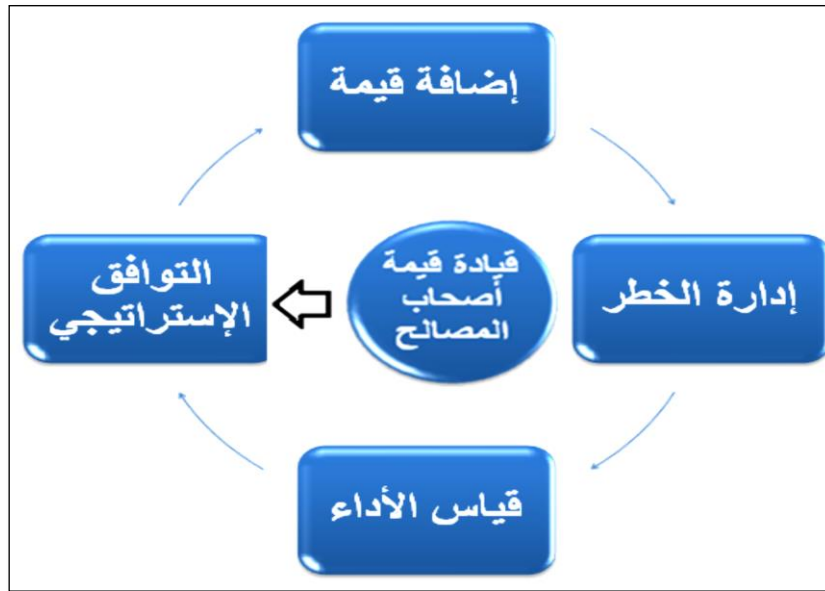
2-3- قياس الأداء: وهي العلم بإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وتعيين المعدلات والمؤشرات المناسبة لقياس أداء هذه التكنولوجيا ، بمعنى وجوب قياس أداء الموارد المستثمرة تكنولوجيا.

2-4- إدارة الموارد : والموارد المقصودة هنا هي الموارد التكنولوجية والتي يجب على الإدارة معرفة الموارد اللازمة منها وتقييمها ، ومعرفة مدى إمكانية تلبيةها لمتطلبات الشركة.

2-5- إدارة الخطر: يقصد بها ضرورة الإلمام بكل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة والمتعلقة بتطبيق التكنولوجيا المعلوماتية وبالأخص مخاطر التشغيل، مخاطر أمن المعلومات، مخاطر المعالجة.

وتعتبر هذه المبادئ أهدافا تسعى تكنولوجيا المعلومات لتحقيقها ضمن مجالاتها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05-01: مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات



Source: IT Governance Institute ITGI, Board briefing on IT Governance, 2ed, USA, 2003, p20.

3- أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تسعى المؤسسات ومنظمات الأعمال من خلال تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- تحقيق الإنسجام بين إستراتيجية التحول الرقمي وإستراتيجية المؤسسة من خلال التأكد من أن كل نشاط من أنشطة تكنولوجيا المعلومات يدعم أحد عمليات المؤسسة.

¹ - سامية بنت تراحيب ، خولة بنت عبد الله ، حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 66، 2021، ص198.

- التأكد من أن الإستثمارات في تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية.
 - تحديد أولويات تطبيق مبادرات التحول الرقمي، بحيث يمنح الأولوية في المشاريع التي تقدم قيمة إضافية للمؤسسة .
 - تحديد دور ومسؤولية ونطاق إستخدام تكنولوجيا المعلومات .
 - توفير مجموعة من المعايير المناسبة لتكنولوجيا المعلومات وذلك إستنادا إلى المعايير العالمية الصادرة عن المنظمات الدولية المعتمدة.
 - الموازنة بين المخاطر والفوائد الناتجة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال تحسين العمليات الأساسية بحيث تسهم في تحقيق أهداف العمل .
 - توفير فرصا للتطوير والتجديد وخفض التكاليف والأخطار بالنسبة للإستثمارات في التقنية مرتفعة الكلفة.
 - إدارة المخاطر الناجمة عن التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، من خلال تحديد الهدف ونطاق ووظيفة كل نشاط لتكنولوجيا المعلومات بشكل دقيق لتسهيل مراقبتها والسيطرة عليها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة والتقليل من المخاطر المحتملة.
- ويمكن تلخيص ما سبق بالقول أن تحقيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يضمن للمنظمة إستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، ما يساعدها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء والتقليل من المخاطر الناجمة عن إستعمال تقنية المعلومات.

المطلب الثالث: محاور، متطلبات و معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

ترتكز حوكمة تكنولوجيا المعلومات على محاور معينة ومتطلبات مختلفة لإعداد إستراتيجية لتوفير وإستغلال أنظمة المعلومات والتكنولوجيا في المؤسسات بالقدر الكافي والملائم، وكذا وضع طريقة مناسبة لرقابة وتقييم وتوجيه هاته التكنولوجيا، الأمر الذي يسمح بالإستغلال الأمثل لها وبتحقيق مختلف أهداف المنشآت والمنظمات.

1- المحاور الرئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:

وفيما يلي سنتطرق إلى المحاور الرئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:¹

¹ - عديسة شهرة، علي موسى أمال، مرجع سابق، ص 09.

1-1- تدقيق نظم المعلومات : حيث تأتي أهمية نظم المعلومات كإستراتيجية هامة لضمان التعامل السليم مع المعلومات وهذا من جانب توافر المعلومة ،سريتها وتكاملها.

1-2- إدارة مخاطر نظم المعلومات والالتزام : حيث في هذا الجانب يتم تحديد المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها موارد المعلومات التي تستخدمها المؤسسات لتنفيذ أهدافها، ومنه يتعين العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدنية هذه المخاطر، وبالتالي تقديم حل ناجح لإدارة مخاطر المعلومات من خلال منهجيات تم إثبات نجاحها وإتباع أفضل الممارسات المهنية في هذا الجانب.

1-3- إدارة أمن وخصوصية المعلومات : لضمان تطبيق سليم لأمن وسرية المعلومات للعملاء ، يجب تفعيل عملية مراجعة الشبكات العاملة لدى المؤسسة ، وتدقيق البنية التحتية لنظم المعلومات وتصميماتها، وهذا لتلبية احتياجات أمن وسرية المعلومات ، حيث يمكننا في هذا الجانب التنويه إلى أهمية الإجراءات التالية:

- ✓ حلول أمن وسرية المعلومات.
- ✓ تخطيط وتصميم نظم أمن المعلومات .
- ✓ اكتشاف ومراقبة الاختراق.
- ✓ تقديم حلول للمنازعات والتحقيقات التشريعية المرتبطة بتطبيقات الحاسب الآلي.

1-4- إنتقاء تطبيقات البرامج ومورديها: وفي هذا الجانب نشير إلى ضرورة متابعة التنفيذ من خلال الإشراف على النقل الفعال للنظم التي تم شراؤها داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى التأكد من كفاءة تشغيلها وتحديد أولويات التشغيل داخل مختلف الإدارات وتحديد المسؤولية عن هذا التشغيل.

2- مقومات ومتطلبات نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تستمد عملية تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة نجاحها بتوفر العديد من المقومات والشروط نذكر منها ما يلي:¹

- الموامة بين إستراتيجية المنظمة وخطط التشغيل والإستغلال اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبين الخطة الإستراتيجية لإستخدام لتكنولوجيا المعلومات .
- وضع خطة لتشغيل وإستغلال تقنية المعلومات.
- وضع خطة مالية وتمويلية خاصة بتكنولوجيا المعلومات.

¹ - رونيت عمر اليازجي، أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2018، ص 13.

- تحديد إطار عام لتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها، والذي لا بد أن يأخذ في عين الاعتبار ما تفرضه جهات الرقابة والإشراف والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسات واختيار بين البدائل العملية والنماذج المطروحة مثل نموذج الكويت .
- القيام بتعيين وتشكيل اللجان المختصة في تسيير وتوجيه تكنولوجيا المعلومات مع وضع الاستراتيجية الخاصة بها، ويتعين أن تكون تلك اللجان من أعضاء مجلس الإدارة .
- المتطلبات التشريعية والقانونية: تعتبر التشريعات من العناصر الأساسية لتفعيل ونجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها هدف الإدارة الإلكترونية من خلال القوانين والتنظيمات التشريعية اللازمة التي تسمح بتطبيقها وتجسيدها، وذلك بوضع الإطار القانوني المناسب الذي ينص على مرافقة التحول الرقمي، سواء من حيث التعامل أو من خلال ضبط المصطلحات القانونية التقنية المرتبطة بها، فالقوانين التقليدية لا تصلح لمواكبة الحوكمة الرقمية، لأن التعامل الإلكتروني والرقمي يرتبط بعدة جوانب قانونية يجب مراعاتها، كحجية الوثائق والمستندات الإلكترونية، وكذا الخصوصية والسرية، وبالتالي وجب تكيف الأطر التشريعية التي تتماشى و متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.¹

ويجدر الإشارة أن متطلبات والركائز التي تقوم عليها عملية تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات قد تختلف من شركة أو مؤسسة إلى أخرى، وهذا يعتمد على الحجم وطبيعة أعمال وأهداف المنظمة لهذا وجب وضع تقييم ودراسة مسبقة ودقيقة لإحتياجات المنظمة من تكنولوجيا المعلومات والعمل على تحقيق متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما يتماشى وحجم وأهداف وإستراتيجية هذه المنظمة.

3- معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

- تواجه عملية تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات العديد من الصعوبات نظرا لتعدد أطرافها والمتدخلين فيها ويمكن تناول أهم المعوقات فيما يلي:²
- ضعف السياسات الداخلية الموضوعية وغياب أو محدودية الدعم الداخلي والخارجي لتفعيل وتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- ظاهرة مقاومة التغيير وعدم تقبل السياسات والمعايير والمسؤوليات الجديدة من قبل الموظفين.

¹- براهيمى حنان، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون جنائي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص39.

²- محمد فوزي أمين البردان، محمد موسى علي شحاتة، أثر تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل إستراتيجيات الرقمنة على الحد من مخاطر الهجمات السيبرانية بالبيئة المصرية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثالث بعنوان الرقمنة وضمان جودة التعليم العالي، جامعة مدينة السادات، مصر، 2-3 أكتوبر 2021، ص8.

- ضعف ومحدودية دعم إدارة الموارد البشرية.
- الغموض وعدم وضوح سياسات ومبادئ تبني الحوكمة التقنية في المنظمات.
- محدودية أو غياب الدعم لإدارة الوحدات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات.
- عدم ملائمة الثقافة والعقلية التنظيمية وغياب الوعي التكنولوجي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لعمليات الرقمنة والأنشطة المرتبطة بها.
- غياب التنسيق والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- غياب دعم العمليات المرتبطة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- أولويات تنفيذ تكنولوجيا المعلومات غير محددة أو واضحة.

رغم تعدد معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من غياب الدعم من الإدارة العليا، وعدم ملائمة الثقافة، والإفئقار إلى الموارد المالية والمهارات والخبرة، ومقاومة التغيير...، لابد أن تبقى عملية تطبيق وتحقيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات من الأهداف الرئيسية لما لها من أهمية وفوائد عديدة على المنظمة كدعم الأداء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والحد من المخاطر، وتحقيق رضا العملاء، وغيرها من التأثيرات الإيجابية.

المطلب الرابع : أهم المرجعيات والأطر في حوكمة تكنولوجيا المعلومات :

تستهدف حوكمة تقنية المعلومات تحقيق الإستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات، ما يضمن أحسن تسيير للموارد من خلال تحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وأهداف المنظمة، وفي هذا المجال ظهرت العديد من المرجعيات التي تستخدم في توفير الإجراءات التنظيمية والإدارية لتقييم أداء وفعالية إستخدام تكنولوجيا المعلومات، وسنتطرق إلى أهم هذه المرجعيات مع نوع في التفصيل في مرجعية الكوبيت دون غيره من المرجعيات بإعتباره من أشهر وأهم المرجعيات الشائعة عالمياً.

1- مرجعية الكوبيت COBIT :

تم تطوير نموذج الكوبيت COBIT والذي يعتبر من أهم المرجعيات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات من قبل جمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، **Information Systems Association Audit and Control** والمعروفة إختصاراً بـ **ISACA** ، وتعتبر نسخة الكوبيت 5 من أحدث وأنجح النسخ في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

1-1- التعريف بنموذج الكوبيت COBIT:

تم إبتكار نموذج كوبيت Cobit لحوكمة تقنية المعلومات وهو إختصار للجملة: **Control Objectives for Information and related Technology** تقابلها باللغة العربية: أهداف الرقابة للمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها، من قبل جمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات ISACA بهدف رقابة وتوجيه أهداف نظم المعلومات، وهذا بتطبيق المعلومات المتراكمة والقياسات والمؤشرات المتوفرة لدى المنظمات لمساعدتها على الإستفادة الأمثل من نظم المعلومات لديها .

وتم إصدار أربعة نسخ منه الأول في سنة 1994 والثاني عام 1998 والثالث سنة 2000 ولم تظهر النسخة الإلكترونية إلا في عام 2003 والنسخة الرابعة صدرت سنة 2005 وهذا ما جعل من مرجعية الكوبيت:

- ✓ نموذجا للحوكمة ومرجعية لأحسن الممارسات من أجل تعزيز وتوجيه ورقابة نظم المعلومات.
- ✓ معيارا للنضج ، يساعد المنظمات على تقييم الأهداف العامة .
- ✓ أداة للتفسير والإدارة تمنح نصائح وإرشادات للمسيرين على كل المستويات التنظيمية .
- ✓ أداة لتنسيق نظم المعلومات بالمنظمة¹ .

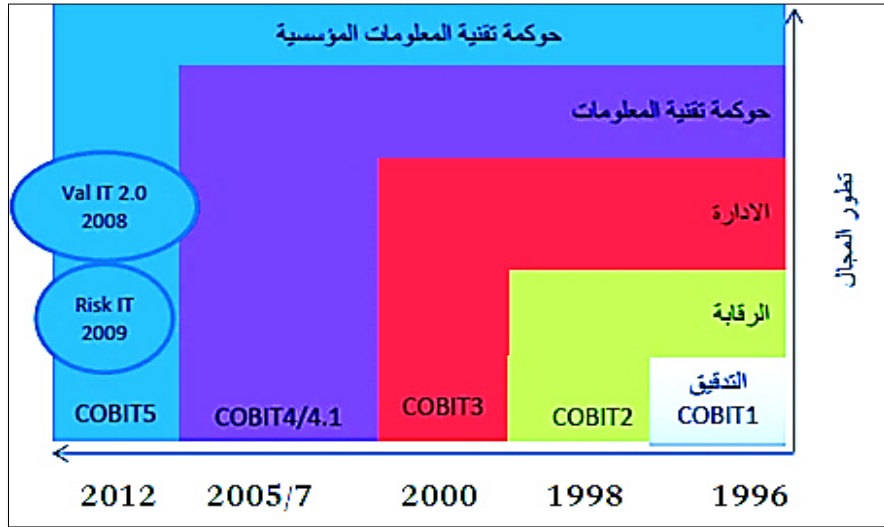
سنة 2012، تم إصدار النسخة الخامسة COBIT5، وفي سنة 2014 أصدرت ISACA وظيفة إضافية ل COBIT5 ، عززت النسخة التي سبقتها أكثر بمعلومات خاصة بإدارة المخاطر وتسيير تقنيات المعلومات وقد كان ذلك بسبب إدراك المنظمات الناجحة لضرورة تبني مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين إدارة تقنية المعلومات لكونها جزء مهما في ممارسة الأنشطة ومختلف العمليات ، بحيث يتضمن أسلوب التسيير والإدارة حوكمة وظائف تكنولوجيا المعلومات، إنطلاقا من الإجراءات التنظيمية لمعالجة متطلباتها.²

الشكل التالي يوضح مراحل تطور نموذج كوبيت لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وكذا تطور المجالات التي يعالجها.

¹ - سناء جبيرات. تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، 2015، ص 125-126.

² - نهى القصار، تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT5، مذكرة ماجستير في إدارة التقانة التخصصي PMTM، الجامعة الافتراضية السورية. سوريا، 2019، ص47-48.

الشكل رقم 06-01: التطور التاريخي لمرجعية الكوبيت Cobit



المصدر : أحمد جاسم العبيدي، كريمة علي الجوهر، قياس أداء حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار كوبيت 5 بإستعمال بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد 47، 2019، ص 22.

1-2-2- مكونات نموذج كوبيت : يتكون إطار عمل الكوبيت من أربع عناصر رئيسية وهي:¹

- ✓ التخطيط والتنظيم PO
- ✓ الإمتلاك والتنفيذ AI
- ✓ التوصيل والدعم DS
- ✓ المتابعة والتقييم ME.

1-2-1- التخطيط والتنظيم : ومن خلاله يتم تحديد الإستراتيجية والكيفية التي يتم من خلالها إستغلال مختلف التكنولوجيات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، أي التأكد من مدى التوافق والمواءمة بين خطط إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأهداف المنظمة.

1-2-2- التحصيل أو الإمتلاك والتنفيذ: أي تحقيق إستراتيجية إستخدام تكنولوجيا المعلومات بتحديد متطلبات تكنولوجيا المعلومات والموارد اللازمة وتحصيلها وتشغيلها، وأيضاً أنظمة الصيانة والرقابة اللازمة لها لمتابعة وضمان التشغيل الجيد والمستمر لها.

1-2-3- التوصيل ووسائل الدعم: ويقصد بها الكيفية التي تتم من خلالها عملية ضمان فعالية وكفاءة مختلف التقنيات المستعملة بتوفير وتقديم الخدمات اللازمة والضرورية لتحقيق التشغيل المطلوب لتكنولوجيا المعلومات كالموظفين المؤهلين و التطبيقات المساعدة ...

¹ - بن أم السعد فتيحة، يحيى نعيمة، الرهانات الإستراتيجية لتطبيق حوكمة نظام معلومات المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 31، 2014، ص474.

1-2-4- المراقبة والتقييم: وهي عملية تقييم الجودة ومدى تلبية تكنولوجيا المعلومات المستعملة للإحتياجات الإستراتيجية الشاملة للمنظمة كما ونوعا، والجدول التالي يتطرق بالتفصيل للعمليات الرئيسية للعناصر الأربعة (04) المشكلة لإطار عمل مرجع الكوبيت لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

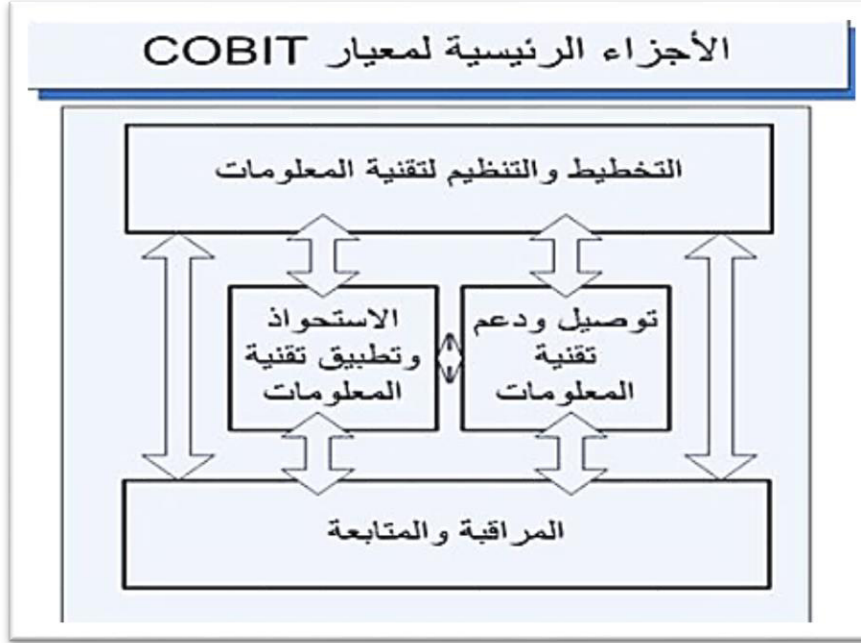
جدول رقم 01-01 : مكونات إطار عمل مرجعية الكوبيت

التوصيل والدعم DS	التخطيط والتنظيم PO
DS1 تعريف وإدارة مستويات الخدمة.	PO1 وضع خطة إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.
DS2 إدارة خدمات المستويات الخارجية.	PO2 تعريف هندسة المعلومات.
DS3 إدارة الأداء والقدرة.	PO3 تحديد التوجيه التكنولوجي.
DS4 ضمان الخدمة المستمرة.	PO4 تعريف علاقات وعمليات تكنولوجيا المعلومات.
DS5 ضمان أمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	PO5 إدارة الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات.
DS6 تحديد وتخصيص التكاليف.	PO6 إتصال إتجاهات، وأهداف الإدارة.
DS7 تعليم وتدريب المستخدمين.	PO7 إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات.
DS8 إدارة مكتب الخدمات والحوادث.	PO8 إدارة الجودة.
DS9 إدارة الترتيب.	PO9 إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
DS10 إدارة المشاكل.	PO10 إدارة المشروعات.
DS11 إدارة البيانات.	
DS12 إدارة البيئة المادية.	
DS13 إدارة التشغيل.	
المتابعة والتقييم ME	الإملاك والتنفيذ AI
ME1 متابعة عمليات تكنولوجيا المعلومات.	AI1 تحديد الحلول الآلية.
ME2 متابعة وتقويم الرقابة الداخلية.	AI2 إقتناء وصيانة البرامج والتطبيقات.
ME3 ضمان الإلتزام التنظيمي.	AI3 إقتناء وصيانة البنية التحتية للتكنولوجيا.
ME4 ضمان حوكمة تكنولوجيا المعلومات.	AI4 تمكين الإستخدام والتشغيل.
	AI5 تجميع موارد تكنولوجيا المعلومات.
	AI6 إدارة التغييرات.
	AI7 تطوير الحلول والتغييرات.

المصدر : وسام نعمة حسين، علاء نوري خلف، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار (COBIT) في تعزيز جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 2، 2019، ص30.

وتتفاعل المكونات السابقة فيما بينها لتعطي لنموذج الكوبيت الفعالية اللازمة لتحقيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والشكل التالي يبين المكونات والأجزاء الرئيسية لمعيار كوبيت والعلاقة التي تربط بينها :

الشكل 07-01: الأجزاء الرئيسية لإطار الكوبيت Cobit



المصدر: فايزة جيخ، سميرة فرحات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات. ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد01، 2016، صفحة 121.

1-3-3- مبادئ نموذج كوبيت:

يقوم نظام عمل كوبيت على مجموعة من المبادئ التي وضعتها جمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات ISACA وتم نشرها في 2012 والتي تعمل على تحقيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وهذه المبادئ تتمثل في:¹

1-3-1- تلبية إحتياجات أصحاب المصالح: وهذا بالحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتقليل المخاطر من جهة، وإستغلال الموارد بشكل أمثل من جهة أخرى.

1-3-2- التغطية الكاملة للمؤسسة: من الضروري أن تكون جميع متطلبات التمكين الخاصة بإدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات شاملة تغطي جميع المنظمة، أي جميع المتطلبات الداخلية والخارجية على مستوى بيئة المؤسسة.

¹- Isaca, Guide cobit 5, U.S.A, 2012, p16.

1-3-3-3- تطبيق إطار عمل موحد ومتكامل : توجد مجموعة من المعايير والعمليات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، توفر كل منها إرشادات ونصائح حول مجموعة فرعية من أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تتوافق مع مرجعية الكويت وبالتالي يمكن أن يكون بمثابة نموذج شامل لحوكمة وإدارة تقنية المعلومات في المنظمة.

1-3-3-4- تنفيذ أسلوب شامل : الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة تتطلب إتباع أسلوب شامل يراعي المكونات الرئيسية المتفاعلة (المبادئ والسياسات، المعلومات والتطبيقات ، الهياكل التنظيمية، العمليات، الثقافة والأخلاق، الخدمات والبنية التحتية، الأفراد، المهارات والكفاءات) يحدد معيار الكويت مجموعة من العوامل التمكينية لدعم وتنفيذ نظام شامل لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1-3-3-5- فصل الحوكمة عن الإدارة : يميز إطار عمل الكويت بين مفهومي الحوكمة والإدارة ، حيث يشمل هذان المجالان أنواعا مختلفة من الوظائف والأنشطة، الأمر الذي يتطلب هياكل تنظيمية متنوعة وهذا ما يخدم أغراض إدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن توضيح المبادئ الخمسة لإطار كوبيت في الشكل الموالي :

الشكل رقم 08-01: مبادئ نموذج COBIT



Source: .Isaca, Guide cobit 5 , U.S.A, 2012, p16 .

4-1- المزايا التي يقدمها إطار عمل COBIT:

يمنح تطبيق مرجع الكوبيت للمنظمة العديد من المزايا والفوائد في مجال إستخدام ، إدارة ومراقبة تكنولوجيا المعلومات وهذا ماسيتم تفصيله فيما يلي :¹

▪ **من ناحية مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات :** يساهم تنفيذ إطار الكوبيت على مساعدة المسؤول الأول على إدارة التقنيات المعلوماتية في الجوانب التالية:

- ✓ وضع وتطوير خطة إستراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ المساعدة في إتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ وضع وبناء هياكل وتوفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ المساعدة في إتخاذ قرارات للإستحواذ على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ تقديم الدعم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ✓ ضمان وجود آلية دائمة ومستديمة لتحديث وتطوير خدمات تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ وجود آلية لمراقبة وتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات .

▪ **من ناحية المراقبة والتدقيق على تكنولوجيا المعلومات:** تبرز أهمية مرجعية الكوبيت في الحصول على المعلومات ومراقبة تكنولوجيا التي تعالجها من خلال :

- ✓ تعيين وتحديد الضوابط الهامة واللازمة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .
- ✓ توفير المعلومات اللازمة والكافية كما ونوعا لإعداد التقارير للإدارة العليا .

▪ **من ناحية المستخدمين والمستعملين لتكنولوجيا المعلومات:**

- ✓ ضمان وجود الضوابط والإجراءات الكافية لإعداد التقارير للإدارة العليا.

من خلال المزايا التي تمنحها مرجعية الكوبيت للمنظمة في إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتضح وتبرز أهمية هذا النموذج الذي يعتبر من أشهر نماذج الحوكمة التقنية في إدارة تكنولوجيا المعلومات ومراقبة التحول الرقمي، من خلال وضع خطة شاملة للمظمات لتوفير وتقييم ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات وربطها بالإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

2- إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF:

مفهوم البنى المؤسسية ظهر سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية، على يد العالم Zachman John في محاولة منه لتصميم إطار عمل عام يهدف لتعزيز العائد المرجو من الإستثمار في مشاريع البنى التحتية في تكنولوجيا المعلومات في القطاعين الحكومي والخاص، وسماه حينها ”بإطار عمل لبنية أنظمة

¹ - فائزة جيجخ، سميرة فرحات، مرجع سابق، ص121.

المعلومات"، واعتمد فيه على تضمين الرؤى المختلفة والمتباينة لأصحاب الأعمال في إطار العمل، وبناء على هذا التصميم قامت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1994 بإنشاء إطار هيكلي خاص بها سمته "إطار البنى التقنية لإدارة المعلومات" أو TAFIM، والذي قامت الحكومة الأمريكية سنة 1999 بتطويره بنسخته الأولى وأطلقت عليه تسمية "إطار هيكلية الحكومة الفيدرالية" أو FEAF والذي واجه بعدها إتهامات بالقصور في بناء إدارة بنى مؤسسية فعالة مما شجع سنة 2005 في نقله إلى "منظمة المجموعة المفتوحة" "The Open Group" والتي تبنت إطار عمل جديد ورائد حتى وقتنا هذا والذي سمته "Framework" "The Open Group Architectural" ويعرف إختصاراً بـ "TOGAF"، ويقابلها باللغة العربية تسمية "إطار عمل المجموعة المفتوحة".¹

2-1- تعريف إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF: هذا الإطار أو المعيار هو "طريقة مفصلة ومجموعة من الأدوات الداعمة لتطوير بنية الوحدة، ويستخدم لتمكين المستخدمين من تنفيذ والحصول على فوائد حلول النظم المفتوحة بتكلفة منخفضة، وتبسيط العمليات ذات الصلة بتصميم الأنظمة المفتوحة، والحصول على المنتجات، ومساعدة وظيفة تقنية المعلومات لتحقيق أفضل أهدافها".²

كما يوفر إطار عمل المجموعة المفتوحة الأساليب والأدوات اللازمة للمساعدة في قبول وإنتاج وإستخدام وصيانة بنية المؤسسة وهي تستند إلى نموذج عملية تكرارية مدعومة بأفضل الممارسات ومجموعة قابلة لإعادة الإستخدام من أصول هندسة البنية الحالية.³

ويعد TOGAF أحد الأطر التي تستخدمها الشركات عادة لتصميم هيكل مؤسسي جديد، ويرجع ذلك كونه إطار يمكن تكييفه بمرونة مع جميع التغييرات والإحتياجات أثناء عملية التخطيط، ويشمل هذا الإطار أساليب وأدوات تفصيلية لتنفيذ الهيكل الذي يميزه عن أطر العمل الأخرى في مجال تكافؤ الفرص.⁴

2-2- مجالات إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF:

يتم تطبيق إطار TOGAF على أربع (04) مستويات أو مجالات رئيسية وهي:⁵

¹ - إيهاب جمعة عدوان، دراسات حديثة، مقال منشور في جريدة البلاد، 12 أكتوبر 2019، البحرين، تم الإسترداد بتاريخ 2024/01/24 من.

<https://www.albiladpress.com/news/2019/4015/columns/602294.html>

² - إحسان ذياب عبد، حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار COBIT 5 من قبل التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية - نموذج مقترح، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42، العدد 121، 2019، ص692.

³ - The Open Group, The TOGAF Standard Version 9.2, Document Number: C182, U.S.A, 2018, P 11.

⁴ - Herry Saputra, Iyan Gusiana, Eddy Soeryanto Soegoto, Journal of Engineering Science and Technology, Vol. 17, No.04, August 2022, P 2634.

⁵ - Abdul Fadlil, Imam Riadi, Azhar Basir, Integration of Zachman Framework and TOGAF ADM on Academic Information Systems Modeling, INTENSIF: Jurnal Ilmiah Penelitian dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi, Vol.5 No.1, February 2021, P 73.

- 2-2-1-1** مجال الأعمال (Business Architecture) : حيث يتم وضع وتحديد خطة العمل، استخدام التطبيقات والتكنولوجيا، وهذا المجال ضروري لتنفيذ البنية التحتية في المؤسسة.
- 2-2-2-2** مجال المعلومات أو البيانات (Data Architecture) : يحتاج تطبيق هذا النظام إلى إدارة البيانات والمعلومات وكل ما يتعلق بها لدورها في دعم الأعمال في المؤسسة.
- 2-2-3-2** مجال التطبيقات (Application Architecture) : ومن خلال هذا المجال يتم تحديد الأنظمة والتطبيقات الضرورية لإدارة البيانات ودعم الأعمال التجارية.
- 2-2-4-2** مجال التكنولوجيا (Technology Architecture) : وفيه يتم تحديد الأجهزة والمعدات والبرمجيات أي البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم نشر التطبيقات والأعمال.

2-3-3-2 مراحل تنفيذ إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF:

يتم تنفيذ إطار TOGAF على مجموعة من المراحل المتكاملة لبناء الهندسة المعمارية أو البنية التحتية لنظم وتكنولوجيا المعلومات والتي نلخصها في ما يلي:¹

- 2-3-3-1-1** المرحلة التمهيديّة: تتضمن هذه المرحلة شرح الأنشطة التحضيرية والأولية اللازمة لتحقيق أهداف الأعمال التجارية لهيكل المؤسسة الجديد، بما في ذلك المبادئ وإطار الهيكل الخاص بالبنية التحتية لكل وحدة.
- 2-3-3-2-2** الرؤية المعمارية أو الرؤية للبنية المؤسسية: وهي المرحلة الأولى من عملية تطوير البنية والهندسة المعمارية وتتضمن معلومات حول الحدود المكانية، تحديد أصحاب المصلحة، خلق رؤية معمارية (البنية التحتية)، الحصول على الموافقة.
- 2-3-3-3-2** بنية الأعمال: وتتضمن شرح كيفية تطوير بنية الأعمال لدعم الرؤية المنقح عليها.
- 2-3-3-4-2** بنية نظم المعلومات: وهذه المرحلة تصف تطوير بنية نظم المعلومات بما في ذلك هندسة البيانات وتطوير التطبيقات.
- 2-3-3-5-2** بنية التكنولوجيا: وتتضمن هذه المرحلة وصفا لتطوير تكنولوجيا البنية التحتية.
- 2-3-3-6-2** تحديد الفرص والحلول: والتخطيط للتنفيذ بناء على تحديد نتيجة البنية في مراحلها السابقة .

¹ - Feby Janiar Husein, Melissa Indah Fianty, Designing Enterprise Architecture Using TOGAF Framework (Case Study: PT. Indorama), IJNMT (International Journal of New Media Technology), Vol 10, No 1, June 2023, P 02-03.

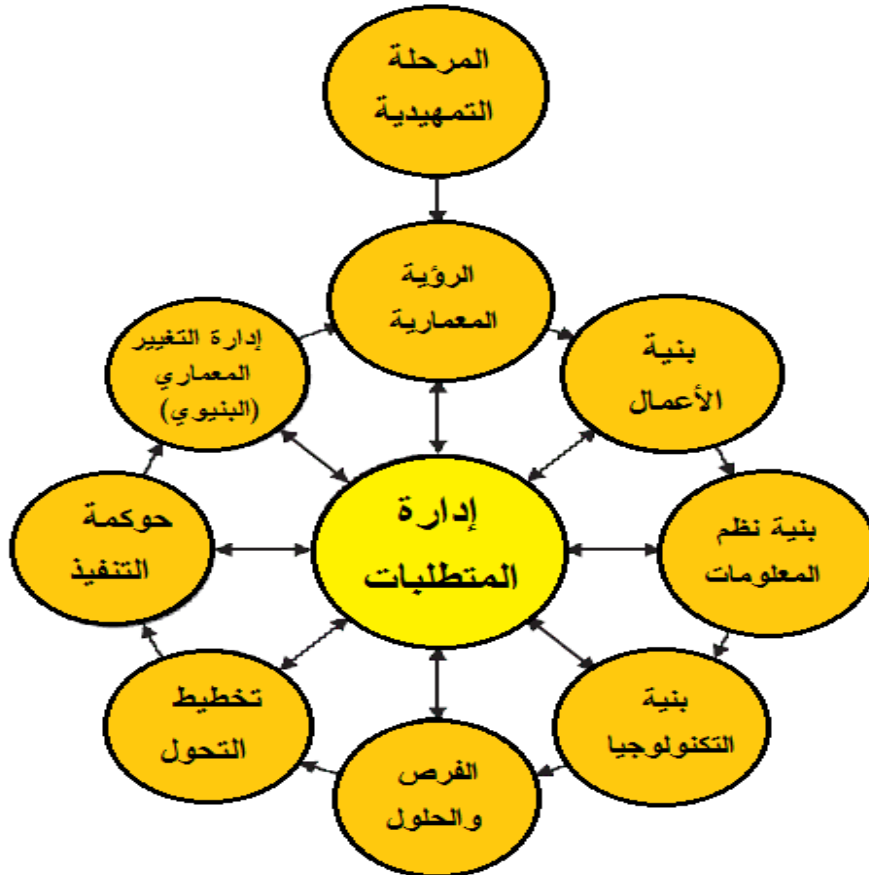
2-3-7- التخطيط للتحويل: من خلال إعداد ومناقشة سلسلة التغيرات الهيكلية الإنتقالية بالتفصيل مع خطة داعمة للتنفيذ والتحويل.

2-3-8- حوكمة التنفيذ: من خلال الإشراف وإدارة التنفيذ.

2-3-9- إدارة تغيير البنية المؤسسية: وتتضمن هذه المرحلة وضع إجراءات لإدارة التغييرات في الهيكل إلى البنية الجديدة.

وتتكامل المراحل السابقة لتعطي إطار TOGAF شكله النهائي ليتوافق مع هيكل المؤسسة ونوعها، وكذا الإحتياجات الضرورية من البنية التحتية لنظم وتكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يتميز به هذا الإطار كونه يكتسب المرونة ليتكيف مع متطلبات كل منظمة حسب نوعها حجمها وحاجاتها المختلفة، ويمكن إختصار المراحل السابقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 09-01: مراحل بناء إطار المجموعة المفتوحة TOGAF



Source: Yulyanty chandra , Nilo legowo, Utilizing data framework to support decision Making process with enterprise architecture Approach by using togap framework, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, . Vol.100. No 20, 31st October 2022, P 6229.

2-4-4- أهمية إطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF:

إن العمل بإطار TOGAF لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يعود بالإيجاب على المنظمات، كما يساهم في تحقيقها لعدد أهداف حيث تكمن أهمية هذا الإطار في:¹

2-4-4-1- مواءمة أهداف تكنولوجيا المعلومات وأهداف المنظمة:

يعمل إطار TOGAF على تحقيق الإنسجام والمواءمة بين أهداف تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف العامة للمنظمة، حيث يمكنها من الإستثمار الجيد في مجال تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يساهم مباشرة في نجاحها، كما يوفر إطار TOGAF هيكلًا مشتركًا يسد الفجوة بين تكنولوجيا المعلومات والجانب التجاري والعملي، مما يسهل الإتصال والتعاون ويزيد من فعالية مختلف العمليات.

2-4-4-2- تبسيط عمليات التنمية والتطوير:

يساعد إطار TOGAF المنظمات على تبسيط عمليات تطوير البرمجيات والتطبيقات الخاصة بها من خلال توفير أسلوب منهجي لهيكل المؤسسة، كما يقدم مجموعة من المبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها طوال دورة حياة التطوير من توفير المتطلبات إلى التنفيذ والصيانة، ويقال هذا الإطار من الأخطار والانحرافات، ويحسن من الكفاءة ما يضمن بقاء المشاريع على المسار الصحيح وفي حدود الميزانية .

2-4-4-3- تحقيق التوافق والتعاون بين أصحاب المصلحة:

يتطلب التحول الناجح في تصريف الأعمال التعاون بين مختلف الأطراف والإدارات ووحدات الأعمال، وفي هذا السياق يساعد TOGAF في تسهيل الإتصال والتعاون من خلال توفير إطار ولغة مشتركة يمكن لجميع أصحاب المصلحة فهمها، حيث يوضح كيف تتم عملية التطوير والتنمية، ويضمن أن يكون جميع الأطراف على نفس المستوى من أجل تحقيق أهداف ومصالح الجميع.

2-4-4-4- الحوكمة وإدارة المخاطر:

يعمل TOGAF على تعزيز أهمية الحوكمة وإدارة المخاطر في هيكل المؤسسات، فهو يوفر مبادئ

¹ - Stephen Nguyen, TOGAF: A Framework for Successful Business Transformation, Published on Oct 17, 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/togaf-framework-successful-business-transformation-stephen-nguyen-g48ec>

توجيهية لتطبيق الحوكمة وتنفيذ المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات ومتطلبات الإمتثال، وهذا ما يساعد في التركيز على الإدارة والإدارة التنفيذية وعلى إدارة المخاطر بفعالية، الأمر الذي يساهم في إتخاذ قرارات مستنيرة طوال عملية التحول.

2-4-5- المرونة و قابلية التكيف والتطوير :

يهدف إطار TOGAF إلى أن يكون إطاراً نموذجياً وقابلًا للتطوير، يمكّن المنظمات من تكيفه مع احتياجاتها الخاصة ويسمح للشركات بالبدء بالأساسيات مع دمج عناصر إضافية للتحول تدريجياً كما هو مطلوب، وتضمن مرونة هذا الإطار (TOGAF) قدرة المنظمات على تكيفه مع ظروفها الخاصة ومواصلة تطوير ممارساتها وتحولاتها الهيكلية.

3- إطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL :

في فترة الثمانينيات، بدأت الوكالة المركزية البريطانية للحاسوب والاتصالات CCTA ، مشروعاً للبحث في أفضل الأساليب والممارسات لإدارة تكنولوجيا المعلومات، حيث أنشأت في البداية سلسلة من الأوراق البحثية في هذا الموضوع، ثم صارت هذه السلسلة من الأوراق البحثية مجموعة كبيرة من الكتب التي تضمنت أفضل الممارسات للعمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات، وأطلقت على هذه المجموعة من الوثائق "مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات" **Information Technology Infrastructure Library**، والتي تعرف باختصاراً بـ **ITIL**.

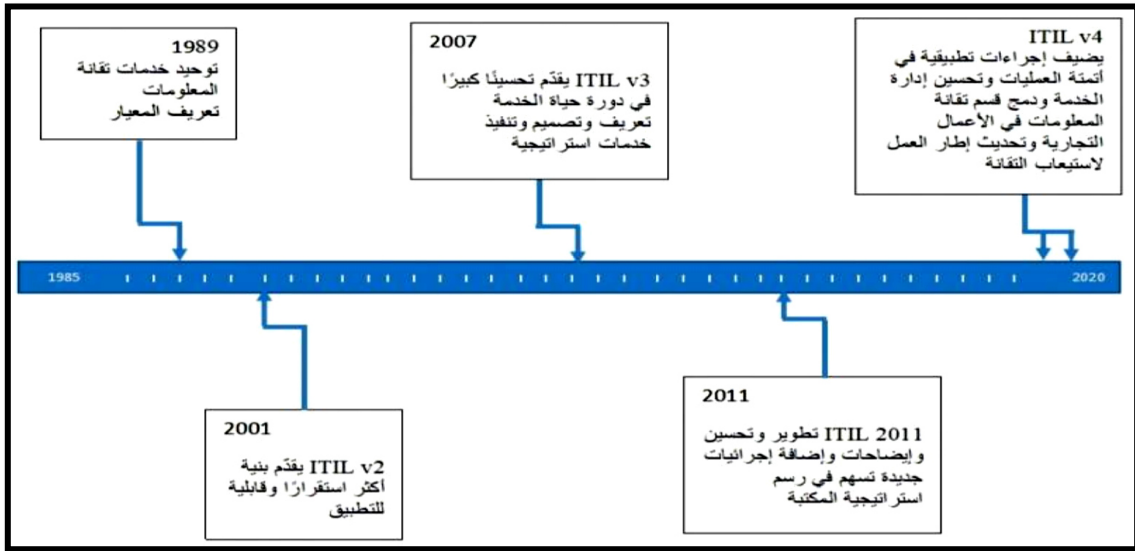
وفي فترة الزمنية ما بين سنة 1999 و 2000، في تحديث جديد لها تقلصت وثائق مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات **ITIL** وأصبحت تتألف من مجموعة مكونة من سبعة (7) كتب. وفي ماي 2007، أصدر المكتب البريطاني للتجارة الحكومية **OGC** تحديثاً ثالثاً لمكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعرف هذا التحديث بإسم: **ITIL Version 3 (ITIL v3)** وكان الإعتماد الأولي لـ **ITIL v3** بطيئاً لتضمنه نهجاً لدورة الحياة لإدارة الخدمات، وقد استغرق الأمر من **OGC** وشركائها حتى أواخر عام 2009 لإكمال طرح **ITIL v3** والشهادات المرتبطة به بالكامل. ومن أهم الاختلافات الرئيسية بين **ITIL v2** و **ITIL v3** هو أن **ITIL v3** يتبع نهج دورة الحياة في إدارة الخدمات، بينما **ITIL v2** ينظر إلى عمليات إدارة الخدمة على أنها إما تكتيكية أو تشغيلية (تقديم الخدمات أو دعم الخدمات)، وينظر **ITIL v3** إلى دورة حياة إدارة الخدمة كجزء رئيسي يتكون من عدة عمليات أساسية وهي الإستراتيجية، التصميم، التحول وإنتقال، التشغيل، ولكل منها مجموعة من العمليات

الفرعية الأخرى التي تدعم أهداف دورة الحياة، كما يضيف تحسين الخدمة المستمر إلى دورة الحياة لضمان تقييم مراحل وعمليات دورة الحياة بانتظام لإجراء التحسينات المطلوبة، وفي عام 2011 أجريت عملية تحديث وتنقيح للنسخة الثالثة وأصبحت تعرف بإسم ITIL 2011 .

وفي عام 2013، أبرمت OGC إتفاقية مع Capita plc وشكلت شركة مشروع مشترك تسمى Axelos للإشراف على تطوير ITIL، حيث أصدرت Axelos في فيفري 2019 النسخة الرابعة ITIL4 وهي أحدث إصدار من مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.¹

والشكل الموالي يلخص أهم مراحل تطور إطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL :

الشكل رقم 10-01: أهم المراحل الزمنية في تطور إطار ITIL



المصدر: علي كاظم، مكتبة البنية التحتية للمعلوماتية ITIL، مجلة المعلوماتية الإلكترونية، العدد 159، يونيو 2021، تاريخ الإطلاع
<https://scs.org.sy/?q=scs/infomag/showarticlenode&id=962>، رابط المقال: 2024/01/25

3-1- مفهوم إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي هي ترجمة حرفية للجملة باللغة الإنجليزية Information Technology Infrastructure Library والذي يعرف باختصار بـ ITIL هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والممارسات لإدارة خدمات المعلوماتية (تكنولوجيا المعلومات)، حيث تقدم مكتبة البنية

¹- The University Of Utah, University Information Technology, Information Technology Services, ITIL 4, Retrieved from: <https://itil.it.utah.edu/itilv4/index.html>.

التحتية لتقنية المعلومات وصفا مفصلا للعديد من الممارسات الهامة في تكنولوجيا المعلومات، وتوفر قوائم مرجعية شاملة، بالإضافة إلى المهام والإجراءات التي يمكن أن تقوم أي شركة بالتعديل عليها لتناسب إحتياجاتها، تم نشر هذه المفاهيم والممارسات في سلسلة من الكتب كل كتاب منها يغطي جزء من إدارة تكنولوجيا المعلومات.¹

كما عرف ITIL على أنه إطار يمكنه تقديم نظرة عامة على أفضل الممارسات في خدمة تكنولوجيا المعلومات، كما يعتبر دليلا توجيهيا ونهجا منظما لإدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، ويركز هذا الإطار على قياس وتحسين جودة خدمة تكنولوجيا المعلومات في الشركات من زاوية أصحاب المصلحة ووجهة نظر العميل.²

3-2- المراحل الرئيسية لإطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL :

تعتمد دورة حياة إطار ITIL على خمس مراحل أساسية وتتمثل هذه المراحل في:³

3-2-1- مرحلة إستراتيجية الخدمة:

وفيها يتم التركيز على دورة حياة خدمة إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ITIL وتصف كيفية تصميم وتطوير وتنفيذ إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات .

3-2-2- مرحلة تصميم الخدمة :

وفي هذه المرحلة من إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ITIL يتم وصف هذه كيفية تصميم الخدمات والعمليات.

3-2-3- مرحلة نقل الخدمة:

وفي هذه المرحلة يتم شرح كيفية إدارة إنتقال خدمة جديدة أو متغيرة مع التركيز على ضمان توازن جميع عمليات إدارة الخدمة .

3-2-4- مرحلة تشغيل الخدمة:

وتعمل هذه المرحلة من دورة حياة إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ITIL دور المرشد والمنهج لضمان تقديم الخدمات وتشغيلها بسلاسة وموثوقية.

¹ - الموسوعة الرقمية العربية، مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات، أطلع بتاريخ 2024/01/25، تم الإسترداد من <https://rb.gy/87iq64>
² -Parmonangan .R Togatorop, Auditing learning management system using information technology infrastructure library (itil), Jurnal Mantik, Vol.6, No. 4, February 2023, p 3809.
³ - عبد الرزاق بركات، يمينة بن حاوية، مرجع سابق، ص 692.

3-2-5- مرحلة التحسين المستمر للخدمة:

تغطي هذه المرحلة من دورة حياة ITIL كيفية إعداد مواصفة وتوافق خدمات تكنولوجيا المعلومات مع تغيير إحتياجات العمل، وتضم سبع خطوات تغطي ما يمكن وينبغي قياسه، وأيضا جمع ومعالجة وتحليل البيانات وتقديم المعلومات واستخدامها. ويمكن تلخيص أهم مراحل عمل إطار مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ITIL في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11-01: مراحل إطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL



Source: Muhamet Gervalla, Naim Preniqi, Peter Kopacek, IT Infrastructure Library (ITIL) framework approach to IT Governance , IFAC Papers , Vol September 2018, P 182.

3-3- فوائد العمل بإطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL :

يوفر تطبيق إطار ITIL بالمؤسسات العديد من الفوائد والمزايا نذكر أهمها في ما يلي:¹

3-3-1- تحسين جودة الخدمة:

حيث يوفر هذا الإطار خدمات تكنولوجيا المعلومات عالية الجودة والتي تلبي مختلف إحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة، حيث تركز على تحديد وقياس مستويات الخدمة، وتحديد وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر لعمليات تقديم الخدمات، وهذا ما يساعد المنظمات من التأكد أن خدمات تكنولوجيا المعلومات بها موثوقة ومتاحة وآمنة، وأنها تلبي إحتياجاتها.

¹- محمد أبو مدرة، إطار ITIL لإدارة الخدمات التقنية، تاريخ النشر 08/03/2023، تاريخ الإطلاع 24/01/2024، تم الإسترداد من <http://tinyurl.com/4yc92bj4>

3-3-2- مواعاة أفضل مع إحتياجات العمل:

وهذا ما يهدف إليه إطار ITIL من خلال التأكيد على أهمية مواعاة خدمات تكنولوجيا المعلومات مع إحتياجات الأعمال وأولوياته، الأمر الذي يضمن توافق إستثمارات ومبادرات تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف والغايات التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات، أي أنها تقدم قيمة للأعمال.

3-3-3- زيادة الكفاءة:

يساهم إطار ITIL من خلال مجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية لإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، حيث يركز على توحيد العمليات وتقليل التكاليف وأتمتة المهام الروتينية، ما يمكن المؤسسات من تحسين عمليات وعمليات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات.

3-3-4- تحسين الاتصال والتعاون:

يعمل إطار ITIL على تعزيز التواصل والتعاون بين تكنولوجيا المعلومات وأصحاب المصلحة، الأمر الذي يساعد على ضمان توافق خدمات تكنولوجيا المعلومات مع إحتياجات الأعمال وأولوياته، ويساهم أيضا في بناء الثقة وتحسين العلاقات بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والإدارات الأخرى.

3-3-5- إدارة أفضل للمخاطر:

يوفر إطار ITIL نظاما ممنهجا للمؤسسات لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فعالية، والتأكد من أن خدمات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها متاحة وموثوقة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تقليل إحتماالية تأثير حوادث تكنولوجيا المعلومات على ضمان إستمرارية الأعمال يمكن للمؤسسات تحديد وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات.

4- إطار إيزو ISO 38500 :

وهذا الإطار يعتبر من بين أهم الأطر في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات نظرا لإعتماده من طرف منظمة المعايير الدولية أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO .

4-1- النشأة والمفهوم:

تم إطلاق النسخة الأولى من معيار ISO38500 في ماي 2008 (ISO38500:2008) الذي بني بالإعتماد على النهج المحدد في المعيار الأسترالي لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركات AS8015-2005 والذي نُشر هو الآخر في جانفي 2005، ويقدم المعيار إطارا يتضمن ثلاث مهام مختلفة

لفريق التكنولوجيا والتقييم الاقتصادي وهي: - تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات - إعداد وتنفيذ الخطط والسياسات - رصد الإمتثال للسياسات والأداء مقارنة بالخطط.¹

و **ISO/IEC 38500** هو معيار دولي نشرته منظمة المعايير الدولية المعروفة بإختصارا بـ ISO ، بالتعاون مع اللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) ، لمساعدة المؤسسات على بناء نظام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخليا، ويوفر هذا المعيار مجموعة المبادئ التوجيهية لمجالس إدارة المنظمات بشأن الإستخدام الفعال والكفاء والمقبول لتكنولوجيا المعلومات داخل منظماتهم، كما يعتبر هذا المعيار نموذجا يوفر مبادئ وتعريفات لمساعدة الهيئات الإدارية على فهم أهمية تكنولوجيا المعلومات، ويهدف هذا المعيار إلى مساعدة جميع أنواع المؤسسات في تقييم وتوجيه ومراقبة استخدام تكنولوجيا المعلومات، بغض النظر عن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها.²

كما يوفر معيار **ISO/IEC 38500:2015** وهو النسخة المستحدثة من هذا الإطار مبادئ توجيهية لأعضاء الهيئات الإدارية المختلفة للمؤسسات (والتي يمكن أن تشمل المالكين أو المديرين أو الشركاء أو المديرين التنفيذيين أو ما شابه ذلك) بشأن الإستخدام الفعال والأمتثل لتكنولوجيا المعلومات داخل مؤسساتهم، وهذا من خلال:

- ✓ التأكيد لأصحاب المصلحة أن إتباع المبادئ والتوجيهات التي يقترحها المعيار يمنح الثقة في إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.
- ✓ إعلام وتوجيه الهيئات الإدارية في كيفية إدارة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتهم.
- ✓ إنشاء مفردات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات³.

وتتضمن سلسلة معايير **ISO 38500** والموضوعة من قبل لجنة تكنولوجيا المعلومات (JTC1) **(ISO/IEC)** واللجنة الفرعية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات (SC40)، مجموعة من المعايير الفرعية والتي يوضحها الجدول التالي:

1- Carlos Juiz, Ricardo Colomo-Palacios, Beatriz Gómez, Cascading ISO/IEC 38500 based Balanced Score Cards to improve board accountability, Procedia Computer Science, No 138, 2018, P419.

2- مجموعة ريناد المجد، نظام حوكمة تقنية المعلومات الأيزو 38500، تم الإسترداد بتاريخ 2024/02/08، من <https://2u.pw/XHZUFBa>

3 - ISO/IEC 38500:2015 ,Information technology Governance of IT for the organization, Retrieved from <https://www.iso.org/standard/62816.html>

جدول رقم 02-01: المعايير الفرعية ل ISO 38500 لحوكمة تكنولوجيا المعلومات

رقم	الرقم التعريفي للمعيار	عنوان المعيار	آخر مراجعة
01	ISO/IEC 38500:2015	التحكم في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات	2022
02	ISO/IEC TS 38501:2015	حوكمة تكنولوجيا المعلومات - دليل تطبيقي -	2021
03	ISO/IEC TR 38502:2017	حوكمة تكنولوجيا المعلومات - إطار عمل ونموذج -	2020
04	ISO/IEC TR 38503:2022	حوكمة تكنولوجيا المعلومات - تقويم حوكمة تكنولوجيا المعلومات -	2022

المصدر: دينا محمد عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي دراسة تحليلية لمعيار الأيزو 38500/2015، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، العدد 37، يونيو 2022، ص 2426.

4-2- مبادئ معيار ISO 38500:

يعتمد معيار ISO 38500 لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على ستة مبادئ أساسية وهي مبادئ سهلة التنفيذ وبإمكان جميع المنظمات تطبيقها والتكيف معها، وهذه المبادئ هي:¹

4-2-1- المبدأ الأول: المسؤولية:

ويتعلق الأمر بمعرفة وقبول المسؤوليات من قبل جميع الأفراد داخل المنظمات، خاصة في مجال توفير وطلب خدمات وموارد تكنولوجيا المعلومات، فالمسؤولون عن التدابير والإجراءات يملكون أيضا سلطة تنفيذ تلك التدابير والإجراءات.

4-2-2- المبدأ الثاني: الإستراتيجية:

ولابد أن تأخذ إستراتيجية عمل المؤسسة بعين الاعتبار القدرات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات، حيث ينبغي أن تتضمن الخطط الإستراتيجية لتقنية المعلومات تلبية مختلف الإحتياجات الحالية والمستقبلية بشكل مستمر لتتوافق والإستراتيجية العامة لعمل المؤسسة.

4-2-3- المبدأ الثالث: الإقتناء:

بحيث تبنى الحاجة لإقتناء عناصر وموارد تكنولوجيا المعلومات على أسباب حقيقية تبررها، وتعد قائمة الإحتياجات منها على أساس عملية تحليلية مناسبة ومستمرة، وتكون القرارات نتيجة لذلك واضحة وشفافة، كما يجب أن يكون هنالك توازن وتوافق بين المنافع والفرص والتكاليف والمخاطر على المدى القصير والطويل.

¹ - روبرت ر.مولر، دليل المسئول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات تحسين عمليات النظم من خلال إدارة الخدمة وكوبيت وأيتل، ترجمة محمد أحمد عبد اللطيف، عيد الله حسن كامل، مركز البحوث والدراسات، د.ط، الرياض، السعودية، 2019، ص 219-220.

4-2-4- المبدأ الرابع: الأداء:

والهدف أن تدعم تكنولوجيا المعلومات غايات وأهداف المؤسسة، من حيث تقديم الخدمات، ومستوياتها، بالإضافة للجودة اللازمة التي تلي متطلبات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

4-2-5- المبدأ الخامس التطابق:

بحيث لا بد أن تتوافق تقنية المعلومات مع جميع القوانين واللوائح التنظيمية الإلزامية وأيضاً مع السياسات والإجراءات المحددة والمطبقة والمفروضة بشكل واضح.

4-2-6- المبدأ السادس السلوك البشري:

والمقصود بهذا المبدأ أن تحترم جميع السياسات والإجراءات والقرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات السلوك البشري، وأن تتضمن جميع الإحتياجات الحالية والمستقبلية للأشخاص المعنيين في العملية.

5- الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO:

COSO إختصاراً للجملة Comitte Of Sporsoring Organizations Tredeway Commssion ، أي لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي، وهذه اللجنة تأسست سنة 1985 لرعاية اللجنة الوطنية لإعداد التقارير المالية الإحتيالية، وهي لجنة طوعية غير ربحية، تضم أكبر خمس جمعيات مهنية في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التدقيق والمحاسبة، غايتها دعم فكرة إدارة التعامل مع ثلاثة قضايا مترابطة وهذه القضايا تتمثل في إدارة مخاطر المؤسسة، منع الغش والرقابة الداخلية، ويشمل نموذج الرقابة الداخلية COSO مجموعة من المبادئ التوجيهية للرقابة في مختلف مجالات نشاط المنظمة من بينها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن بين ما تناولته إصدارات اللجنة: مكافحة الغش والإحتيال، تقييم المخاطر، الرقابة الداخلية، ومجالات الحوكمة والأداء العملياتي، وأبرز هذه الإصدارات:

- إصدار إدارة مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوسبة السحابية: والحوسبة السحابية هي حصول المنظمات على خدمات وبرامج وأنظمة حاسوبية من خلال الإنترنت وتحت الطلب، وهذا ما يسمح بالإستفادة من خدمات جديدة دون التقيد بحدود موارد هذه المؤسسات، بحيث تكون الموارد متاحة ضمن مركز لمشاركة التكنولوجيا مع مؤسسات أخرى ويتم إدارتها من طرف ثالث، وهو ما ينتج عنه المزيد من المخاطر الناتجة عن الطرف الثالث وهذا الإصدار يعالج مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا الإطار.

■ إصدار (COSO) في عصر المعلوماتية: ويتضمن هذا الإصدار مختلف مراحل تقييم المخاطر وطرق الرقابة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات.¹

كما مر إطار COSO في مراحل تطوره بثلاث نسخ نلخصها في التالي:²

- **النسخة الأولى سنة 1992:** ركزت هذه النسخة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، بيئة رقابية قوية، مدونة لقواعد السلوك، لجنة التدقيق المختصة، إدارة قوية وإدارة مخاطر المشروع.
- **النسخة الثانية سنة 2004:** وقدمت هذه النسخة إطارا ثوريا حول عملية تسيير المخاطر حيث ركزت على رصد الأخطار الممكنة بالمؤسسة ومن ثم تقييمها وتحديد نوع المعالجة التي تناسبها، ويساهم كل من مجلس الإدارة والمسيرين والعمال في ذلك من خلال خطة إستراتيجية لمواجهة الأخطار المعروفة أو المتوقعة في ظل تعقد المحيط الإقتصادي و بروز رهانات وتحديات جديدة.
- **النسخة الثالثة 2013:** وهذه النسخة قدمت تعريفا مرجعيا للرقابة حيث عرفتها بأنها " عملية ينفذها مجلس الإدارة، المسيرين والعمال بغية توفير ضمانات معقولة حول تحقيق الأهداف التشغيلية، عرض المعلومات المالية ومطابقة القوانين والتشريعات"، بالإضافة لتقديم 17 مبدأ لكل مكون من المكونات الخمسة (05) لنظام COSO للرقابة الداخلية، تتضمن 85 نقطة هامة مرتبطة بالمبادئ الأساسية وتوفر وصفا لها.

5-1- تعريف الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO:

عرّف إطار COSO على أنه " إطار للرقابة الداخلية إنطلق العمل به في عام 1985، وتم تطوير الإجراءات التي يتضمنها مع بداية التسعينات ليغطي العمليات المؤثرة والفاعلة لتقنية المعلومات، مع إعطاء موثوقية للتقارير المالية فضلا عن كونه يعد متناغما مع التنظيم الداخلي للوحدة الاقتصادية."³

¹ - حميمش نرجس، دور تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحد من مخاطر المعاملات المصرفية الإلكترونية في الجزائر حالة مجموعة من البنوك الجزائرية- 2017 -، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2017، ص 72.

² - أدبية عبد الباقي محمد سعد، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية، مجلة الدراسات العليا، المجلد 15، العدد 03، 2020، ص 388-389.

³ - ظاهر محسن مطلب التميمي، أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية- دراسة تحليلية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية-، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 34.

كما يعتبر إطار COSO للرقابة الداخلية "إطارا فعالا في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والتقريبية والإلتزام، وبالتالي تحسين الكفاءة والفاعلية والأداء والإستغلال الأمثل للموارد وتوثيق جميع العمليات التشغيلية بتقارير ترفع للإدارة العليا، وتشجيع الوحدة الاقتصادية على الإلتزام بالقوانين والأنظمة الموضوعة".¹

5-2- أهداف الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO:

يهدف إطار COSO لتحقيق ثلاث (03) فئات من الأهداف التي تركز على جوانب مختلفة من الرقابة الداخلية كما وضحه الشكل السابق وهذه الأهداف تتمثل في:²

5-3-1- أهداف العمليات: ترتبط هذه الأهداف بفعالية وكفاءة عمليات ووظائف الكيان أو المنظمة، بما في ذلك أهداف الأداء التشغيلي والمالي بما فيها كل ما تعلق بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارتها، وحماية الأصول من الخسارة.

5-3-2- أهداف إعداد التقارير: والمقصود التقارير المالية وغير المالية الداخلية والخارجية المتضمنة كل الأحداث والوضعيات داخل المنظمة، والتي لا بد أن تتصف بالموثوقية وحسن التوقيت والشفافية.

5-3-3- أهداف الإمتثال: وهي الإلتزام بالقوانين، التشريعات واللوائح التي تخضع لها المنظمة أو المؤسسة بكل مستوياتها.

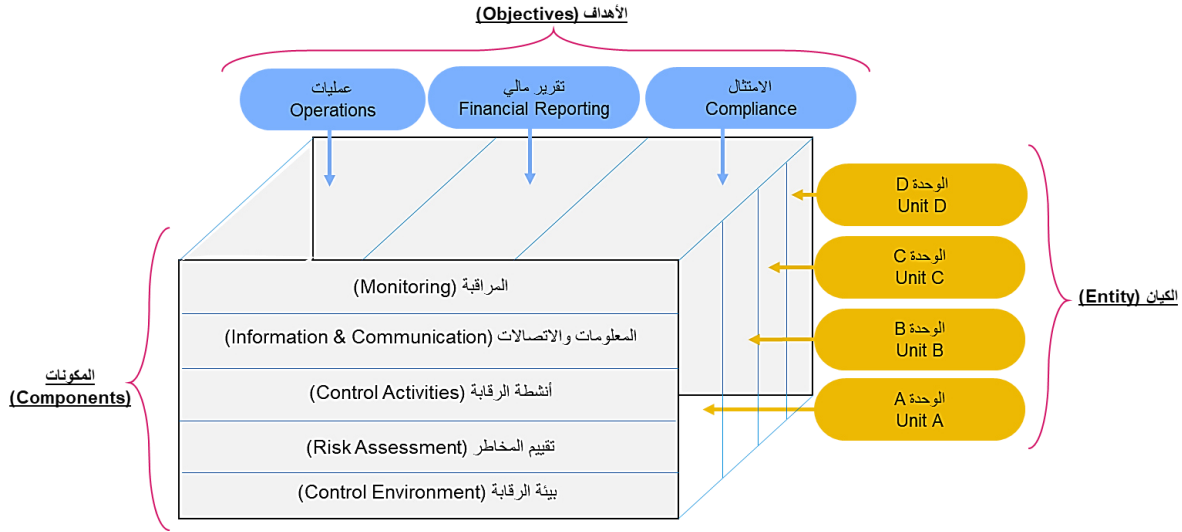
5-3- مكونات ومبادئ الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO:

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء وأيضا في مواجهة المخاطر والحد منها، وينطبق هذا على جميع العمليات بما فيها العمليات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ويعتبر إطار COSO إطارا متكاملا لتحقيق رقابة داخلية فعالة تحقق المطلوب من جميع الوظائف والعمليات، حيث يتكون هذا الإطار من خمسة (05) مكونات أساسية بالإضافة إلى إحتواءه على العديد من المبادئ على مستوى مختلف مكوناته،

ويوضح الشكل التالي أو ما يعرف بمكعب COSO مكونات وأهداف الإطار المتكامل للرقابة الداخلية:

¹ - محمد عبد الرحمن عبد الغفار، الرفاعي إبراهيم مبارك، محمد محمود أحمد صابر، مقترح لتدعيم الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية (مستشفيات جامعة طنطا) بإستخدام مبادئ COSO، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 09، العدد 15، الجزء 01، 2023، ص 207.
² - راند فاضل حمد سلمان، مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية وفق إطار COSO المتكامل (دراسة تطبيقية في مصارف البنوك التجارية الخاصة)، مجلة الجامعة العراقية، الجزء 02، العدد 51، 2021، ص 562

الشكل رقم 11-01: مكعب COSO.



المصدر: COSO Model ، تاريخ النشر 2021/12/13 ، تم الإسترداد يوم 2024/02/07 ، من

<https://www.accountingwithahmedsamir.com/2021/12/COSO%20Model.html>

ويمكن إختصار مكونات الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO مع أهم المبادئ الأساسية التي تقابل كل جزء منها في الجدول التالي:

جدول رقم 03-01: مكونات ومبادئ الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO:

الرقم	المكونات	المبادئ
01	بيئة الرقابة: وهي الأساس لجميع مكونات الرقابة، فجوهر أي عمل هو أفرادها والسمات الفردية التي يتسمون بها من النزاهة، الإنضباط، القيم الأخلاقية، الكفاءة ، وبيئة العمل.	1- الإلتزام بالنزاهة والأخلاق. 2- الإشراف على الرقابة الداخلية من قبل مجلس إدارة مستقل. 3- الهياكل، خطوط الإبلاغ، المسؤوليات المناسبة في السعي لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة بإشراف من مجلس الإدارة. 4- الإلتزام بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءة وتطويرهم والإحتفاظ بهم بالتوافق مع الأهداف. 5- محاسبة الأفراد على مسؤولياتهم في الرقابة الداخلية سعياً لتحقيق مختلف الأهداف.
02	تقدير المخاطر : يجب على الوحدة الإقتصادية تحديد وتحليل وإدارة مخاطرها، فإدارة المخاطر هي عملية ديناميكية ويجب على الإدارة متابعة والنظر في التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تشكل عقبات أمام تحقيق أهدافها.	6- وضع الأهداف بشكل واضح لتحديد المخاطر وتقييمها 7- تحديد وتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها. 8- النظر في امكانية إرتكاب الإحتيال. 9- تحديد وتقييم التغيرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية.
03	أنشطة الرقابة: تساعد كل من الإجراءات والسياسات الرقابية على ضمان تنفيذ القرارات التي حددتها الإدارة لمعالجة المخاطر وتحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية بفاعلية، وتنفذ أنشطة الرقابة على جميع المستويات وفي مختلف مراحل عمليات الوحدة وعلى تقنية المعلومات.	10- إختيار وتطوير الإجراءات الرقابية التي قد تساعد على تخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول. 11- إختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على تقنية المعلومات. 12- نشر أنشطة الرقابة على النحو المحدد في مختلف السياسات والإجراءات ذات الصلة.

<p>13- الحصول على المعلومات ذات الصلة ذات الجودة العالية أو تعزيزها لدعم الرقابة الداخلية.</p> <p>14- نشر وإبلاغ المعلومات داخليا بما في ذلك الأهداف والمسؤوليات اللازمة لدعم العناصر الأخرى للرقابة الداخلية.</p> <p>15- نشر وإبلاغ المسائل ذات الصلة بالرقابة الداخلية لمختلف الأطراف الخارجية.</p>	<p>04 المعلومات والاتصال: ويتعلق الأمر بالحصول على نظم المعلومات والاتصالات وتبادل المعلومات اللازمة لإدارة عمليات الوحدة الاقتصادية والرقابة عليها، كما يجب أن تتم عملية التواصل داخليا وخارجيا لتوافر المعلومات اللازمة لتنفيذ مختلف أنشطة الرقابة الداخلية اليومية وبالتالي وجب على جميع الموظفين فهم مسؤولياتهم.</p>
<p>16- إختيار وتطوير إجراء تقييمات منفصلة أو مستمرة لعملية الرقابة الداخلية.</p> <p>17- تقييم أوجه القصور وإبلاغها للمسؤولين عن القيام بالإجراءات التصحيحية بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة العليا.</p>	<p>05 المتابعة أو المراقبة: من الواجب مراقبة العملية كاملة مع إدخال التعديلات حسب الضرورة مع إمكانية تغيير النظام حسب مقتضيات الظروف، كما لا بد أن تتأكد التقييمات من كون كل عناصر الرقبة الداخلية موجوة وفاعلة، ليتم الإبلاغ عن أوجه القصور في الوقت المناسب وإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالمسائل الخطيرة.</p>

المصدر: أمل محمد سلمان التميمي، ظاهر محسن مطلب التميمي، حوكمة تقنية المعلومات وأثرها في تعزيز كفاءة الرقابة الداخلية، (بحث تطبيقي في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية)، Warith Scientific Journal، المجلد 03، العدد 08، ديسمبر 2021، ص 90.

- بالإضافة إلى الأطر التي ذكرناها سابقا ننوه إلى وجود مجموعة أخرى من الأطر الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات نختصر أهمها في التالي¹:

1- إطار نضج القدرات المتكامل CMMI: تم تطويره من قبل شركة تابعة لجمعية ضبط وتدقيق نظم المعلومات ISACA، Information Systems Audit and Control Association، يهدف هذا الإطار (CMMI) لتقييم مستوى نضج تقنية المعلومات وتقديم إقتراحات وحلول حول كيفية تحسين وتطوير العمليات لمواءمتها مع أهداف المنظمة، تم تصميم هذا النموذج لغرض: - تبسيط العمليات التجارية -تقليل المخاطر - تحسين السلوك التنظيمي.

2- إطار تدقيق تقنية المعلومات ITAF: هذا الإطار طورته جمعية ضبط وتدقيق نظم المعلومات ISACA أيضاً وهو أداة لتحسين عمليات تدقيق تكنولوجيا المعلومات، ويغطي في هذا الإطار المراحل الأساسية في عملية التدقيق بما في ذلك: - تقييم المخاطر - التخطيط - العمل الميداني.

3- إطار إدارة التغيير ADKAR: وهو إطار عمل لإدارة التغيير التنظيمي ومصمم لتبسيط مشاريع تحويل الأعمال، طورته شركة Prosci للأبحاث، يحدد مجموعة من الخطوات التي تركز على جانب الأفراد في التغيير، منها: - بناء الوعي بالحاجة والرغبة في التغيير - تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لدفع التغيير -تعزيز التغيير.

¹- رؤى حمود، أهم 7 أطر لمدراء أقسام المعلومات لنجاح حوكمة تقنية المعلومات، أطلع يوم 2022/08/14، تم الاسترداد من <https://bit.ly/3bWG1Qz>

▪ ومن بين القوانين التي ظهرت أيضا في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات كذلك نذكر:¹

1- قانون FISMA: اختصار للجملة **Federal Information Security Management Act** ويعني

قانون إدارة أمن المعلومات الفيدرالي ويهدف هذا القانون إلى:

- ✓ تقييم المخاطر الدورية للمعلومات ونظم المعلومات التي تدعم عمليات وأصول المنظمة.
- ✓ وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر والتي تهدف إلى الحد من مخاطر أمن المعلومات وجعلها في مستوى مقبول.
- ✓ التخطيط لتوفير الأمن الكافي لشبكات ونظم المعلومات.
- ✓ التدريب على الوعي الأمني للمعلوماتي لجميع الأفراد ، بمن في ذلك المتعاقدون.
- ✓ التقييم والإختبار الدوري لفعالية السياسات الأمنية والإجراءات في مجال تقنية المعلومات
- ✓ رصد خطة لإستمرارية العمل لدعم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة

2- قانون FIPS : هو اختصار لـ **The Federal Information Processing Standards** ويعني قانون

معايير معالجة المعلومات الفيدرالية، وهو عبارة عن سلسلة من المنشورات الرسمية المتعلقة بالمعايير والمبادئ التوجيهية المعتمدة والمتاحة المتصلة بتكنولوجيا المعلومات في المجالات التالية :

- التحكم في الوصول - التوعية والتدريب - التدقيق والمساءلة - التصديق وإعتماد التقييمات الأمنية - إدارة التكوين - التخطيط للطوارئ - تحديد الهوية والتوثيق - إستجابة الحادث - الصيانة - حماية وسائل الاعلام - توفير الحماية المادية والبيئية - التخطيط - أمن الأفراد - تقييم المخاطر - إقتناء نظم الخدمات - حماية نظام الإتصالات - النظام وسلامة المعلومات.

¹ - فهد فايز المدرع، المعايير العالمية لأمن المعلومات، مركز التميز لأمن المعلومات، ص 6-7، تم الإسترداد بتاريخ 2024/02/08 من <http://aqarworld.s3.amazonaws.com/islamicbook/ebook/56374.pdf>

خلاصة الفصل الأول :

في الفصل الأول تطرق الباحث إلى نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات حيث ترجع الجذور الأولى إلى أعمال كل من Berle & Means اللذين يعتبران أول من تطرق لمفهوم حوكمة الشركات وذلك في سنة 1932، وإزداد الإهتمام الدولي بها خاصة بعد الأزمات العالمية المختلفة وصولاً إلى أزمة الرهون العقارية، وقد تناول الباحث مفهوم حوكمة الشركات بإعتباره نظام يتشكل من مجموعة من القواعد والأطر التي تحدد جميع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأطراف الفاعلة بالشركة، ما يضمن التسيير الجيد، العادل والشفاف للمنظمة، كما تساهم حوكمة الشركات بتحديد وتشكيل الهيكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف وتوفير جميع الوسائل اللازمة لتجسيد هاته الأهداف، مع ضمان آليات الرقابة التي تحمي مصالح وحقوق جميع الأطراف و تجنب تداخل الصلاحيات، كما ذكر الباحث في هذا الفصل أهم المحددات، الخصائص، الركائز والمقومات، وصولاً إلى أهمية وأهداف حوكمة الشركات، حيث تطرق لأهمية حوكمة الشركات في وضع إطار لتسيير جيد وعادل وشفاف للمؤسسات ما يضمن الحفاظ على إستقرار الإقتصاد، وأيضاً للأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية وكذا إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والتي تعد من أهم المعايير في مجال حوكمة الشركات.

وفي هذا الفصل أيضاً تطرق الباحث إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ولمختلف مكوناتها وخصائصها بالإضافة لمتطلباتها وتحدياتها، كما أبرز الباحث أهم إيجابيات وسلبيات إستخدام تكنولوجيا المعلومات، لينتقل الباحث بعدها للحديث عن موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات من عدة جوانب، من حيث النشأة والمفهوم، الأهمية، المبادئ والأهداف، وإبراز العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات بالإضافة لأوجه الإختلاف بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارتها، وكذا المحاور الرئيسية ومتطلبات ومعيقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ليختتم الطالب الباحث هذا الفصل بالتطرق إلى أهم مرجعيات وأطر الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث تعد مرجعية الكوبيت Cobit من أهم هذه المرجعيات وقد تناولها الباحث بنوع من التفصيل، بالإضافة لإطار عمل المجموعة المفتوحة TOGAF، وإطار مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات ITIL، إطار إيزو 38500 ISO، الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO.



الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد

إن تزايد المنافسة والتطورات السريعة والمتلاحقة في الأسواق وبيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، جعل من أداء الموارد البشرية عاملاً أساسياً وحاسماً للنجاح أو الإخفاق نظراً للتنافس الكبير بين المؤسسات والشركات على إختلاف أحجامها وتوجهاتها، فالموارد البشرية في عصرنا الحالي تلعب دوراً مهماً في رفع الإنتاجية وتحسين المردودية وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وفي ظل التطور السريع للأنظمة التكنولوجية المساعدة والممارسات الإدارية، تستهدف إدارة الموارد البشرية تبني أساليب جديدة للنجاح في توظيف وتكوين وتحسين وتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على مردودية المنظمة ويجعلها في تنافسية دائمة لمواجهة مختلف التحديات المعاصرة .

وانطلاقاً مما سبق وبهدف دراسة نظرية لموضوع أداء الموارد البشرية قسم هذا الفصل إلى ثلاثة

(03) مباحث رئيسية وفي كل مبحث سنتطرق لمجموعة من العناصر كالاتي :

- **المبحث الأول :** مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية .
- **المبحث الثاني :** أساسيات في تقييم أداء الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث :** إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول : مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية .

تلعب وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات دورا هاما وهاته الأهمية إكتسبتها هذه الوظيفة مع الأحداث والتطورات التاريخية الحاصلة، والتي تحول فيها المورد البشري من عنصر ثانوي إلى عامل أساسي من عوامل الإنتاج وأصبح يطلق عليه الرأسمال البشري والإستثمار فيه لا يقل أهمية عن الإستثمار في باقي العوامل لما له من تأثير مباشر على الكفاءة التشغيلية ومردودية باقي العوامل داخل المنظمة .

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي إكتسبت الكثير من الأهمية في عصرنا الحالي، لدورها الكبير في تجسيد سياسات المنظمات وتحقيق أهدافها، فقد نالت الإهتمام من كثير من الرواد في مختلف العلوم: الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية، ... ، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض الجوانب النظرية المهمة والمتعلقة بالموارد البشرية .

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وجب أولا تعريف العنصر البشري أو المورد البشري الذي يعتبر من أهم الموارد التي تؤثر في فعالية و كفاءة المنظمات وقاعدة أساسية لنجاحها، وهذا من خلال مختلف الأعمال التي يؤديها، سواء كانت جهدا عضليا ، أو عملا فكريا ، أو مهارة محددة ، بالتالي يمكن القول أنه العنصر الرئيس والحاكم والمؤثر في باقي العمليات الإنتاجية من خلال إدارته باقي الموارد الأخرى، بحيث أن سلوكه وأفعاله تؤثر على المنظمة والبيئة المحيطة به بشكل ديناميكي.¹

وقد عرّف المورد البشري بنوعين من التعريفات الأول يرتبط بالدراسات الإجتماعية (المنظور الكلي) حيث عرف ب "هو مفهوم يضم كافة العاملين في القطاع العام والخاص إضافة للعاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه". أما التعريف الثاني يرتبط بالمجال الإداري التنظيمي (المنظور الجزئي) حيث عرف على أنه "كافة العاملين بمهاراتهم، طاقاتهم، مؤهلاتهم، وأدائهم إضافة إلى أولئك المتوقع إنضمامهم للمنظمة من خلال إستقطاب وجذب المرشحين للعمل".²

1 - مجاهد رشيد، نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر ، 2015-2016، ص 47.

2 - زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020، ص19.

وعرّفت الموارد البشرية كذلك "بأنها مجموعة من الأفراد التي تم إستقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية وإستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم"¹. وبالتالي يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تم توظيفها بالمؤسسات للقيام بأنشطة ومهام معينة، سواء كانت هذه الأنشطة تتطلب جهدا عضليا أو عملا فكريا، كما يعد العنصر البشري المؤهل ممن يملك الكفاءة اللازمة لأداء المهام المكلف بها عنصرا هاما وحاسما ويلعب دورا رئيسا في زيادة الإنتاجية وفي تحقيق المنظمات لمختلف أهدافها.

أما إدارة الموارد البشرية فتتعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت هذا المصطلح حسب إختصاص ومجال من تطرق له، غير أنها تصب جميعا وفي الغالب في نفس المضمون وهو الإهتمام بالفرد أو المورد البشري العامل في المنظمة، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم التعريفات .

التعريف الأول: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات والتي تتناسب مع إحتياجات المشروع ، والعمل على إستخدام تلك الموارد إستخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية."²

التعريف الثاني: عرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة."³

التعريف الثالث: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها" وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، وذلك بالإعتماد على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، حيث يتوافق هذا الإستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقهما."⁴

التعريف الرابع: عرفت الجامعة الأمريكية بأنها: "فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها إنتقاء

1 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبنانية، الطبعة الأولى، بيروت، 2012 ، ص23.

2- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2008، ص18.

3 - French W, The Personnel Management Process, Human Resource Administration ,3^e Edition , Hongton migglin, Boston , 1974, p3.

4- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص14.

وإختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الإستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.¹

التعريف الخامس: تعرف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءاتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة."²

التعريف السادس: يرى Edwin Filipo أن الموارد البشرية "هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وإجتناب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع."³

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة من الوظائف الإدارية لها مهام وأنشطة مختلفة تهتم بالأفراد والمجموعات وتنظيم علاقاتهم داخل المنظمة، حيث تستهدف الإستفادة القصوى والإستخدام الأمثل للأفراد العاملين، من خلال إستقطاب وإختيار وتعيين العنصر البشري ذو الكفاءة والقادر على التميز والإبداع وتقديم الإضافة، وكذلك تدريبه وتطويره وتحفيزه بشكل عادل ومستمر، هذا بالإضافة إلى العمل على توفير البيئة والظروف الملائمة التي تسمح له بأداء مهامه في ظروف جيدة، الأمر الذي من شأنه المساهمة من رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- أسباب ظهور وتزايد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يعود ظهور وتزايد الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية كسبب رئيس نتيجة لتطور المؤسسات وللتزايد المستمر لعدد العمال وتشعب العلاقات بينهم وكذا لعديد الأسباب نذكر أهمها فيما يلي:⁴

▪ التوسع والتطور الصناعي الذي ساعد في قيام تنظيمات عمالية نتيجة المشاكل والصراعات التي قامت بين الإدارة والعمال، وقد حاولت معها الإدارة إستخدام بعض الأساليب لمواجهة هاته المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة تختص في الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

1- مسعود علي، جوادي يوسف، أثر التكنولوجيا الحديثة في أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2023، ص 1586

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 8.

3- عز الدين عبد الرؤوف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد: 01، العدد: 08، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2021، ص 110.

4- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة، 2013، ص 58.

- إنتشار التعليم وفرض الثقافة أمام الموارد البشرية أدى إلى إرتفاع وعي القوى العاملة نتيجة زيادة مستواهم التعليمي والثقافي وهذا الأمر تطلب وجود أفراد متخصصين في إدارة الموارد البشرية وكذا وسائل وطرق حديثة للتعامل مع هذه المتغيرات في المورد البشري .
 - زيادة التدخلات الحكومية في العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك بإصدار تشريعات وقوانين قد تتسبب في مشاكل بين المنظمات والحكومة نتيجة لعدم الإلتزام بها.
 - تزايد دور النقابات والتنظيمات العمالية في الدفاع عن الموارد البشرية ومطالبها بضرورة الإهتمام بالعلاقات بين الإدارة وممثلي العمال من نقابات وتنظيمات ومن هنا كانت أهمية وجود إدارة متخصصة للحرص على التعاون ووضع سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.
 - تشريعات العمل التي ظهرت هي الأخرى وإلتزامات المنظمات في مجالات الإعلام والمشاركة والتشاور، وهنا يمكن الحديث عن ديموقراطية الإدارة.
- هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى ساهمت أيضا في تطور وزيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية نذكر منها :¹

- **تغير طريقة تعامل الإدارة مع الفرد:** فبعد أن كان الفرد يعتبر سلعة يعرض قوة عمله في سوق العمل و يمكن إستخدامه و تشغيله كالألات والمعدات وفق قوانين ثابتة، تغيرت هذه النظرة نتيجة الدراسات و الأبحاث حيث ينظر للفرد العامل اليوم كعامل من أهم العوامل في رفع الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لهذا أصبحت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيان وشعور ويتمتع بحقوق وبخصائص مميزة و يملك قيما وعواطف وميولات ، و يبذل جهده إذا وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .

- **التطور العالمي و التكنولوجي وزيادة الإختراعات والإبتكارات:** إن ظهور الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج حتم على المنظمات إستخدام القوى العاملة ذات المهارة و الكفاءة العالية التي تسمح بإستخدام تلك المعدات والآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فالتطورات والإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي والتكنولوجي تستوجب المهارة والكفاءة البشرية لإستغلالها وإستخدامها بالطرق المثلى،

¹ - عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 07، يوليو 2022، ص 512.

وفي هذا المجال لا بد من التنويه بأن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً بسبب حسن إستغلالها وإدارتها للموارد البشرية، في حين هناك العديد من الدول تملك ثروات طبيعية هائلة لم تحقق شيئاً نظراً لسوء إستغلال المورد البشري.

■ **قياس العمل والتخصص فيه:** حيث ساهم وإلى حد كبير قياس أداء الأفراد أو كمية العمل الواجب تنفيذها في مدة زمنية معينة في تطوير السياسات في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية وإستخدامها بفاعلية أكبر للتحفيز الفرد على العمل، كما أن تقسيم العمل والتخصص فيه أفرز بعض المشاكل كالرتابة والملل في الأداء، كما تلقى على عاتق الإدارة مسؤوليات جديدة تقتضي الحلول الناجحة كإرضاء حاجات الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

ويرى الباحث ومن خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية في عصرنا هذا الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة إكتسبت أهميتها من تزايد أهمية الرأس مال البشري داخل المنظمات وضرورة توظيف أصحاب الكفاءة منه لمواجهة التحديات المختلفة والمتنوعة والمتمثلة في التطور التكنولوجي السريع والمستمر، تزايد إستخدام وإعتماد البرامج المعلوماتية وتعقد المهام الإدارية، التغيرات الحاصلة في بيئة العمل خاصة ظهور التشريعات المنظمة للعمل والنقابات و تنوع المستويات التعليمية وسمات وثقافة الأفراد، وأيضاً تزايد المنافسة بشكل حاد خاصة مع تطور الأنظمة وتعقد الوظائف، الأمر الذي يزيد الإهتمام بالرأس المال البشري (المورد البشري) لدوره الكبير في نجاح المنظمة من جهة، ومن أهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة جوهرية في تحقيق الكفاءة ورفع الإنتاجية من جهة أخرى ، كما لا يمكن إهمال دور إدارة الموارد البشرية في توفير الظروف الملائمة للأفراد للعمل في بيئة تشجعهم على تقديم الإضافة للمنظمة وتحفزهم لتحقيق ما يطمحون له من أهداف كأشخاص مستقلين.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تصب في مجملها في رفع الكفاءة وإنتاجية العنصر البشري داخل المنظمات، وأهمها مايلي¹:

¹ - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2015، ص26.

1- الأهداف التنظيمية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على إبتكار الطرق والأساليب التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، حيث أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة .

2- الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارة ومختلف الأقسام الوظيفية من المحافظة على مستويات نشاط مناسبة لمتطلبات المنظمة، وجب على إدارة الموارد البشرية توفير الإحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها ووتتأثر مردوديتها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها ومهامها على أكمل وجه .

3- الأهداف الإجتماعية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية إستجابة لمختلف المتطلبات والإحتياجات والتحديات الإجتماعية، التي تسعى من خلالها إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه عمل ونشاط المؤسسة.

4- الأهداف الشخصية: إن عمل إدارة الموارد البشرية على تجسيد وتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة ، يساعد على حمايتهم وتنمية قدراتهم وبقائهم والحفاظ عليهم وتحفيزهم للعمل أكثر، حيث أن تلبية وإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتحقيقهم الرضا الوظيفي ومتابعة مساراتهم الوظيفية يحتاج إلى إهتمام حقيقي وكافي من إدارة الموارد البشرية، ولا بد أن تتكامل هذه الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما بينها وتتصف بالواقعية والمرونة والقبول، لأنها ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن التوازن و تحقيقهما معا.

كما يوجد تقسيم آخر لأهداف إدارة الموارد البشرية حيث من خلاله قسمت هذه الأهداف إلى نوعين هما المشاركة والفعالية وفيما يلي تفصيل لهما ¹:

■ **المشاركة:** وتسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ✓ إستقطاب وإختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل يحفز ويرغب طالبي العمل في الإنضمام إليها.
- ✓ الإحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار أي إعتماد الكفاءة في التوظيف .

1 - بودوح غنية، مرجع سابق، ص 59.

✓ العمل على إستقرار اليد العاملة في المنظمة وتوفير البيئة المناسبة في كل الجوانب.

■ **الفعالية:** ويقصد بها إنجاز المورد البشري لمهامه ومختلف مسؤولياته بنجاح وهذا ما يرتبط بضرورة تحقيق مايلي:

✓ تحفيز الأفراد بشكل عادل ومستمر .

✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يلاءم مهامهم ووظائفهم.

✓ العمل مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

✓ مساعدتهم الدائمة على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

بناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة، وتهدف من خلال قيامها بمهامها إلى تحقيق أهداف مختلفة كتوفير وإختيار القوى العاملة المؤهلة المناسبة، وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم بإستمرار، وكذا تنظيم عمله داخل المؤسسة، وأيضا خلق بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع كفاءته ومردوديته وتحقق الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى حمايته و تحقيق التوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

المطلب الثالث : الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتعدد الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تصنف إلى عديد التصنيفات وفيما يلي سنتطرق إلى تصنيفها إلى مهام ووظائف إدارية وأخرى مهام ووظائف متخصصة.

1- الوظائف الإدارية: تتمثل هذه الوظائف والمهام في :¹

1-1- **التخطيط:** وتهتم هذه الوظيفة في تحديد أهداف الموارد البشرية، والعمل على تخفيض الموارد الضرورية، وكذا وضع الخطط اللازمة لتحقيقها.

1-2- **التنظيم:** وهي الوظيفة التي من خلالها يتم تحديد التنظيمات وتصميم الهياكل و سن القوانين واللوائح الداخلية التي تساعد وتسمح بتنفيذ الخطط المحددة و المعدة سابقا.

1-3- **التوجيه:** وتعمل هذه الوظيفة على توجيه نشاط العاملين بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة والمرسومة مسبقا.

¹ - شمامي رفيقة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022-2023، ص12-13.

1-4- الرقابة: ويتم من خلال وظيفة الرقابة التأكد من أن سير الأعمال يتم وفق ما تم التخطيط له مسبقاً، مع تحديد الإنحرافات في حالة وجودها والبحث عن أسبابها وتقديم الحلول والبدائل لمعالجتها.

2- الوظائف المتخصصة:

ويقصد بها الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في إطار التخصص كمهام دائمة نذكر منها بإختصار مايلي:¹

2-1- وظيفة تحليل العمل:

ويقصد بها التعرف على مختلف الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و وصفها وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق من سيشغلها، وأيضاً تصميم الوظيفة بالشكل المناسب و تحديد مواصفات من سيقوم بهاته الأنشطة والمهام.

2-2- تخطيط القوى العاملة:

حيث تتولى هذه الوظيفة تحديد إحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث الكمية والنوعية والجودة والصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد المتقدم للوظيفة، وتحديد المعروض والمتاح من القوى العاملة في سوق العمل والمقارنة بينها لتحديد ما هو المناسب للمنظمة كما ونوعاً.

2-3- الإختيار و التعيين:

وهدف هذه الوظيفة البحث عن طالبي العمل في السوق وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب ، وذلك لضمان إختيار الفرد المناسب ووضعه بالمكان المناسب.

2-4- تصميم هيكل الأجور:

وتقوم هاته الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل نشاط أو وظيفة و تحديد الأجر المناسب لها، وكذا الدرجات الأجرية للوظائف، كما تهدف هذه الوظيفة إلى الإدارة السليمة للأجور لضمان المقابل السليم للقيمة والأهمية التي تختلف من وظيفة إلى أخرى.

2-5- تصميم أنظمة الحوافز:

1 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 2004 ، ص 29-30.

والهدف من هذه الوظيفة منح المقابل العادل للأداء المتميز، وهنا يمكن أن يتم تحفيز العاملين بشكل فردي على أداءهم الشخصي في العمل من خلال الحوافز الفردية، كما يمكن تحفيزهم على أدائهم الجماعي بواسطة الحوافز الجماعية، كما توجد حوافز أخرى تقوم على أساس أداء المنظمة ككل.

2-6- تصميم أنظمة مزايا و خدمة العاملين:

تعمل المنظمات على منح موظفيها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض أو العجز وقد تمتد إلى الإسكان و توفير المواصلات وغيرها، كما تقوم المنظمات أيضا بتقديم خدمات مالية، إجتماعية، رياضية، قانونية، لمختلف عمالها.

2-7- تقييم الأداء:

تقوم هذه الوظيفة المهمة في المنظمات بتقييم أداء موظفيها من خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بها الرؤساء المباشرون بهدف التعرف على الكفاءات والمهارات العامة للعاملين، وأوجه القصور في الأداء.

2-8- التدريب:

تهتم المنظمات بالقيام بنشاطات تدريبية و تكوينية بهدف الرفع من كفاءة ومعارف ومهارات موظفيها وتوجيههم نحو أنشطة تستلزم مهارة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد العمال المعنيين لتدريبهم وكذا الأساليب و الطرق و البرامج التدريبية المناسبة، وأيضا تقوم هذه الوظيفة بتقييم مدى فعالية أنشطة التدريب.

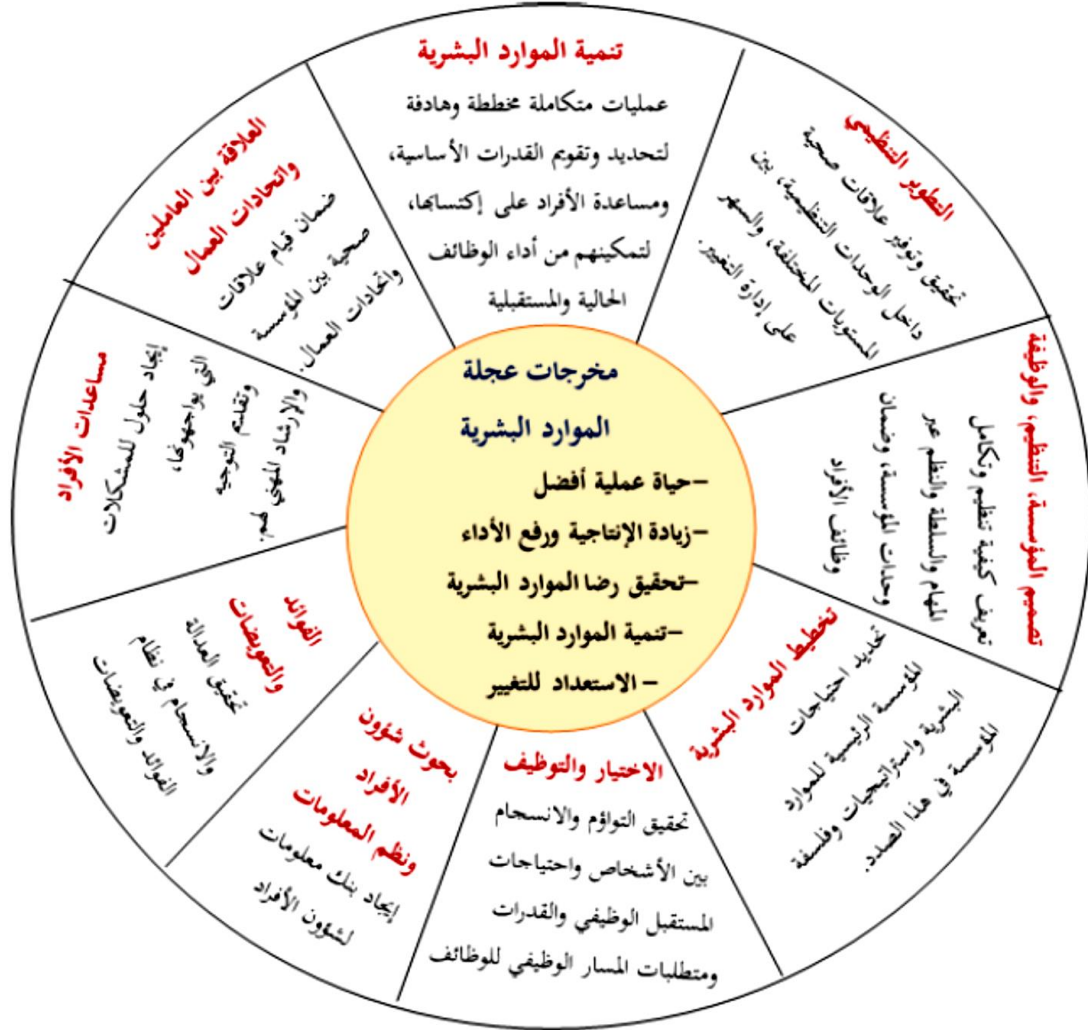
2-9- تخطيط المسار الوظيفي:

وتقوم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات والتحويلات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، خاصة عمليات النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل.

و يظهر الشكل الموالي الذي يسمى عجلة الموارد البشرية بالتفصيل مهام ووظائف إدارة الموارد

البشرية وكذلك مخرجاتها:

الشكل رقم 01-02 : عجلة الموارد البشرية.



المصدر : ذكار محمد يزيد ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 26.

ومن خلال الشكل وما تم ذكره سابقا يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية لها دور جوهري في نجاح المنظمة، فهي بمثابة العجلة التي تدير بالمؤسسة نحو التقدم، نظرا لأهمية وظائفها ومهامها المتعددة والضرورية للقيام بمختلف الأنشطة، وأيضا لما يلعبه المورد البشري كعامل حاسم في إستغلال مختلف عوامل الإنتاج الأخرى، لهذا فنجاح إدارة الموارد البشرية في أداء مختلف مهامها ووظائفها هو نجاح عام للمنظمة ككل.

المطلب الرابع: أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

ساهمت التغيرات العالمية السريعة و المستمرة في بيئة الأعمال وفي عديد المجالات لا سيما تكنولوجيا المعلومات، الذكاء الإصطناعي، المنافسة الشديدة، ... ، في زيادة أهمية المورد البشري وضرورة تنميته وتطويره ليتماشى والتغيرات السريعة والمتلاحقة، وكذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تواجه تسيير المنظمات الحديثة، وقد أصبحت التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية تشكل تهديدا حقيقيا لكيان المنظمة، لذا وجب عليها التعامل معها بكل جدية ووضع الحلول المناسبة للتكيف مع الأوضاع الراهنة ومجارات التغيرات في بيئة الأعمال بكثير من العقلانية والحكمة، وفيما يلي نذكر أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

1- العولمة :

نتج عن ظاهرة العولمة العديد من المتغيرات والمظاهر ولعل أبرزها إنفتاح الأسواق العالمية على بعضها، الأمر الذي تسبب في زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات على الصعيد الدولي خاصة مع ظهور وزيادة دور الشركات متعددة الجنسيات، وبهذا تغيرت قواعد المنافسة من التنافس في السعر فقط إلى التنافس أيضا على الجودة والنوعية وهذا لتحقيق رغبات وإحتياجات المستهلكين المتطلبين ، بالإضافة إلى وجود مرونة وسرعة في الإستجابة لإحتياجاتهم المتجددة باستمرار.

ونظرا أن الموارد البشرية تلعب دور المسير والمتحكم في باقي عوامل الإنتاج الأخرى فإن أهميتها إزدادت وأصبحت المورد الذي يعول عليه كل المنظمات، فهي المصدر الأول للإبداع والإبتكار الذي بات أمرا مشروطا وضروريا لضمان بقاء واستمرارية المنظمة. فالعولمة التي أصبحت بكل ما أفرزته اليوم تحديا كبيرا فرضت على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في سياساتها وأساليب تسييرها للمورد البشري الهام وأوجب عليها التركيز على النقاط التالية:

✓ ضرورة إستقطاب وجذب أصحاب الكفاءات والمواهب حيثما كانت عالميا (ما يعرف بالإدارة الدولية للموارد البشرية).

✓ وضع وتقديم سياسة تحفيزية متنوعة وجذابة .

✓ العمل على توفير التدريب والتكوين المستمرين والشاملين لكل الموارد البشرية من أجل مسايرة ومرافقة التغيرات والتطورات الحاصلة.

✓ العمل على توفير المناخ الملائم الذي يسهل تكيف الموارد البشرية ذات الطابع الدولي لكونهم مختلفين في الثقافات واللغات فهم يأتون من دول أجنبية مختلفة.¹

2- التحديات التكنولوجية:

أصبحت التكنولوجيا اليوم أساس إكتساب الميزات التنافسية من خلال الإبتكارات والإختراعات التي ظهرت في هذا الإطار لهذا نرى المنظمات اليوم تسعى لإكتسابها للبقاء والمنافسة في مختلف الأسواق سواء محلية أو دولية، وعلى إدارة الموارد البشرية تهيئة الظروف لإستقبال التكنولوجيا الحديثة وضم الأفراد المؤهلين والقادرين على التعامل مع مختلف التكنولوجيات والتقنيات الحديثة وهذا لتحقيق الفوائد والإضافات المرجوة من التكنولوجيا سواء تسهيل المهام والوظائف، جودة أحسن، كفاءة أعلى، تكلفة أقل، سرعة أكبر....²

3- تغير نوعية الموارد البشرية وتركيبها:

تحتاج المنظمات العصرية اليوم إلى موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية، بالتالي أصبح من الضروري امتلاكها جيل جديد ومتمكن من الموارد البشرية، الذي يكون بمثابة الشريك الإستراتيجي للمنظمة، أكثر تطورا وكفاءة من الأجيال السابقة، حيث لا بد أن يتميز هذا الجيل من الموارد البشرية بالقابلية للتعاون بصفة مستدامة، الأمر الذي يضمن تحقيق التوافق بين إستراتيجيات الأعمال وبين مختلف الأهداف التنظيمية، وهذا بالاعتماد على المورد البشري والقدرات التنظيمية، بالإضافة إلى تنوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لتضمن بذلك إستجابتها لمختلف التغيرات في بيئة الأعمال، وهذا ما يمثل تحديا حقيقيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة.³

4- التشريعات والقوانين واللوائح الحكومية :

تعد اللوائح والقوانين الحكومية الإطار التشريعي الذي يجب على جميع المنظمات بكل فروعها ووظائفها الإلتزام بها، ولهذا تصدر كل دولة العديد من القوانين بهدف حماية حقوق الموارد البشرية وضمان المساواة بينهم، وهو الأمر الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان نفس فرص للتوظيف والمساواة في التعامل بين مختلف الأفراد العاملين وأيضا الحد من التمييز بينهم على أساس

¹ - بوديب دنيا، مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستعداد المنظمة للتغيير التنظيمي - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2022، ص12-13.

² - سهام حيدر الدرديري العبيد ، دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 20، أب (أوت) 2023، ص15-16.

³ - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2018، ص30.

العمر، الجنس، العرق، اللون أو العقيدة... بالإضافة إلى تحقيق العدل بينهم، وهذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في سياسات التعويض، التحفيز، المنح وباقي السياسات الأخرى. يعتبر التقيد وتطبيق مختلف التشريعات والقوانين تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية خاصة أنها تتشط في بيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار وجب عليها التكيف معها بتبني السياسات وإتباع الأساليب التي تختلف وتتاسب مع كل ظرف وموقف. وفي المقابل فإن كثرة التغييرات والتعديلات في القوانين واللوائح يسبب الكثير من المشاكل في كيفية تطبيقها والتعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية.¹

5- التضخم الإقتصادي وما يقابله من تغييرات :

يؤدي التضخم الإقتصادي وإرتفاع الأسعار إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى تتناسب مع المستويات العامة للأسعار، أوعدم فعالية الحوافز والمنح المقدمة الأمر الذي ينتج عنه عدم الرضا و تذبذب الأداء في العمل ويرغم الأفراد على البحث عن أعمال أخرى أو القيام بأنشطة إضافية خارج العمل الرسمي، وهذا يزيد من أعباء إدارة الموارد البشرية في عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.²

6- إدارة الجودة الشاملة:

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة أدى إلى اختلاف الأساليب والطرق والأدوات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية، حيث أن التطور الكبير والمستمر في بيئة الأعمال يحتاج جهدا أكبر من إدارة الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات وفي تغيير سلوك الموظفين وطريقتهم في أداء عملهم لمواكبة التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا و بطرق وأساليب الإدارة الحديثة.³

7- الولاء التنظيمي:

يعتبر عامل الولاء التنظيمي أو الوظيفي من العوامل التي أصبحت تأخذ إهتمام كبيرا من إدارة الموارد البشرية، وهو عملية تبادلية بين الطرفين، والتحدي الكبير هنا لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تحفيز الموظفين وجعلهم يسعون ويعملون بجهد للمحافظة على وظيفتهم وثباتهم وتحسين أداءهم في

1 - بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 15.

2 - سهام حيدر الدرديري العبيد ، مرجع سابق، ص 17.

3 - عهد سعيد أحمد خليل، إدارة الموارد البشرية و التحديات المستقبلية، 2022/10/19 ، تاريخ الإطلاع : 2023/09/12 مقال منشور بموقع:

<https://bitly.ws/UwnX>

المنظمة، وجعل المنظمة المكان الآمن والذي يسمح للموظفين بتحقيق طموحهم و يوفر لهم مختلف إحتياجاتهم المهنية والاجتماعية.¹

8- تحدي تغيير القيم والاتجاهات:

تؤثر القيم والاتجاهات على سلوك ودوافع الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسات، وأهم هذه القيم الانضباط واحترام العمل، قبول مبدأ التنافس لتحقيق الأفضل، قبول المخاطرة وتحملها، وعليه فإن قيم العمل تؤثر على أداء وإنتاجية الموارد البشرية للدول بالتالي على قوتها، وهذا نراه جليا في الفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة حيث نرى التهرب من المسؤولية وعدم الإلتزام والانضباط في الحضور والإنصراف، عدم إستخدام الأسلوب العلمي في التعامل وحل المشاكل وهذا مانراه كسمة بارزة في الموارد البشرية للدول المتخلفة ..².

ويرى الباحث من خلال إستعراض مختلف التحديات العديدة والمتنوعة، أن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات وفي عصرنا الحالي أمام حتمية التكيف مع الديناميكية التي تمتاز بها بيئة الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهة التحديات السابقة، وذلك بمراعات مختلف المتغيرات عند القيام بوظائفها وأنشطتها من إستقطاب وإختيار الكفاءات وتعيينهم، تدريبهم وتكوينهم، تحفيزهم ...، فالمنافسة اليوم وفي عصر التكنولوجيا تقتضي على إدارة الموارد البشرية لعب دورا حاسما في سوق العمل والإهتمام بنوعية وجودة العمال أمر لا بد منه، فلا يمكن مجارات عصر تكنولوجيا المعلومات بموظفين لا يتقنون مبادئ الإعلام الآلي، كذلك الحصول على الميزات التنافسية في ظل الجودة الشاملة تقتضي إستقطاب الكفاءات والمهارات التي تساعد المنظمات على تحقيق ذلك، كما أن الحفاظ على الموظفين الأكفاء تحدي آخر لإدارة الموارد البشرية في ظل تحول الرأس المال البشري الكفو إلى محل للمنافسة بين المنظمات من خلال منح الأجور العالية والتحفيزات المختلفة، وهنا لا بد على إدارة الموارد البشرية توفير البيئة المناسبة للمورد البشري أولا للعمل والإبداع وثانيا بما يحفزه ويسمح له بالإستمرار وتحقيق طموحاته بالموازات مع أهداف المنظمة في ظل التحولات الإقتصادية ومختلف التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال.

1 - عهد سعيد أحمد خليل، المرجع نفسه.

2 - سهام حيدر الدرديري العبيد ، مرجع سابق، ص 17.

المبحث الثاني: أساسيات في تقييم أداء الموارد البشرية

موضوع الأداء يعتبر من المواضيع ذات الأهمية في العصر الحالي، لأن نشاط كل منظمة يتوقف على أداء مواردها البشرية الذي لابد وأن يتوافق هذا الأداء مع تطلعاتها وأهدافها، ومن هنا أصبح لزاماً على كل المؤسسات تنمية مواردها البشرية والرفع من أدائها وتقييمها بالموازات مع ذلك، وهذا لضمان إتمام المهام وإنجاز الوظائف وتحقيق الأهداف المطلوبة بتكاليف أقل وبسرعة أكبر وجودة أحسن، الأمر الذي يسمح في النهاية للمؤسسة بالبقاء والمنافسة والإستمرار في السوق.

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية:

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفاهيم حول موضوع الأداء من تعريفه إلى عناصره وأبعاده:

1- تعريف الأداء :

لغويًا أصل كلمة الأداء هو ترجمة لكلمة **To perform** من اللغة الإنجليزية ويقابله باللغة

الفرنسية **Performance** وتعني تنفيذ مهمة أو إنجاز عمل.¹

"مصطلح الأداء حسب ANNICK BOURGUIGNON ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة

المعاني أو كما يسميها بالكلمات الحقائبية، فهي تتوافق مع كلمات كثيرة، وتحمل تفسيرات واسعة. إذ يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الإستراتيجية، ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خياراً إستراتيجياً في فترات معينة".²

أما عن مفهوم أداء الموارد البشرية فقد تعددت التعاريف التي تختلف باختلاف وجهات نظر ومجالات الباحثين، وأيضاً باختلاف معايير دراسته وقياسه، وفيما يلي سنطرق إلى مجموعة من هاته التعاريف:

التعريف الأول: يعرف أداء الموارد البشرية على أنه " تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على

أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة".³

¹ -Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, France,1999, P15.

² - الطاهر غراز ، إيمان تريمة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 04، العدد 02، 2022، ص 101.

³ - سمية سعيد صديق جبارة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية مصرف المزارع التجاري دراسة حالة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 03، العدد 08، أوت 2023، ص 372.

التعريف الثاني: ويعرف الأداء أيضا "بالأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."¹

التعريف الثالث: في تعريف آخر لأداء الموارد البشرية : "هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية."²

التعريف الرابع: عرّف الأداء كذلك بأنه "مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها."³

التعريف الخامس: وفي مفهوم آخر "الأداء عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من طرف فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل هي: دافعية الفرد وقدراته وإدراكه"⁴.

التعريف السادس: والأداء أيضا هو "القيمة الكلية المتوقعة من قبل المنظمة من خلال السلوكيات التي يبذلها الفرد خلال فترة معلومة من الزمن."⁵

ومن خلال ماسبق يمكن إعطاء تعريف شامل لأداء الموارد البشرية بأنه حصيلة السلوكيات أو الأثر الصافي الناتج عن تأدية المهام وإنجاز الأعمال سواء كانت هذه الأعمال جهدا عضليا مبذولا أو عملا فكريا من طرف الأفراد الموكلة لهم تلك المهام، مع ضرورة الإدراك المسبق لها والمقدرة على القيام بها، فضلا عن التفاعل مع باقي نشاطات المنظمة والالتزام بمختلف اللوائح التي تنظم وتنسق بين الأعمال، وهذا بهدف ربط المهام والأعمال الموكلة للموارد البشرية بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

¹ - سحنوني مصطفى، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2023، ص126.

² - فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018، ص71.

³ - موسى حمد محمد شبحان الدلمي، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018، ص26.

⁴ - سحنوني مصطفى، مرجع سابق، ص126.

⁵ - رابح الله عبد القادر، إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم مدخل إستكشافي لتحديد الفرق بين أبعاده، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص69.

2- عناصر أداء الموارد البشرية:

سننطلق فيما يلي إلى العناصر الأساسية المكونة للأداء مع الإشارة أن لها العديد من التقسيمات من طرف الكتاب والباحثين وسنعرض فيما يلي تقسيمين الأول يتعلق بالوظيفة أو العمل وسمات الفرد والثاني نموذج Campbell كامبل لأبعاد بنية الأداء:

2-1- عناصر الأداء حسب معيار العمل والعامل :

وتتضمن عناصر الأداء حسب هذا المعيار الجوانب والصفات المتعلقة بكل من الفرد العامل وطبيعة العمل ويشمل ما يلي¹ :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة أو العمل:** ويشمل كل من المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وما يملكه الفرد من خلفية وخبرة عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** ويقصد به مقدار أو كمية العمل الذي بإمكان الموظف في الظروف العادية إنجازها للعمل وكذلك مقدار سرعة هذا الانجاز.
- **نوعية العمل :** وهي ما يدركه الفرد عن العمل أو الوظيفة التي يقوم بها بالإضافة إلى ما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال والمهام دون أخطاء.
- **المثابرة والثوق:** ويقصد بها الجدية والتفاني وقدرة الموظف على تحمل المسؤوليات في العمل وإنجاز المهام في أوقاتها وأجالها المحددة، بالإضافة إلى مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم حصيلة ونتائج أعماله.

2-2- عناصر الأداء حسب نموذج كامبل Campbell :

وفي هذا الإطار اقترح كامبل Campbell نموذجاً يتضمن ثمانية أبعاد لبنية الأداء والذي أعتمد كثيراً في نمذجة الأداء الفردي في العمل خاصة في السنوات بين (1990- 2000) تتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية²:

- **كفاءة المهمة النوعية للوظيفة :** ويقصد بها الأنشطة الفنية والأساسية للوظيفة والتي تختلف باختلاف الوظائف.

1 - الحراشة حسني محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص93.

2 - رابح الله عبد القادر ، مرجع سابق، ص 69-70.

- **كفاءة المهمة غير النوعية للوظيفة:** وهي المهام غير المحددة لوظيفة ما والتي تتوقعها الموارد البشرية.
- **التواصل الكتابي والشفهي :** ويقصد بها قدرة وكفاءة الموظف في التواصل مع الغير بما يحقق مصالح العمل بواسطة إعداد المواد المكتوبة أو تقديم العروض الشفهية.
- **إظهار الجهد :** والقصد هنا قدرة وإستعداد الفرد للعمل تحت الظروف الصعبة وبذل جهد إضافي.
- **الإلتزام والإلتضباط الشخصي :** وذلك بتجنب وتفادي السلوكيات السلبية والضارة في العمل كإساءة إستخدام الموارد أو عدم الإلتزام بالقواعد التنظيمية.
- **تسهيل أداء الزملاء لأعمالهم:** وهذا بتشكيل فرق العمل ومساعدة ودعم باقي الزملاء من خلال روح المجموعة وتعزيز المشاركة الايجابية في العمل.
- **الإشراف والقيادة :** ويقصد بها السلوكيات التي تقوم بها الإدارة العليا للتأثير على المرؤوسين كوضع الأهداف ومنح المكافآت والجزاءات.
- **الإدارة :** والمقصود هنا سلوكيات وإجراءات تنظيم الأفراد والموارد، مراقبة التقدم، حل المشكلات... .

ومن خلال تحليل العناصر السابقة يتضح لنا أن الأداء يتعلق أساسا بالعمل أو الوظيفة والفرد المؤدى لذلك العمل بالإضافة إلى البيئة التي يتم فيها العمل، فكل عمل يتطلب كفاءة أو مهارة أو خبرة معينة لأدائه حسب نوعه، قيمته، وقته...، كما أن العامل لا بد أن تتوفر فيه شروط معينة تتناسب وطبيعة العمل المؤدى من القدرة والكفاءة إلى الرغبة والمهارة والجدية، كما تلعب بيئة العمل دورا هاما كأحد العناصر الأساسية لأداء الموارد البشرية والتي تتمثل في الإدارة، الهيكل التنظيمي، الإجراءات المستخدمة، أهداف المنظمة، الموارد المتاحة... إلخ

3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

وهنا يمكن الحديث عن العديد من الجوانب التي تتداخل مع مفهوم الأداء ونوجز أهمها فيما يلي¹:

3-1- الجانب المتعلق بالعمل: ويشمل هذا الجانب كل من معرفة العمل، نواتج العمل.

¹ - ذكار محمد يزيد ، مرجع سابق، ص07-08.

- **معرفة العمل:** وتعد معرفة العمل من الأركان الأساسية للأداء، فهو يعبر عن مدى إلمام المورد البشري بالعمل الذي يقوم به وأيضا مدى إستيعابه لمهامه وأدواره وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إلتزامه بالسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة.
- **نواتج العمل :** ويقصد بها الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى تطابقها مع المعايير والأهداف الموضوعة من طرف المنظمة سواء من حيث الكمية، النوعية، زمن الإنجاز وتكاليفه، وتشمل أيضا كل قيمة مضافة تعبر عن حصيله العمل وتعبر عنه .
- 3-2- **الجانب المتعلق بالسلوك :** ويتضمن هذا الجانب كل ما من شأنه التأثير على أفعال وسلوك الأفراد داخل المنظمة ويشمل مايلي:
 - **السلوك الفردي:** ويقصد به مدى إلتزام الفرد وأيضا محافظته وحرصه على مختلف التجهيزات والمعدات والأدوات التي يستخدمها في عملية الإنتاج ، سواء من حيث الاعتناء بها، صيانتها، وإستغلالها بالشكل الذي يضمن أكبر مردودية أو عائدا ممكنا.
 - **السلوك الإجتماعي:** ويتعلق السلوك الإجتماعي في علاقة الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه من حيث التعاون، المساهمة في إنجاز الأعمال جماعة، تقبله للأوامر وطريقة إسنادها، المساهمة في حل المشكلات التي تصادفه أثناء العمل.
 - **الحالة النفسية للفرد :** وتلعب الحالة النفسية دورا هاما في التأثير على أداء الفرد وتصرفه أثناء العمل، فقد يكون في مزاج جيد مما يجعله متحمسا وله دافعية جيدة تساهم في إتقانه لعمله، أو قد يكون في حالة نفسية سيئة لا يتجاوب من خلالها مع العمل المكلف به.
 - **فرص التقدم:** ويقصد بها مدى تطور وتقدم الأفراد في أداء أعمالهم من خلال تحسين معارفهم واكتسابهم المهارات والمعلومات التي يحتاجونها عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة أو الممارسة الميدانية بغية تحسين مردوديتهم.

4- العوامل المحددة للأداء:

وفي هذا الإطار وضع الباحثان بورتير ولولار Lawler & Porter نموذجا يقوم على مجموعة من المحددات لأداء الموارد البشرية، وهذا النموذج النظري يعتمد على ثلاثة محددات رئيسية:¹

1 - عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة برج بوعريش، 2022، ص129.

4-1- **الجهد المبذول:** ويقصد به كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء مهامه، ويرتبط الجهد بقوة الدافعية، كما تعتمد كمية الجهد على التفاعل بين متغيرين :

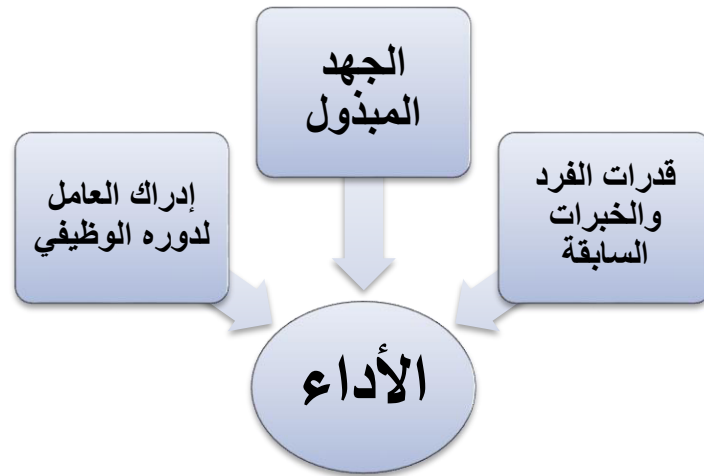
- **تقدير المكافأة:** وعناصرها الزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز....
- **إدراك احتمالية هذه المكافأة:** ويقصد بها ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أو لا؟

و الجمع بين المتغيرين السابقين يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فتوقع العمال لمكافآت نتيجة قيامهم بجهد مضاعف سيدفعهم هذا لبذل المزيد الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء.

4-2- **قدرات الفرد والخبرات السابقة:** ومن هنا تحدد فاعلية الجهد المبذول، أما المقدرة فهي إمتلاك العامل للمعرفة اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية لأداء مهامه، أما الخبرة فتعني المهارات والمعارف التي اكتسبها من خلال قيامه بالعمل لفترة معينة.

4-3- **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ويقصد به مجموع التصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتشكل منها وكذا عن الكيفية التي يمارس بها عمله داخل التنظيم، وهنا يظهر دور المنظمة من خلال إستراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي سيقوم بها العامل من خلال وظيفته، وأيضاً بإستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى لبداية أداء الفرد لعمله في المنظمة، حيث تقوم على إكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله ومعالجة النقائص الموجودة، تحديد كيفية وما يلزم القيام به من طرف العامل لأداء مهامه.

الشكل رقم 02-02: محددات الأداء حسب نموذج Lawler & Porter



من إعداد الباحث بالإعتماد على ما سبق.

كما يوجد تصنيف آخر للعوامل التي تحدد أداء الموارد البشرية حيث صنف المحددات لثلاث عوامل أساسية وهي¹:

- **المعرفة التقريرية:** ويقصد بها ما يملكه الموظف من معلومات كمتطلبات ومبادئ وأهداف أداء عمل معين، ومستوى هذه المعلومات تختلف من شخص لآخر.
- **المعرفة الإجرائية:** وهي ناتج المزج بين معرفة ما يجب القيام به ومعرفة كيفية القيام به وتضم مختلف المهارات: المعرفية، الحسية، المادية، الحركية والتفاعلية .
- **الدافعية:** ويتضمن هذا العامل ثلاث خيارات سلوكية وهي :
 - خيار بذل جهد.
 - خيار مستوى الجهد المبذول.
 - خيار الإستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

للوصول إلى المستوى العالي من الأداء وجب توفر العناصر الثلاثة السابقة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة التقريرية} \times \text{المعرفة الإجرائية} \times \text{الدافعية}$$

كقراءة لما سبق نرى أن أداء الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من المحددات، وهذه المحددات يمكن أن تكون متعلقة بصفات ومكتسبات الفرد العامل : كالقدرة الجسدية، المهارات، المعرفة، الخبرة، الرغبة والدافعية، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائه، كما يمكن أن تكون هذه المحددات متعلقة بطبيعة العمل نفسه أو عوامل تنظيمية وأخرى متعلقة ببيئة العمل: كحجم وكمية العمل، زمن القيام به، السياسات والإجراءات المنظمة له، إستراتيجية التحفيز، التدريب والتطوير، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل غير مباشر على أداء العامل.

المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، الخصائص والخطوات:

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى بعض التعريفات لتقييم الأداء وكذا الخطوات اللازمة لعملية التقييم وصولاً للتحديات التي تواجهها عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

1 - سحنوني مصطفى، مرجع سابق، ص 130.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية :

تتعدد مفاهيم وتعريفات تقييم الأداء وتتباين بين المؤلفين والباحثين بإختلاف الآراء العلمية، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مجموعة من التعريفات المختلفة.

التعريف الأول : وفيه تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين

لمعرفة مدى تنفيذ العاملين لمهامهم في المنظمة والتزامهم بالمعايير الموضوعية وذلك بشكل مستمر".¹

التعريف الثاني : تقييم الأداء هي "عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز

الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء المنجز"²

التعريف الثالث: كما تعرف عملية تقييم الأداء أيضا بأنها: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها

أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة وإستحقاق معين، وفقا لدرجات محددة، هي (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)"³.

التعريف الرابع : وتعرف أيضا أنها "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي

كماونوعا، خلال مدة محددة سابقا، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم و الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، وحاجات الموظف وصولا لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها"⁴

التعريف الخامس : يعرف تقييم الأداء حسب الباحث جاري ديسلر (Gary Dessler) : " تقييم

الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه -أدائها وبالتالي فهي عملية تتضمن:

✓ وضع و إعداد معدلات للعمل.

¹ - Grote Dick, The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers, AMACOM book, 2002, p. 01.

² - حنان زمر، محمد البشير مبيروك، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 06 ، العدد 01 ، جوان، 2022 ، ص110 .

³ - مريم رضائي، أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة -، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17 ، العدد 02 ، جوان، 2022 ، ص51.

⁴ - المعاينة رولا نايف ، الحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص116.

✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

✓ إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.¹

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن عملية تقييم الأداء هي عملية ذات طابع إداري ورسمي بالتالي هي عملية منظمة ومستمرة، تتم من طرف المشرفين على الموارد البشرية، تستهدف تحديد سلوك و مستويات أداء الأفراد لمهامهم ومقارنتها إذا ما كانت تتوافق ومعايير ومستويات الأداء الواجب الوصول إليها والمحددة سابقاً، وبناء على هذا الأساس يتم تقدير جهود العاملين ومكافأتهم بشكل منصف وعادل بقدر نجاحهم في أداء مهامهم وحسب ما يقدمونه من جهد، كما أنها عملية رقابية وإستشرافية لا تكتفي بتقييم الأداء السابق فقط بل تتعدى إلى المستقبل من خلال تنمية مهارات ومكتسبات الأفراد بتدريبهم وتكوينهم، ترفيتهم وتطوير مساهمهم المهني.

2- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية :

تتمتع عملية تقييم أداء الموارد البشرية وقياسه بعدد الخصائص وهذه الخصائص تعتبر من شروط عملية التقييم الناجحة وفيما يلي سنذكر أهمها:²

- يخضع كل الموظفين دون إستثناء على إختلاف مستوياتهم الإدارية إلى عملية قياس وتقييم الأداء، وذلك لتكريس النزاهة والعدالة وليعرف الجميع بأنهم مسؤولون على أداء مهامهم ومحاسبون على أعمالهم، وأيضاً أن ترفيتهم في المسار الوظيفي مرهون بمستوى تفوقهم في العمل.
- تقييم الأداء وقياسه لا يعني فقط تقدير ما يستحقه الفرد وإذا ما كان قادراً على الإستمرار وأداء مهامه في نهاية فترة معينة، بل أيضاً عملية التقييم يجب أن تحدد نقاط الضعف والقصور في أداء المهام ومحاولة إيجاد الحلول ومعالجتها، وذلك باقتراح المشرفين وإدارة الموارد البشرية لنوع التكوين، التدريب أو المساعدة التي يحتاجها الموظف .
- تقييم الأداء وقياسه هي عملية مستمرة لا بد أن تلازم الفرد طوال حياته المهنية والوظيفية.
- تتطلب عملية التقييم والقياس وجود شخص متخصص لمراقبة وملاحظة الأداء بشكل دائم ومستمر لمنح القياس أكثر سلامة وموضوعية.

1 - ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003 ، ص322 .
2 - العزاوي نجم، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012، ص61.

- عملية التقييم والقياس تتطلب تحديد معايير الأداء مسبقاً ليتم مقارنتها مع الأداء الحالي للموظف للحكم على كفاءته ومدى التزامه.
- عملية تقييم الأداء تتم من طرف أشخاص معينين بالتالي هناك إمكانية كبيرة لوجود تحيز ومحسوبية ومحاباة لموظفين على حساب آخرين.
- حصيلة ونتائج عملية التقييم تساهم في إتخاذ القرارات المصيرية والمتعلقة بالموظف كإحتفاظ به، فصله، ترقبته، زيادة أجره ومكافأته أو معاقبته...، لهذا لا بد أن تكون عملية التقييم موضوعية وسليمة.

3- خطوات تقييم الأداء:

ويمكن إختصار أهم الخطوات الواجب إتباعها لنجاح عملية تقييم الموارد البشرية في المراحل

التالية:¹

3-1- تحديد معايير الأداء:

ويقصد بها تلك العناصر التي تستعمل كركيزة ومرجع لعملية التقييم، وهي تمثل المستوى المطلوب والمراد الوصول له وتحقيقه من أداء المورد البشري لأعماله المكلف بها، حيث يتم الحكم على أساسها فيما إذا كان الأداء يتوافق والمطلوب أم لا، وهذه المعايير تمثل أهدافاً يجب على المورد البشري إنجازها من خلال أدائه، وذلك في فترة زمنية محددة.

3-2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد مرحلة تحديد المعايير الموضوعية واللائمة لتحقيق الأداء الفعال، تأتي مرحلة توضيح هذه المعايير للعاملين، وتظهر أهمية هذه المرحلة في توضيح المهام وما يجب أن يفعله الأفراد العاملون، وماذا يتوقع منهم، ولنجاح هذه المرحلة يستحسن أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين بحيث يتم وضع المعلومات ونقلها من الرئيس إلى مرؤوسيه، من ثم مناقشتها معهم والتأكد من الفهم الجيد لها، ومن ثم حدوث التغذية العكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم بهدف رفع التساؤلات والإستفهام حول الجوانب المبهمة غير الواضحة لهم.

3-3- تقييم وقياس الأداء: وتتم هذه المرحلة بجمع المعلومات والبيانات حول الأداء الفعلي، وغالبا

هنالك أربعة مصادر أساسية للمعلومات هي:

¹ - عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 52-54.

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين .
- ✓ التقارير الإحصائية .
- ✓ التقارير الشفوية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

3-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

وتتم هذه المرحلة التي تعد ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات والتباينات الموجودة بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، والتي تسمح للقائم بعملية التقييم بالوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس بصدق الأداء الفعلي للفرد العامل، كما أن قناعة الأفراد العاملين بنتيجة التقييم التي يستلمونها تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى أداءهم المستقبلي، ولهذا لا بد أن تتبع هذه المرحلة مرحلة أخرى وهي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين، هذا ما من شأنه التخفيف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

3-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

في هذه المرحلة لابد من مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين القائمين على عملية التقييم أو المشرفين المباشرين مع مختلف الأفراد الخاضعين للتقييم، لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العاملون، خاصة تلك الجوانب السلبية في أدائهم.

3-6- الإجراءات التصحيحية:

وهذه الإجراءات يمكن أن تكون على نوعين:

✓ النوع الأول مباشر و سريع، يتم فيه محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار فقط لا البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، ولذا فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

✓ أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، من خلال تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول لسبب حدوثها الرئيسي، وتعتبر هذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من النوع الأول، كما أن فوائدها كثيرة على المنظمة خاصة على المدى الطويل .

وقد وضع Tope Oni نموذج يتكون من سبعة مراحل رئيسية لعملية التقييم يوضحها محتوى

الشكل التالي:

الشكل رقم 03-02 : مراحل تقييم أداء العاملين حسب Tope Oni



Source: Oni Tope, Building Corporate Organizations through Effective Staff Performance Management, International Journal of Management Sciences and Business Research, vol 5, no 8, Aug2016, p 18.

ومن خلال قراءة الباحث لمحتوى هذا النموذج تكون المرحلة الأولى بمثابة حجر الأساس لعملية التقييم أين يتم تحديد مستوى الأداء المطلوب والمراد الوصول إليه بناء على توقعات المشرفين والمدراء، ووفقا لمعايير محددة مسبقا وهذه المعايير إما أن تكون كمية أو/و نوعية أو/و زمنية، وبعد تحديد مستوى الأداء المطلوب تأتي المرحلة الثانية أين يتم فيها التواصل مع العاملين ومنحهم التوقعات بخصوص مستوى الأداء مع توضيح المعايير الموضوعية لتقييم الأداء، وفي المرحلة الثالثة يأتي دور قياس الأداء الحالي والفعلي للأفراد العاملين ومقارنته كمرحلة رابعة مع مستوى المعايير والتوقعات الموضوعية مسبقا، وهنا تظهر النتائج فإما تكون جيدة وهذا يعني سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها، أو تكون دون المستوى المطلوب ما يعني ضرورة وجود تصحيحات ، لتأتي مرحلة مناقشة النتائج مع العاملين أين يتم وضع النقاط على الحروف لمعرفة ما تم تحقيقه وما يجب تفاديه، مع دراسة كل الظروف مع العمال حتي يتم إتخاذ القرارات والإجراءات في نهاية عملية التقييم والتي لا بد أن تتوافق مع نتائج تقييم الأداء الفعلي ويمكن أن تكون مصيرية لإدارة الموارد البشرية كإتخاذ قرارات الفصل، الترقيّة، المكافأة، التحفيز، وضع برامج تدريبية وتكوينية، تغيير المناصب، إعادة توزيع المهام،... وغيرها من القرارات في هذا الإطار.

المطلب الثالث: أهمية، أهداف تقييم الأداء والتحديات التي يواجهها:

إن لعملية تقييم وقياس أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المنظمات كما يسعى المشرفون من خلالها لتحقيق جملة الأهداف، غير أن عملية التقييم لا تخلو من عوامل مؤثرة وتحديات تواجهها ، وكل هذا سنتطرق إليه فيما يلي:

1- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات :

وتتجلى أهمية تقييم وقياس الأداء في المنظمات في تقديم العناصر التالية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل كبير تنظيم ، تطوير ومراقبة سيرورة العمل¹ :

- **الترقية والنقل** : إذا يعتبر الأداء مقياسا هاما لتقييم قدرة الفرد على أداء مهامه حاضرا، وكذلك على بناء توقعات لقيامه بمهام أو أعمال أخرى مستقبلا، وهذا ما يساهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية بشكل مدروس وأكثر حكمة .
- **تقييم المشرفين والمديرين** : إن الأداء يساعد في تحديد قدرة وفاعلية المشرفين والمديرين على تطوير وتكوين وتنمية قدرات العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم المباشر ووفق توجيهاتهم.
- **التعديل في الرواتب والأجور**: من خلال العمل على جعل الأجور والرواتب تتناسب طرديا مع الأداء، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى العمل رفع أدائه و تحسينه وبالتالي تحسن أداء المنظمة ككل.
- **يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع**: لتحكم ومتابعة أحسن للموارد البشرية .
- **تحديد الإحتياجات التدريبية**: حيث يتم كشف النقائص والقصور المتعلقة بالأداء ومعالجتها عن طريق تكوين العمال بتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة حسب الحاجة .
- **منح معلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين** : يعتبر الأداء مؤشرا هاما للقائمين على إدارة الموارد البشرية للقيام بدراسات ميدانية حول مختلف أوضاع العاملين من الإنتاجية والمردودية إلى المشاكل والصعوبات، ويعتبر أيضا مؤشرا مساعدا لإختيار وتعيين العمال الجدد في المنظمة حسب الحاجة، الأمر الذي يساهم برسم مستقبل المنظمة ككل.
- **توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي**: من خلال تقديم معلومات ميدانية مباشرة للوضع الراهن.

1 - فوزية برسولي، مرجع سابق، ص 74.

- **تقييم أداء الموظف ومكافأته:** حيث ترتبط المكافآت والزيادات السنوية بإجمالي النقاط التي يتحصل عليها العامل من خلال تقييم أداءه لمهامه.
- **المساهمة في الإستقرار بالعمل:** إن مراقبة الأداء يساهم في مساعدة الإدارة على القيام بالتعديلات اللازمة، ما يحتم على العاملين ذوي الأداء المتدني المهددين بالتخلي عنهم بتحسين أدائهم.
- يرى الباحث بناء على ماسبق أن تقييم الأداء يعتبر أداة إدارية مهمة لدى إدارة الموارد البشرية لما لها من مزايا تقدمها، وتتجلى أهمية هذه الأداة في:
 - ✓ **تنمية أداء الموارد البشرية:** من خلال معرفة النقص لمعالجتها بالتدريب والتكوين، تحديد المسؤوليات والمهام حسب القدرات، الرفع من الأداء بالتحفيز المتناسبة مع قيمة الأداء.
 - ✓ **إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة:** والمتعلقة بالفصل، النقل، الترقية، التعديلات في الرواتب والأجور ومختلف المكافآت والتحفيزات.
 - ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** يساهم تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ، بالإضافة إلى نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها العمال.

2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية :

تهدف عملية تقييم وقياس الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف وهذه الأهداف يمكن تحقيقها وتقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي :¹

2-1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وأبرز هذه الأهداف مايلي:

- ✓ خلق جو من العدل والثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق التأكيد على الأسس العلمية في التقييم، وإصدار الأحكام بموضوعية .
- ✓ تطوير مستوى الأفراد العاملين من خلال إستثمار وإستغلال كامل قدراتهم وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم أكثر .
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء المهام من خلال دراسة تحليلية معمقة حسب طبيعة كل العمل ومستلزماته.
- ✓ عرض وتقديم خطط وبرامج وأساليب لإدارة الموارد البشرية.

¹ - إباد محمد الجهني، ريوف صقر بن صقير، موزي عبد المحسن بن جمعان، تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 95، سبتمبر 2023، ص136-137.

✓ تحديد تكاليف العمل الذي يتم من قبل الأفراد وإمكانية ترشيد الإنتاج والتوظيف عند مستوى هذه التكاليف، كما يمكن ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

2-2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: تساعد عملية تقييم الأداء في:

- ✓ التعرف على الأداء الحقيقي للأفراد العاملين بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص المنافسة لمشاكل العمل.
- ✓ تنمية مهارات وقدرات المدراء التنفيذيين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية والعادلة فيما يتعلق بالأفراد العاملين.

2-3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين : و أهم هذه الأهداف:

- ✓ تعزيز روح المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توفير الضمانات التي تمنحهم القناعة الكاملة بأن أداءهم وجهودهم التي يبذلونها في تحقيق مختلف أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- ✓ تساهم عملية تقييم وقياس الأداء في معالجة النقائص وذلك بإقتراح مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتطوير ويطرق علمية وبصورة مستمرة سلوك ومردودية الأفراد العاملين و أيضا في تحسين بيئتهم الوظيفية .

كما يوجد تصنيف آخر لأهداف عملية قياس وتقييم الأداء وفي هذا التصنيف تقسم هذه الأهداف

إلى ثلاثة مجموعات: أهداف استراتيجية، أهداف إدارية، أهداف تنموية وهي كما يلي:¹

- **الأهداف الإستراتيجية:** يعتبر الهدف الرئيسي لعملية متابعة وتقييم الأداء هو تحقيق الربط بين أنشطة ومهام الأفراد العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويرتكز التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى التحديد المسبق للنتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية للعاملين الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي لابد أن يتماشى نظام إدارة الأداء بمرونة لأن تغيير الأهداف والإستراتيجيات تتغير معه بالضرورة والنتائج والقدرات وأنماط السلوك المطلوبة.
- **الأهداف الإدارية:** تستند المنظمات على معلومات وبيانات تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية والمصيرية من أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء النهائي (الفصل)، تقدير الأداء الفردي (المكافآت)،... إلخ..

1 - عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي، مرجع سابق، ص 55.

▪ **الأهداف التنموية:** ويقصد بها تنمية وتطوير الأفراد العاملين وأساليب وطرق أدائهم للعمل، فالموظف الذي لا يؤدي عمله على النحو المتوقع ومن ناحية المثالية فإن المشرفين على عملية التقييم يجب أن لا يقتصر دورهم على تحديد نقاط الضعف في الأداء فقط ولكن يجب كذلك تحديد أسباب هذا الضعف، وهل يرجع إلى قصور في المقدرة أو المحفز أو علاقات العمل، أو نقص في التكوين ... إلخ

والملاحظ من خلال هذه الأهداف أن عملية التقييم ليست هي الغاية في حد ذاتها، إنما هي عملية تستهدف معرفة مستوى أداء ومردودية وجودة الأفراد العاملين في مختلف المستويات، هذا ما يسمح باتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية بطريقة سليمة بناء على نتائج الأداء الفعلي وفق أسس علمية وموضوعية، ما من شأنه المساهمة بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

3- التحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء كغيرها من العمليات الإدارية لا تخلوا من بعض العراقيل والتحديات التي تواجهها ومن أبرز هذه التحديات نذكر: ¹

3-1- عدم وضوح المعايير: إن غموض المعايير وغياب الدقة يسبب إختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها، وكمثال على ذلك ما هو التعريف المحدد لوصف "أداء جيد" أو "أداء مرضي"؟ وما هو المفهوم المحدد لوصف القدرة على الإبداع؟ لهذا يجب وضع وصف علمي دقيق وتفصيلي للمعايير المستخدمة في عملية التقييم وتزويد القائمين عليها بأمثلة توضيحية.

3-2- الأخطاء والتحيزات الفردية: ويقصد بها الأخطاء الناتجة عن عملية التقييم سواء كان سببها بشري أو بسبب المعلومات والطرق المستخدمة في ذلك مثل: تعميم الصفات، التقيد بمدى محدد في المقياس المستخدم في التقييم، خطأ النزعة المركزية، وجود تساهل أو تشدد مع أطراف على حساب أطراف أخرى...، ويمكن معالجة هذه الأخطاء عن طريق إستخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية.

3-3- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس: ولهذا يجب على المشرفين والقائمين على التقييم أن يتجنبوا مصادر التحيز وأن يدركوا أن العواطف قد تؤثر على التقييم الجيد كما

¹ - أسامة يونس عبد الواحد العقوري، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة (دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 368.

يفضل أن يحتفظ القائمون بالتقييم بمذكرات تسجل فيها مختلف جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد العامل خلال الفترة الزمنية للتقييم أول بأول.

ومن العوامل والتحديات أيضا التي يجب على المشرفين والقائمين على عملية التقييم في المنظمة أخذها بعين الاعتبار كذلك ما يلي :¹

- الإختلاف والتباين في كمية وحجم العمل الذي يمكنه التأثير على الأداء ومن ثم على تقييمه.
- إن وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة يؤثر في معدل الإنتاجية والأداء.
- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر على الأداء، حيث يتوقف معدل الأداء على العديد من العوامل وهي ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فمثلا: التعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وكذلك إستخدام التكنولوجيا والألات الحديثة من شأنه رفع الأداء وإختصار خطوات العمل.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف ويتباين حسب الموقع الجغرافي التي تعمل فيه الوحدات، بالتالي تختلف معدلات الأداء بسبب الظروف المحلية للوحدة حتى ولو كانت في نفس النشاط.
- نوعية وحدة العمل التام، والتي ينتج عنها إختلاف حجم الإنتاج ، ومعدلات الأداء التي هي كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على مجموعة من متغيرات في نوعية العمل المنجز، حيث قد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها بأداء رديء من الناحية النوعية في المقابل.

المطلب الرابع: أسس نجاح عملية التقييم، أهم المعايير وطرق قياس الأداء:

تحتاج عملية التقييم إلى مجموعة من الأسس لتكون عملية ناجحة وتحقق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك يجب وضع معايير سليمة وذات مصداقية، كما يجب تتبع طرق وأساليب ملائمة في عملية التقييم والتي تضع صورة واضحة وتمنح معلومات صحيحة وتعكس الواقع الحقيقي للمشرفين والمقيمين.

1- أسس نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية مجموعة من الأسس والركائز حتى تكون سليمة و ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، يمكن تلخيص هذه الأسس في النقاط التالية:²

1 - سمية سعيد صديق جبارة، مرجع سابق، ص 376-377.
2 - مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2022، ص 115.

- لقياس وتقييم الأفراد العاملين في العمل الواحد أو مجموعات وظيفية متجانسة لابد من استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- عملية تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء وإتهاما بالتقصير أو تجريحا لشخص الفرد العامل وإنما هي عملية تهدف إلى التعرف على مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المعياري المستهدف أو المفترض لتحديد الضعف والقصور إن وجد ومساعدة العامل على تداركه.
- وجب على الرؤساء والمرؤوسين إدراك مفهوم وأهداف ومعايير عملية تقييم الأداء وإقتناعهم بها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق تلك المعايير ويدرك أيضا المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها وأهميتها في تنميتهم الذاتية.
- لابد من الأخذ بعين الاعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو الأخذ بالسلبيات دون الإيجابيات أو العكس، غير أنه ومن جانب آخر يمكن تغليب الإيجابيات في حالة إلترم الموظف بواجباته وأخلاقيات العمل.
- إعتناء المعلومات المستخدمة في تقييم أداء العمال من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد العامل نفسه أو رئيسته ومسؤوله المباشر، وعند تقييم الرئيس أو المشرف يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع إلى آراء أشخاص آخرين ممن قد يؤثرون على حياد و موضوعية التقييم أو تلغيبها تماما.

ومن الجوانب التي يجب مراعاتها أيضا لنجاح عملية التقييم نذكر مايلي¹:

- الدقة في إختيار معايير وعناصر تقييم أداء الأفراد بما يحقق الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- إنتقاء الأوزان المعيارية التي تمنح توزيع حقيقي لمختلف مستويات الأداء بين الأفراد العاملين المراد تقييمهم للوقوف على تمثيل عادل لكل مستوى.
- دقة ووضوح أسئلة التقييم الخاصة بكل عنصر عند صياغتها والإبتعاد عن الغموض والتكرار.
- وضع تعريفات إجرائية تتناسب مع أهداف عملية التقييم لعناصر الأداء التي يراد قياسها.
- لابد أن تتم عملية التقييم بحيادية مطلقة بعيدة كل البعد عن التحيز والمزاجية، بما ينسجم مع قناعة القائم بعملية التقييم دون التأثير بأراء الآخرين.
- إعتناء النتائج الحقيقية المتوصل لها من عملية التقييم دون تحريف أو تسييس للمعلومات.

¹ - عاكف لطفي الخصاصنة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 175.

- منح عملية التقييم الوقت الكافي ليتسنى للأفراد فهم الأسئلة والإجابة عليها بدقة.
- تنفيذ عملية التقييم في بيئة هادئة ومستقرة بعيدة عن التوترات والضغوطات المختلفة وعن كل ما من شأنه أن يعيق ويؤثر على مسار عملية التقييم.
- توفر القائمين على التقييم على المعرفة اللازمة والخبرة الكافية والتخصص بإدارة عملية التقييم.
- تنوع طرق تقييم وقياس الأداء بهدف إثراء النتائج بالأدلة والبراهين التي تعزز من مستويات الرضا والقناعة لدى الأفراد بالنتائج المتحققة.
- التعدد والتنوع في مصادر التقييم بالإضافة إلى عدم الاعتماد على مقيم واحد وهذا لتفادي الأخطاء والإبتعاد عن التحيز.

2- أهم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية:

ومعايير تقييم أداء العاملين هي تلك العناصر التي تستخدمها الجهة القائمة على عملية التقييم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، وتصنف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:¹

2-1- معايير متعلقة بنتائج الأداء:

وتهدف هذه المعايير إلى توضيح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، وتتشكل من معايير الجودة، الزمن، الإجراءات، العائد والتكلفة، حيث تمثل الأهداف المطلوب تحقيقها.

2-2- معايير متعلقة بسلوك الأداء:

هذه المعايير تمثل السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تصدر عن الفرد العامل الخاضع لعملية التقييم، وهي تعكس جوانب مختلفة في أدائه كالإنتاجية، الإنضباط، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير...إلخ

2-3- معايير متعلقة بالصفات الشخصية:

ويقصد بها المزايا والخصائص الشخصية الإيجابية التي يجب على الفرد أن يتحلى بها أثناء أداء لمهامه، حيث من خلالها يمكنه من أداء أعماله بنجاح وكفاءة، ومن هذه الصفات نجد الأمانة، الرغبة والدافعية، الإخلاص، الولاء، الإنتباه، الإتصال...إلخ

¹ - عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 473.

و لتكون المعايير المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية تعكس حقيقة الواقع لابد من توفر مجموعة من المبادئ والشروط فيها، ومن هذه المبادئ نذكر¹:

- **تعدد المعايير:** الإعتماد على عدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد وإختلاف الأنشطة التي يمارسها الأفراد العاملون بهدف تغطية مختلف الجوانب للأداء.
- **موضوعية المعايير:** لابد لها أن تعبر عن المقیّمات الأساسية التي تستوجبها طبيعة العمل، ومعايير نواتج الأداء أكثر موضوعية من غيرها.
- **صدق المعيار:** ويعني أن تعبر العوامل المدرجة في المعيار بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتحقق ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل من كل الجوانب.
- **ثبات المعيار:** لابد من إستخدام مقاييس ومعايير ثابتة لقياس نتيجة الأداء والتي تختلف بإختلاف درجات ومستويات الأداء بين الأفراد.
- **التمييز:** ويقصد به حساسية ودقة المعيار في إظهار التباينات في مستويات الأداء بين الأفراد مهما كانت بسيطة وفي التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- **سهولة المعيار:** وهذا يعني الوضوح في الإستعمال من قبل القائم على عملية عن التقييم.
- **قابلية القياس:** ويقصد بها إمكانية القياس والتعبير الكمي عن المعيار أو عن تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد العامل.

ويمكن إختصار ما سبق في الشكل التالي :

¹ - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص21.

الشكل رقم 04-02 : المبادئ الأساسية لمعايير تقييم الأداء



من إعداد الباحث بناء على ماسبق.

3- طرق قياس وتقييم الأداء:

تعتمد الكثير من المنظمات على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها أداء الموارد البشرية العاملة فيها، وهذه الطرق يصنفها الخبراء إلى نوعين أساسيين:

- ✓ النوع الأول تقييم الأداء بالطرق التقليدية.
- ✓ النوع الثاني تقييم الأداء بالطرق الحديثة.

3-1-1- تقييم الأداء بالطرق التقليدية:

يعتمد المفهوم التقليدي لقياس وتقييم أداء الأفراد على وضع نماذج تركز على السمات الشخصية للأفراد العاملين ومدى التزامهم بأداء مهامهم، وأهم هذه الطرق لتقييم الأداء ما يلي:

3-1-1-1- طريقة الترتيب البسيطة:

تعد هذه الطريقة من الأساليب القديمة والبسيطة في تقييم الأداء حيث تعتمد على أساس المقارنة بين أداء فردين أو أكثر من العمال من حيث الكفاءة، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في الأفراد، ويتم ترتيب العاملين من قبل المقيّم بالتسلسل تنازلياً حسب مستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.¹

¹ - مراد أحمد، مرجع سابق، ص 109.

وهذه الطريقة رغم بساطتها لأنها تتم حسب مستوى الأداء العام للفرد إلى أنها بعيدة كل البعد عن ما يسمى بالمعايير وهذه أكبر مشكلة تعاني منها هذه الطريقة.¹ كما أنها لا تظهر حجم الاختلافات في مستوى الأداء بين الأفراد العاملين بعد ترتيبهم، ولا توفر معلومات عكسية مفيدة للفرد (التغذية العكسية) عن محصلة أدائه بهدف تطوير مستوى هذا الأداء في المستقبل.²

3-1-2- طريقة المقارنة الزوجية (بين عاملين):

وفي هذه الطريقة يتم مقارنة الفرد داخل القسم أو الوحدة مع باقي الأفراد العاملين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع بيانات المقارنة ويتم ترتيبها تنازليا لأفراد القسم على هذا النحو.³ وتتاسب هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة وتقل فاعليتها مع زيادة عدد الأفراد في المجموعة حيث تصعب من ناحية المقارنة والوقت اللازم لإجراءها، كما أن هذه الطريقة تقتصر إستخداماتها على فاعلية سياسات الإختيار والتعيين، ولا تخدم بعض الأهداف لعدم توفر أسس للمقارنة كالترقية، النقل، التدريب...⁴

3-1-3- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد مجموعة من السمات، (التعاون والتعامل مع الزملاء بمختلف الرتب، الإلتزام فى مواقيت العمل، السرعة والدقة في أداء وإنهاء العمل، الإنضباط، وتحمل المسؤولية، القدرة على حل المشكلات، ...) . ويتم منح لكل صفة من هذه الصفات وزن معين، ويقوم المسؤول المباشر بإعطاء الفرد العامل تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من الصفات السابقة، ثم تجمع التقديرات، ومجموعها هو المستوى الذى يعنقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى الأداء الفعلي للفرد. وما يعاب على هذا الأسلوب رغم سهولته افتقاده للناحية الموضوعية، وإعتماده على التقدير الشخصي للمقيم.⁵

3-1-4- طريقة التدرج البياني :

وفي هذه الطريقة يتم تقييم وقياس أداء الفرد العامل وفق معايير محددة كنوع الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، التعاون ... الخ، وتحدد درجات التقييم من "1" إلى "5" أو من "1" إلى "3" وكل

1- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 65.

2 - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 2013، ص138.

3- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص65.

4- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص272.

5- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص272.

درجة تقابلها مستوى للأداء مثلا الدرجة "1" يقابلها أداء ضعيف، الدرجة "2" يقابلها أداء مقبول، الدرجة "3" يقابلها أداء جيد، الدرجة "4" يقابلها أداء جيد جدا، الدرجة "5" يقابلها أداء ممتاز، وفي نهاية عملية التقييم مجموع الدرجات المتحصل عليها هي المستوى الذي يعتقد المشرف على التقييم أنه يمثل أداء الفرد . وهذه الطريقة بالإضافة إلى سهولتها فإنها لا تحتاج وقتا ولا جهدا كبيرين، غير أنها قد تتأثر بالفرد القائم بعملية التقييم سواء بتحيزه في منح الدرجات، أو بالتساهل أو التشدد في منحها دون إعتبار لأهميتها النسبية في عملية التقييم.¹

3-1-5- طريقة التوزيع الإجباري:

هذه الطريقة تركز على فكرة التوزيع الطبيعي، ويفترض هذا أن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها كلما إبتعدنا نحو الأطراف، وعلى هذا الأساس يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات مختلفة وترتب كل فئة حسب موقعها، أو تركزها على منحى التوزيع، ويقوم الفرد حسب هذه الطريقة على أساس مستوى الأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة المعايير أو العوامل المختلفة للتقييم.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تفترض بأن كل مجموعات الأفراد العاملين تصنف على أساس منحى التوزيع الطبيعي (تنقسم إلى ضعيف وجيد و ممتاز) ، وهي فرضية قد لا تكون صحيحة في كل الحالات، كما أنها تصلح للمجموعات الكبيرة فقط.²

3-2- تقييم الأداء بالطرق الحديثة:

وجاءت هذه الطرق لمحاولة معالجة القصور في الطرق التقليدية للتقييم القائمة بالأساس على الحكم الشخصي للمقيم وصفات الفرد العامل، وفيما يلي أبرز الطرق الحديثة في التقييم:

3-2-1- طريقة التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف :

وهذه الطريقة تعتمد على النتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية :

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد مستوى الأداء.
- ✓ فترة التنفيذ وهنا لا بد على المسؤول متابعة مدى تحقيق الأهداف.

1 - شمامي رقيقة، مرجع سابق، ص78-79.

2- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص273.

✓ مرحلة تقييم الأداء وهذا بمقارنة النتائج الفعلية أي مدى تحقيق الأهداف مع نظيرتها المخططة.¹ وتمتاز هذه الطريقة بالتركيز على الأداء ذاته و ليس على الصفات الشخصية للفرد، كما أنها لا تخضع للذاتية والرأي الشخصي للمقيّم، كما تساعد كل من المقيم والفرد العامل في مناقشة سبل تحسين مستوى الأداء المتوقع في المستقبل، كما أن تحديد الأهداف من قبل الأفراد العاملين أنفسهم سيرفع من دافعيتهم ويحفزهم للعمل من جهة وأيضاً يسهل على الإدارة عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف العامة للمنظمة من جهة اخرى².

3-2-2- أسلوب الاختيار الإجباري:

هذا الأسلوب يتطلب من القائم على عملية التقييم تحديد الصفة أو العبارة التي تنطبق على الفرد العامل من زوج من الصفات، وفي الغالب تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً في كلا العبارتين، وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم مجبر على إختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للفرد العامل ثم تجمع هذه التقييمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتمنح لها درجات لا يعلمها المقيم.

من مميزات هذا الأسلوب أنه يقلل من مشكلة التحيز الشخصي، كما أن العبارات ذات الأهمية يجعلها المقيم، وهذا الأسلوب من التقييم لا يحتاج إلى تدريب، كما يمكن تعيين لجنة للقيام بعملية التقييم لزيادة الموضوعية. ولا يخلو هذا الأسلوب من عيوب حيث أن تحديد وإعداد العبارات أو صفات التقييم يتطلب جهداً كبيراً قد يتطلب الأمر الاستعانة بالخبراء أحياناً.³

3-2-3- طريقة التقييم المشتركة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم أعضاء هذه الجماعة بمنح رأيه في الاقتراح السري، أي دون أي إعتبار للمركز الإداري بالتالي فإن عملية تقييم الفرد تتم بناء على ما يعرفه الفرد على زملائه ورؤسائه.

وتتميز هذه الطريقة بمشاركة الجميع سواء الرؤساء أو المرؤوسين في عملية التقييم، كما يتم تحديد وإختيار الصفات موضوع التقييم من قبل القائمين على عملية التقييم، وفي نهاية العملية يتعرف كل مشترك على النتائج أين يتم الإستفادة منها ومتابعة الأغراض التي تستعمل فيها هذه النتائج.⁴

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 65-66.

2- حياة خروف، سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023، ص 526.

3- نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 101.

4- ميسون إسماعيل محمود الفقاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017، ص 45.

3-2-4- طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة:

وبناء على هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل الأفراد العاملين في أداء مختلف مهامهم ووظائفهم، ويقوم بذلك مجموعة من الخبراء وبالإستناد على بطاقات وصف المهام والوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض حدوث هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يراقبون أداء مرؤوسيههم وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع صدرت منهم فعلا، وأيضا مدى تكرار حدوثها إلى حين وقت تقييم الأداء أين يتعين على الرئيس المباشر مراجعة سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين أين يحدد في تقرير تقييم الأداء الخاص بالفرد المرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب، وأيضا ذات التأثير السالب ومعدل تكرارها.¹

وأهم ما يميز هذه الطريقة إعتماها على الوقائع الموضوعية وعلى تقييم الأداء الفعلي للعامل عكس الطرق التقليدية التي تركز على الصفات الشخصية، كما أن هذه الطريقة تستند إلى السجلات التي تدون فيها الملاحظات ما يساهم بشكل كبير في مساعدة المشرفين على تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العاملين، ومحاولة تدعيم نقاط القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف والعمل على تحسينها.²

3-2-5 التقييم على أساس النتائج :

ولا تختلف هذه الطريقة كثيرا عن طريقة التقييم بالأهداف حيث تركز على إعتما ما حققه العامل من نتائج كمعيار لقياس و تقييم أدائه، و هذه الطريقة تعزز وتنمي من روح المجموعة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه الأمر الذي من شأنه تحقيق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، حيث يتوجب على المشرف أو الرئيس المباشر أن يتفق مع مرؤوسيه على المعايير والعناصر التي سيتم الإعتما عليها في عملية التقييم، وأيضا وجب تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك من قبل المرؤوسين، وأثبتت التجارب نجاح هذه الطريقة في التقييم وتحقيقها لنتائج مثمرة ومشجعة.³

1 - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سابق، ص 142.

2 - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 275.

3 - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 46.

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات

يعيش العالم اليوم ثورة حقيقية في ظل التطور الكبير في استخدام الإنسان لتكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب حياته وفي جميع تعاملاته، وهذا ما زاد من حجم التحديات التي يواجهها إقتصاد اليوم، والمنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها وباعتبارها ركيزة من ركائز الإقتصاد في أي دولة، فهي مجبرة في سياق المنافسة والبقاء على التكيف مع التغيرات واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المعلوماتية المتطورة في مختلف وحداتها وأقسامها، و ملزمة أيضا على تعميمها لتشمل مختلف وظائفها سواء الإنتاجية أو الإدارية بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

إن تزايد الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب العمل الإداري، أجبر المنظمات على التكيف مع هذه التحولات من جهة، ومن جهة أخرى أدى تعاظم دور الرأس المال البشري كأساس للميزة التنافسية في المنظمات العصرية إلى ضرورة تطوير وإستحداث طرق وأساليب تسيير هذا المورد الهام، ولا يتأتى ذلك في عصرنا الحالي إلا بإستخدام مختلف التقنيات الحديثة والبرامج والتطبيقات الإلكترونية المعتمدة على تكنولوجيا الويب والتي تسهل كثيرا في توجيه وإستغلال المورد البشري لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لابد قبل ذلك أن نتطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، وهي الإدارة التي تقوم على "إستخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية" ، بمعنى تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية بإستخدام التكنولوجيا الحديثة¹. وعرفت أيضا بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².

1 - كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2011، ص 54.

2 - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 120.

أما عن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي يقابلها باللغة الإنجليزية مصطلح

Electronic Human Resource Management ويرمز لها إختصارا في المراجع العالمية **E-HRM**

والتي من بين مسمياتها أيضا الإدارة الرقمية للموارد البشرية، الموارد البشرية الافتراضية، الموارد البشرية

المبنية على الويب، فسننتقل إلى مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم فيما يلي :

التعريف الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "استخدام أنظمة الحاسوب والأجهزة

الإلكترونية ، وشبكات الاتصال لتنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية."¹

التعريف الثاني: عرفها هوبكنز وماركهام بأنها: " تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في

النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية

الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك

المعلومات"².

التعريف الثالث: عرفها كل من Ruel & Bondarouk على أنها "تمثل عملية تكامل بين إدارة

الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بغية خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات."³

التعريف الرابع: وفيه تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها "إستخدام التكنولوجيا في

وظائف إدارة الموارد البشرية والإتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة

والعاملين فيها."⁴

التعريف الخامس: وفيه يعرف Strohmeier إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها "الإدارة

التي تقوم بالتخطيط والتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات ودعم الجهات الفردية أو الجماعية

اثنين على الأقل في أداء مشترك لأنشطة الموارد البشرية"⁵

¹- بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص402.

²- جغام سعاد، خالدي محمد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمصلحة البيومترى لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2022، ص 47.

³- قريشي محمد، عادل بومجان، سلطاني محمد رشدي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة بسكرة، العدد47، جوان2017، ص 155.

⁴- عزوز عائشة، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية - نظام بياتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا- مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 111.

⁵- طرفة محمد، تكامل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس الجزائر-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018، ص 55.

التعريف السادس: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي "طريقة لتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه و / أو مع الإستخدام الكامل للفتوات القائمة على تكنولوجيا الويب".¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل يبرز خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والقول بأنها هي الإدارة التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين التكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، من خلال تحويل الوظائف التقليدية لهذه الإدارة إلى وظائف تعتمد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، والانتقال من التسيير الورقي إلى التسيير الإلكتروني للمهام والسياسات والوظائف وكل ما يخص إدارة الموارد البشرية، وذلك بالإستثمار الواعي والهادف في التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الويب، الأمر الذي من شأنه زيادة كفاءة، سرعة وفاعلية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الحصول على معلومات وبيانات ذات جودة ودقة أفضل من خلال إستخدام مختلف البرامج والتطبيقات الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية، والتي تساهم بدورها وتساعد المشرفين في إتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

2- مجالات إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

تتجلى صور إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في عديد الصور وفي عديد المجالات، هذا لأن التكنولوجيا فتحت الكثير من الافاق وساهمت بشكل كبير في اتمتة العديد من الوظائف والمهام، وأيضا في اعادة تنظيم العلاقات بين الموظفين وبين المشرفين والمشرفين، من حيث التوظيف، التدريب، التكوين ...

ومن خلال الجدول التالي سنتطرق إلى أهم الإستخدامات المحتملة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الموارد البشرية:

¹ -H.J.M. Ruël, Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise, E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, management revue, vol 15, N°3, 2004, P 365-366.

الجدول رقم 01-02 : الإستخدامات المحتملة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

الرقم	وظيفة ادارة الموارد البشرية	الإستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
01	التطوير وإدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعليم الالكتروني. ✓ تقييم الأداء من خلال الانترنت. ✓ تحديد الإحتياجات التدريبية. ✓ إدارة المسار المهني.
02	التزويد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاستقطاب والاختيار. ✓ التخطيط والتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية.
03	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الانترنت . ✓ مراكز الخدمات المشتركة. ✓ تطوير فرق العمل. ✓ تطوير المنظمة.
04	معلومات الموارد البشرية والمحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الانترنت . ✓ خدمات المدراء والموظفين. ✓ قياس رأس المال البشري.
05	الإحتفاظ بالموظف ومكافأته	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأجور. ✓ المكافآت والحوافز. ✓ الخدمات الذاتية للموظفين . ✓ تكوين حزم المنافع المرنة. ✓ مراجعة البيانات المالية والمكافآت. ✓ ادارة المنافع.

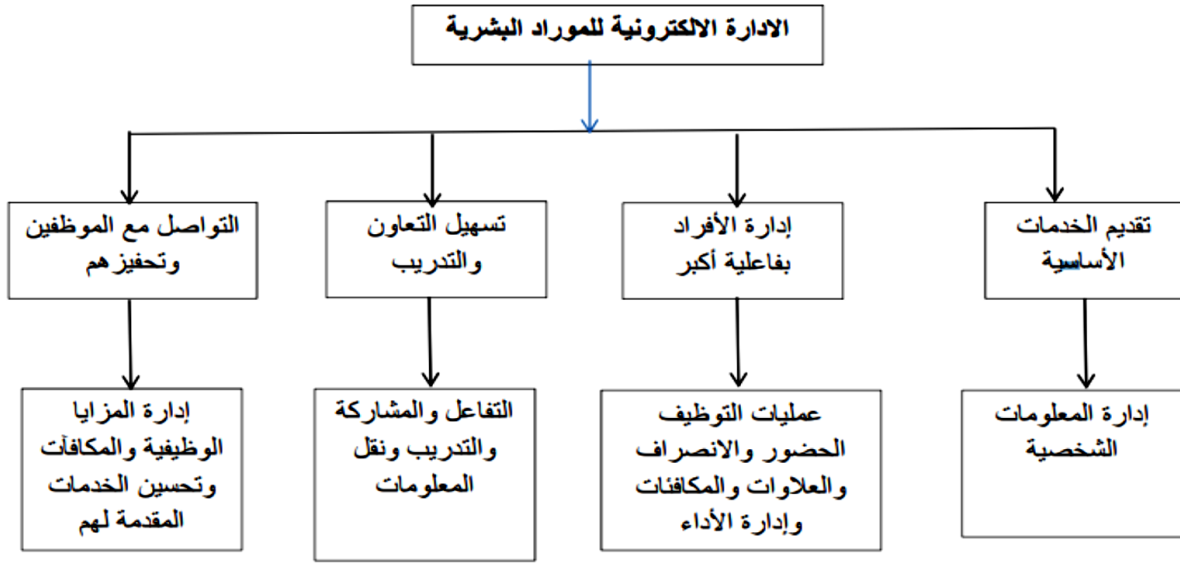
المصدر: مراد أحمد، مرجع سابق، ص 166.

ويتضح جليا من خلال الجدول السابق أن تكنولوجيا المعلومات تدخل تقريبا في كل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما من شأنه زيادة أهمية التحول الرقمي لهذه الإدارة نحو إدارة إلكترونية قائمة على الإستفادة من مزايا التقنيات الحديثة في أداءها لوظائفها .
وفي إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هناك أربعة مجالات رئيسية لهذه الإدارة وهي:

- ✓ المجال الأول: تقديم الخدمات الأساسية للموظفين.
- ✓ المجال الثاني: إدارة الأفراد .
- ✓ المجال الثالث: تسهيل التعاون والتدريب .
- ✓ المجال الرابع: التواصل مع الموظفين وتحفيزهم.

والشكل التالي يوضح هذه المجالات الرئيسية بالتفصيل :

الشكل رقم 05-02 : المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :



المصدر : فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، خاص 2020، ص 136

3- متطلبات نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

تحتاج نجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تكامل مجموعة من

العناصر التي فصلها في التالي¹:

3-1- التقنيات: يتم التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باستخدام منظومة من الأجهزة التكنولوجية والبيانات، تقنيات التخزين والحفظ والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح بإستخدام جميع الأصول بكفاءة التشغيلية مستمرة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لجميع أفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة المعلوماتية.

3-2- البيانات: يجب على المنظمات إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات موثوقة وكاملة وذات نوعية بالموازاة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والتنبؤ بالمستقبل،

¹ - بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسة، 2023، ص 107-108.

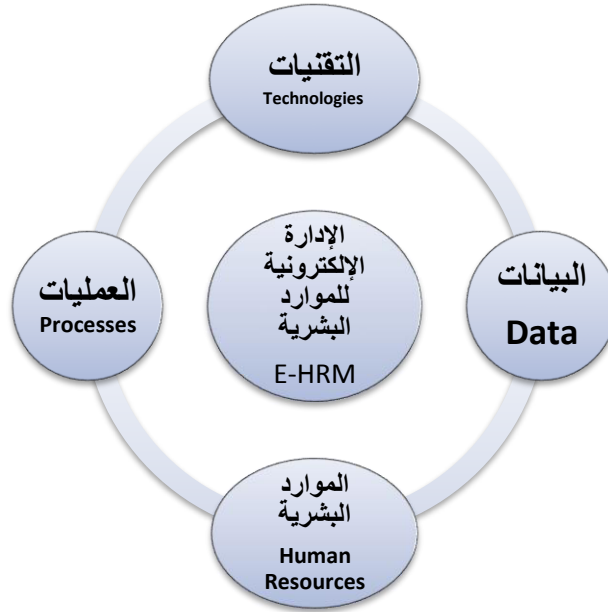
ولابد من متابعة هذه البيانات بشكل دائم يضمن تدفقها المستمر والإستفادة منها بالشكل الذي يتمشى مع توقعات وأهداف المنظمة.

3-3- الموارد البشرية: وتعد الموارد البشرية الجانب الحيوي في المنظمات حيث يصعب عليها تطبيق التحول الإدارية الإلكترونية دونه، بالتالي لابد من توفير إطارات بشرية مؤهلة وقادرة على إستخدام وتحليل البيانات لإتخاذ القرارات السليمة والفعالة، كما يتطلب تخطيط الأهداف وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

3-4- العمليات: على المنظمات إرساء قاعدة تقنية فعالة تسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويجب أن تتضمن القاعدة التقنية سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

والشكل الموالي يوضح دعائم نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الشكل رقم 06-02 : متطلبات نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:



من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق.

كما تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى توفر مجموعة من الشروط لنجاحها في أداء وظائفها على أكمل وجه ومن هذه الشروط نذكر:¹

¹ - بودبوس سامي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 352.

- ✓ إنشاء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين .
- ✓ إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية.
- ✓ إنشاء موقع على الأنترنت للمؤسسة.
- ✓ استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات .
- ✓ إنشاء شبكة معلومات داخلية بين الإدارات والفروع.
- ✓ استخدام البرمجيات والحاسبات الإلكترونية ونماذج اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية.
- ✓ استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والإجتماعات.
- ✓ تسجيل جميع القوانين والتشريعات على الأنترنت.
- ✓ استخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني.

4- اتجاهات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

وفي هذا المجال تأخذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثلاثة اتجاهات كما يلي:¹

4-1- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية:

وتهدف من خلالها تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية بواسطة الأتمتة والدعم التكنولوجي، وهي تتعلق بالنشاطات الأساسية والمختلفة للموارد البشرية في المجال الإداري.

4-2- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية:

وهدفها تحسين العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة وأيضا تقديم الخدمات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال الإهتمام بالنشاطات الأكثر تقدما، والتركيز هنا ليس على الإدارة، ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تدعم مختلف العمليات الأساسية مثل: التوظيف، إختيار الموظفين الجدد، التكوين، التدريب، التحفيز، المكافآت، إدارة الأداء.

4-3- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية:

وهذا النوع يدل على التطورات في دعم الأعمال التجارية، وإستراتيجية التوجه بنشاطات إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الإستراتيجي، وهي تلك النشاطات المتعلقة بالعمليات التالية: التغيير التنظيمي، إعادة التوجيه الاستراتيجي، إدارة الكفاءة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة الإستراتيجية.

1 - عزوز عائشة، زاهية توام، مرجع سابق، ص 111-112.

ويرى الباحث أن نجاح المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها عليها أن تعمل على تكامل الإتجاهات الثلاثة السابقة، بالتالي لابد من وجود تنسيق دائم بين مختلف الوظائف والعمليات ولا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بينها.

المطلب الثاني : أهمية، أهداف، ووظائف E-HRM ، وأهم نتائجها:

إن تحول الإدارة التقليدية للموارد البشرية نحو الإدارة الإلكترونية وإعتمادها لتكنولوجيا المعلومات هو تحصيل حاصل وضرورة لابد منها نظرا لأثارها الإيجابية وأهدافها التي تصب في مجملها إلى تحقيق النوعية والكفاءة والفاعلية في تسيير المنظمة لمواردها خاصة المورد البشري.

1- أهمية التحول الرقمي وإعتماد تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

وتتجلى هذه الأهمية في كثير من النقاط خاصة ما تعلق بأداء الموارد البشرية عموما، ونذكر أهمها في ما يلي:¹

- التطور الكبير في أداء الموارد البشرية بالتزامن مع تخفيف الكثير من الأعمال الروتينية، نظرا لإستخدام تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي ساهم في إنجاز المهام بسرعة ودقة و كفاءة عالية، بالإضافة إلى خفض الكثير من التكاليف.
- التقليل من أعباء الوظائف الروتينية الخاصة بالمشرفين والمدراء، وصانعي القرار في المنظمات من خلال منحهم الوقت والمعلومات للتخطيط ورسم السياسات.
- التأثير الإيجابي على معنويات العاملين عموما من خلال قدرتهم على الوصول للمعلومات التي تخدم وظائفهم بسهولة ويسر، بالإضافة لإشراكهم في صنع القرار.
- زيادة التنافسية في المنظمات، الأمر الذي يدفع أكثر نحو البحث والتطوير، وبالتالي وتنمية قدرات الأفراد و زيادة خبرات القائمين على هذه الأبحاث.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين البيئة التنظيمية عموما، أي أن العملية الإدارية برمتها، أصبحت تبنى وتعمل بناء على المنظومة المعلوماتية في المنظمة.

¹ - منى طلعت حسن عبد العال، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد03، 2022، ص375.

▪ تزويد المنظمات بمعارف ومواد تعليمية يسهل الوصول إليها، سواء على شبكاتها الداخلية أو الشبكات العالمية، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على صياغة أهدافها وتحقيقها إستراتيجتها على المدى البعيد، وضمان البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة.

▪ استغلال الموارد البشرية للمنظمة لتوليد مخرجات دقيقة خالية من التفاوت و تقليل التباين في الأداء الخاص بالسلع أو الخدمات المقدمة.

▪ زيادة الفرص المتاحة للمنظمات في الأسواق المحلية والدولية، من خلال زيادة خبرة الموارد البشرية في المنظمة ومنحهم القدرة على التأقلم مع هذه الفرص، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في وجود برامج تدريبية ترفع قدرة العاملين بإستمرار، حيث أصبحت هذه البرامج بالنسبة للمنظمة استثمارا وليست تكلفة.

▪ تعد درجة التحكم في التكنولوجيا في هذا العصر من المؤشرات العالمية للتنمية البشرية، الأمر الذي حفز المنظمات في تطوير هذا المجال، من خلال الدورات والبرامج التدريبية المكثفة ووضعها ضمن عملية تقييم الأداء الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وبمستوياتهم ورتبهم ومراكزهم المختلفة.

وحسب دراسة أجريت على بعض المنظمات البريطانية الكبرى ولمدة زمنية تقدر بثلاث سنوات (2003 - 2006) توضح أهمية اعتماد الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظمات الأعمال حيث كانت نتائجها كما يلي: ¹

✓ تحسن جودة توفر المعلومات بنسبة 91%.

✓ تحسن سرعة الحصول على المعلومات بنسبة 81% .

✓ تحسن الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%

✓ إنخفاض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

ويمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين فاعلية أداء الموارد البشرية لمهامها على مختلف مستوياتها، من خلال توفير المعلومات اللازمة وذات الجودة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد وبأخفض التكاليف، ما يساعد المشرفين على إتخاذ القرارات الصحيحة

¹ - مؤيد عبد القادر الشخانية، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات الأردن، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص24-25.

ويسهل على العاملين أداء مهامهم على أكمل وجه، هذا ما من شأنه الحفاظ على إستمرارية وتنافسية المنظمة وإتجاهها نحو تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال تحولها الرقمي وإستخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تطوير أداء وظائفها المختلفة بالإضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها في ما يلي:¹

✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

✓ البحث عن الإستغلال الأمثل لقدرات وإمكانات الموارد البشرية.

✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

✓ تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.

✓ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

✓ تنمية وتحسين علاقات العمل والرضا الوظيفي.

✓ تحسين صورة المنظمة أمام الجمهور.

وبناء على ماسبق نرى بأن الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو تسهيل أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها بإستخدام تكنولوجيا المعلومات ومختلف التطبيقات الحديثة، الأمر الذي من شأنه دعم أداء الأعمال وتسهيلها، بالإضافة إلى خفض الجهد المبذول والتكاليف المادية والوقت اللازم لأداء الكثير من المهام، وهذا ما يسمح في الأخير في رفع معدلات الأداء والإنتاجية وتحسين صورة المؤسسة وتوجهها الإستراتيجي عموماً .

3- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لا تختلف وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن تلك التقليدية، غير أن الإختلاف يكمن في الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والطرق والأساليب الحديثة المستخدمة في أداء تلك الوظائف، ومن بين أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نذكر ما يلي:²

3-1- التخطيط الإلكتروني: ويقصد به تحديد ما يراد عمله حالياً ومستقبلاً في كل ما يخص الموارد البشرية، وهذا بالإعتماد على التدفق الهائل للمعلومات من داخل المنظمة وخارجها.

¹ - بشير عيد الحميد، مرجع سابق، ص 100.

² - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 405.

3-2- التوظيف الإلكتروني : ساهمت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على البيروقراطية في عملية التوظيف داخل المنظمة بحيث خلقت علاقة مباشرة ما بين المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم للوظيفة، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول من خلال شبكة الإنترنت إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال بشكل مباشر بالمشرف على عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني أداة تساعد المكلفين بعملية التوظيف في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

3-3- التدريب والتكوين الإلكترونيين: وتتم هذه العملية من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة وشبكة الانترنت وتقنيات الفيديو والتحاضر عن بعد التي تعتمد على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، وتساهم في إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة العنكبوتية، كما تعتمد هذه العملية على وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول أكبر عدد من الموظفين إلى التكوين والتعلم بطريقة سريعة وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.

3-4- تقييم وقياس الأداء الإلكتروني: وتتم هذه العملية من خلال إستخدام أنظمة خاصة لمقارنة الأداء ولتسهيل قياسه، بواسطة تطبيقات وبرامج تقنية مصممة خصيصا لهذا الغرض تعتمد على متغيرات ومعايير معينة كعدد الوحدات المنتجة، الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء المرتكبة.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤدي نفس الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، غير أنها تعتمد على إستخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات والبرامج الحديثة في أداء هذه الوظائف، التي تبدأ من عملية التخطيط وإستقطاب وإختيار الموارد البشرية إلى تكوينهم وتدريبهم وتقييمهم، وأيضا صرف المكافآت والتحفيزات وصولا إلى قرارات الفصل، كما ينبغي عدم إهمال دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في متابعة أداء الأفراد لمهامهم من خلال إستعمال مختلف التطبيقات الحديثة التي تساهم بشكل كبير في فرض الإنضباط وتحسين علاقات العمل والرضا الوظيفي من خلال خلق جو من الشفافية والعدالة ومشاركة جميع الأفراد العاملين في عملية صنع القرار.

4- نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية :

لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموعة من النتائج والتي تختلف عن أهدافها التي رأيناها سابقا والنتائج على نوعين الأولى خاصة بالمنظمة والثانية خاصة بالموارد البشرية وهي مفصلة كما يلي¹:

4-1- نتائج تطبيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة: ومن أهم هذه النتائج نذكر:

- الإلتزام والإنضباط العالين: حيث أن القوى العاملة تكون محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى الثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
- قدرات تنافسية عالية : من خلال قدرة المورد البشرية على تعلم مهمات ومهارات وواجبات جديدة و تطوير أنفسهم من خلال البرامج المتوفرة.
- توفير التكاليف: من خلال الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة وخفض التكاليف.
- ملاءمة عالية: وتنتج عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم كافة اهتمامات المنتفعين.

4-2- نتائج التطبيق بالنسبة للموارد البشرية: والتي تتمثل في :

- المنظمات التي تعتمد على التوجه التشغيلي بإستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يكون الدور الكبير في تنفيذ الخطط الإستراتيجية والإجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية للعاملين ومدراء التشغيل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق طلب أقل على موظفي الموارد البشرية ويكون التوجه فقط إلى الفئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية.
- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي بإستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يكون طاقم قليل العدد كافي لإدارة الموارد البشرية، وهذا في حالة إعتماد العاملون ومدراء التشغيل على التقنيات والأدوات المساعدة والمزودة من قبل الموارد البشرية على الأنترنيت.

¹ - سويسبي أحمد، تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 بالجزائر (قراءة سوسيومهنية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - ، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 246.

■ المنظمات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من الضروري لها توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ويرى الباحث كورتل Corteel أن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لها عدة آثار ونتائج ذات إتجاه واضح نذكرها في ما يلي:¹

■ تقليص حجم القوى العاملة في المنظمة نتيجة الإحتياج إلى عدد أقل من العاملين لأداء الأعمال بكفاءة أعلى.

■ إختفاء فئة الإدارة الوسطى والمتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا والفئة التنفيذية على إختلاف مواقعها التنظيمية.

■ الاتجاه إلى إختفاء القائمين بالوساطة بين المنظمة وزبائنها أو مورديها، بتعويضهم بتقنيات المعلومات والإتصال الحديثة كالتوريد في الوقت والتعامل عبر الإنترنت.

■ تقليص الحاجة إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة ممن يقومون بأعمال تتطلب قدرات عملية دون الحاجة لمهارات ذهنية، وتعويضهم بالتقنيات الجديدة التي تعمل بكفاءة أعلى.

■ زيادة الحاجة إلى فئة جديدة من العاملين تمتلك المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة الحاسوبية، وممن يملكون المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرة على إستيعاب التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة ومختلف أنشطة المنظمات .

■ زيادة الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على التكيف مع المتغيرات خاصة ضمن المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.

■ تزايد الإحتياج إلى موارد بشرية التي تمتلك القدرة الكاملة على تنويع الأعمال والإنتقال السريع بين مختلف مواقع العمل على اتساع العالم، والقدرة أيضا على التكيف مع الثقافات المتعددة التي التعامل معها المنظمات العولمية.

1 - بشير عيد الحميد، مرجع سابق، ص 136.

ويمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دور مهما في تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، وهذا نظرا لنتائجها وآثارها الواضحة خاصة ما تعلق بتقليص التكاليف والمهام الإدارية وريح الوقت والجهد وزيادة القدرات التنافسية وغيرها من التغيرات الإيجابية التي تدعم الرأس المال البشري في تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة ككل.

المطلب الثالث: مدخل إلى نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية HRIS:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة من أهم نتائج التحول الرقمي نحو الإدارة الإلكترونية وهذا النظام قائم على تفاعل التكنولوجيا المعتمدة والبيانات والمعلومات التي تحتاجها الموارد البشرية .

1- مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية HRIS:

وفي هذا الإطار لا بد من التفريق بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكما رأينا سابقا بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي المقاربة الإدارية التي تهدف إلى قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمهامها باستخدام الإنترنت وشبكة الإتصال الداخلية الأنترانت، أما نظام معلومات الموارد البشرية فهو إستخدام وتطبيق البرمجيات المتخصصة في جمع وتخزين وتحليل ونشر وإستعمال البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.¹

وقبل التطرق لمفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية لابد أن نتطرق لمفهوم نظام المعلومات أولا والذي يعرف على أنه:

" النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلة للمنظمة والبيئة المحيطة بها ، وهي تدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في إتخاذ القرارات."²

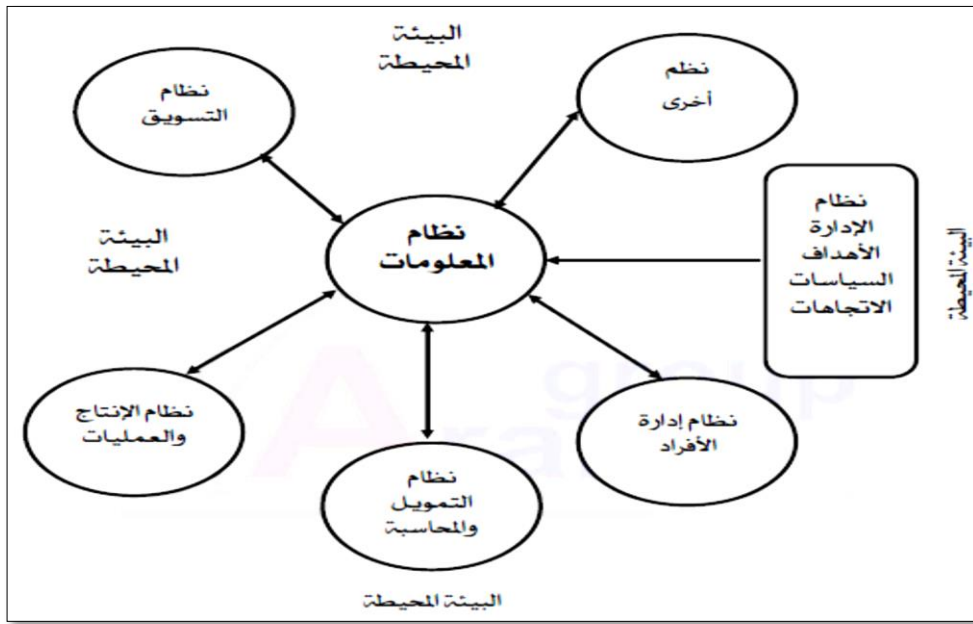
1 - بودبوس سامي، زهمول خالد، مرجع سابق، ص 362.

2 - يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 205.

كما يعرف نظام المعلومات على أنه: " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات".¹

كما يجدر الإشارة أنه هناك العديد من الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الرئيسي في المنظمة ولكل نظام فرعي مهام محددة والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم 07-02: أنظمة المعلومات الفرعية في المنظمات



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص31.

أما فيما يخص تعريف نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية HRIS فالتعاريف لهذا المفهوم تختلف وتتعدد بكثرة سنتناول بعضها في ما يلي:

التعريف الأول: عرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه: " أداة ووسيلة يتم من خلالها تنفيذ مختلف سياسات وممارسات الموارد البشرية من الناحية التنظيمية، بالإعتماد على مختلف تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة".²

1 - الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 11.
2- سراج وهيب، بورغدة حسين، أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 386.

التعريف الثاني : عرف نظام المعلومات للموارد البشرية كذلك بأنه: "المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع و تخزين وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار، وذلك لمساعدتهم في إتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، وتعيينها، وتعويضها، وتدريبها، وتطويرها، وتقييم أدائها بكفاءة وفاعلية."¹

التعريف الثالث : عرف كل من **Denisi & Griffin** نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " مجموعة متكاملة و مترابطة من الأشخاص والأجهزة والبرمجيات التي تجمع وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لإتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال."²

التعريف الرابع: عرفه **Reix** على أنه " نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات."³

التعريف الخامس: ويعرف فيه نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "مجموعة من البرمجيات المتصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة."⁴

التعريف السادس: يعرف نظام معلومات الموارد البشرية حسب كل من **Laval Florence & Guilloux Véronique** كل على أنه "نظام يقوم بدمج مجموعة من البرامج القادرة على أتمتة عدد من المهام والأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ويضمن متابعة هذه الأنشطة والمهام ويرون أن لتكنولوجيا الإعلام والإتصال تأثير قوي على الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية (إجراءات التوظيف) والإدارية (تسيير العطل، الغيابات، الأجور،...) المتعلقة بإدارة الموارد البشرية."⁵

1 - رمضان علي محمد أرحيم، عبد السلام محمد المليل، معوقات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة الليبية للحديد والصلب مصراتة، مجلة الدراسات الاقتصادية لجامعة سرت ، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص39.

2 - يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز العبادي، مرجع سابق، ص 206.

3 - رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 05، 2019، ص5.

4 - دشاش محمد الصالح، دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 273.

5 - باسيمان عبد المالك، شنيني حسين، محجر ياسين، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري بإستخدام نظم معلومات الموارد البشرية دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص30.

وكقراءة لما سبق يمكن القول بأن نظام معلومات الموارد البشرية هو فرع من فروع نظم المعلومات في المنظمة والذي يعتمد على مجموعة من الأجهزة والبرامج والحاسبات الآلية، بالإضافة إلى الأفراد المشرفين على هذه الأجهزة والبرامج، ويهدف هذا النظام إلى جمع وتنظيم وحفظ وتخزين وإسترجاع البيانات والمعلومات الخاصة بجميع أنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة، الأمر الذي يساهم ويسهل على المسؤولين معالجة هذه المعلومات وإتخاذ القرارات المناسبة والسليمة فيما يتعلق بكل ما يخص إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، التوظيف، التكوين والتدريب، المنح والتحفيزات، الترقية، الأجور، التقييم...).

2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية كغيره من نظم المعلومات الإدارية الأخرى فهو يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي:¹

2-1 المدخلات :

المدخلات هي الأساس في توليد مخرجات النظام المطلوبة من قبل المستفيدين، لذا وجب تحديدها بطرق صحيحة و سليمة وفق المواصفات المطلوبة، و تتمثل مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية في البيانات فقط وهي المادة الخام التي تستخدم لتوليد معلومات لصانع القرار وهي ثلاثة أنواع:

- البيانات المتعلقة بالموظف والحياة الوظيفية كالبيانات الشخصية، المؤهلات الدراسية ، الخبرات العلمية السابقة، تاريخ إلتحاق الموظف بالوظيفة ، التدرج الوظيفي.... الخ.
- البيانات المتعلقة بالوظائف و التي تشمل مثلا مسميات الوظائف و أرقامها و مواقعها التنظيمية و كذا التعديلات التي تطرأ عليها.
- البيانات المتنوعة كبيانات سياسات التوظيف و السياسات الخاصة بسوق العمل.

ويتم الحصول على هذه البيانات من مصدرين أساسيين هما:

- ✓ **المصادر الداخلية :** وهذه البيانات تعكس واقع البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها نظام معلومات الموارد البشرية و يتم الحصول عليها من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى.
- ✓ **المصادر الخارجية :** و هي المصادر التي تأتي من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

¹- جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص82-83.

2-2- عمليات المعالجة :

يقصد بها النشاطات التشغيلية التي تتم بناء على المدخلات ، و هي العمليات التحليلية و الحسابية و الإحصائية لتحويل المدخلات إلى صورة واضحة يمكن الاستفادة منها بالشكل الملائم والجيد، و يتم أولاً تسجيل ورصد البيانات من مصادرها ثم ترتيبها وتنسيقها وفق نمط معين حسب الحاجة بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة ، و تخزينها و الحفاظ عليها في ملفات معينة للعودة لها عند الحاجة وتلك الملفات تخضع للتفسير تبعاً للتغيرات الحاصلة في النشاطات وتسمى قاعدة بيانات الموارد البشرية.

2-3- المخرجات :

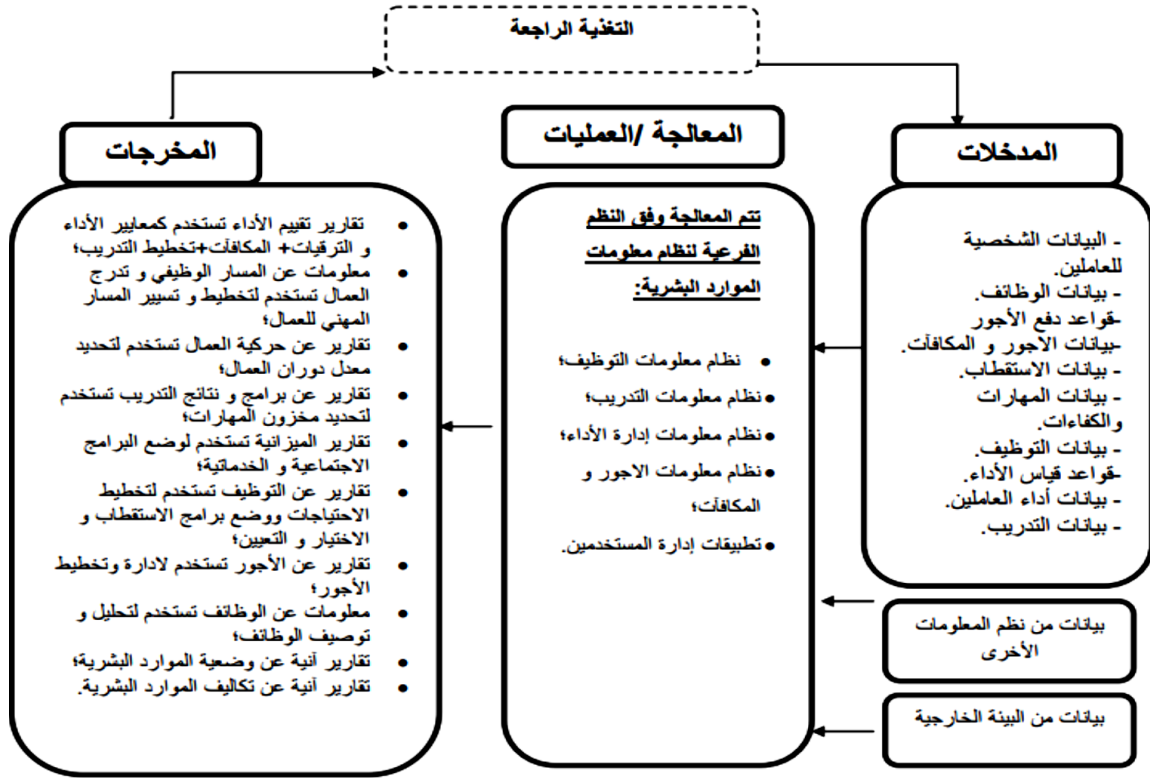
وهي جملة المعلومات المعدة وفق أشكال متنوعة مثل التقارير و المخططات و الأشكال البيانية و التي تطلب من داخل المنظمة أو خارجها ، يختلف حجم و نوع مخرجات نظام المعلومات للموارد البشرية من نظام إلى آخر حسب نوع و حجم العمل الذي تقوم به المنظمة، ولها أهمية بالغة مقارنة بباقي مخرجات أنظمة المعلومات الأخرى الموجودة في المنظمة نظراً لتعدد و تنوع المستفيدين منها من المستويات الدنيا للمنظمة وصولاً للمستويات العليا لها .

2-4- التغذية العكسية:

وهي العنصر الذي يتم من خلاله قياس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وفق معايير محددة، و يركز على المقارنة بين المعلومات التي تم توفيرها فعلياً من قبل النظام و بين المعلومات المستهدفة و المخطط توفيرها بهدف تحديد الإنحرافات و تشخيص أسبابها و تصحيحها و تكتسب المعلومات المرتدة أهمية خاصة في نظام معلومات الموارد البشرية نظراً لإرتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات و التي تعد المعيار في قياس فاعلية هذا النظام ، كما تسمح بمتابعة التغيرات في سياسات و إجراءات إدارة شؤون الأفراد و كذا تدعيم الرقابة عليهم.

والشكل الموالي يلخص مكونات وآلية عمل نظام المعلومات للموارد البشرية بشكل واضح ومفصل :

الشكل رقم 08-02 : مكونات وآلية عمل نظام المعلومات للموارد البشرية



المصدر: رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص63.

وكقراءة للشكل وما سبق تتضح لنا طريقة عمل نظام المعلومات للموارد البشرية حيث إنطلاقاً من المدخلات وهي المعلومات والبيانات من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية من نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى أو خارجية ، يتم تحليل ومعالجة هذه المعلومات والبيانات بطريقة منظمة وباستخدام التقنيات الحديثة حسب نوع وإطار المعلومة والوظيفة، ومن ثم تحويل هذه المعلومات والبيانات إلى صورة أو شكل أو تقرير قابل للإستخدام وإعتبره مرجعاً لإتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص الموارد البشرية وبما يتوافق مع مخرجات عملية المعالجة في النظام.

3- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية :

يتطلب نجاح نظام معلومات الموارد البشرية توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات وهذه المتطلبات لا بد أن تتكامل فيما بينها لتحقيق نجاح النظام، وسنحاول ذكر أهمها في النقاط التالية¹:

1 - بوزرورة ليندة، قطاف سهيلة، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد04، 2020، ص81.

- 3-1- المتطلبات الإدارية:** وتشمل جميع الجوانب المتعلقة بالأنشطة المختلفة للإدارة، أهمها:
- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
 - ضرورة التخطيط الفعال لإحتياجات نظام معلومات الموارد البشرية من مختلف الموارد، الأمر الذي يتطلب إقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية هذا النظام، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيقه.
 - مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
 - مراعاة إحتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام من داخل المنظمة أو خارجها.
 - ضرورة الرقابة والمتابعة المستمرة لكافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.
- 3-2- المتطلبات التكنولوجية (الفنية):** وأهم هذه المتطلبات:
- توفر الأجهزة والآلات والأدوات المختلفة واللازمة لتشغيل النظام بما يتناسب مع إمكانيات وإحتياجات المنظمة.
 - ضرورة وجود أفراد من ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الأخصائيين أو الإستشاريين في هذا المجال.
 - تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، ولحفظ سرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
 - ضرورة تكامل البيانات (الملفات والسجلات والوثائق) من أجل إستخدام أكثر فاعلية.
- 3-3- المتطلبات الاقتصادية:** ونذكر أهمها في ما يلي:
- ضرورة توفير الوقت الكاف لعملية إعداد وتصميم نظام المعلومات للموارد البشرية، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
 - وجوب العمل على تخفيض وتقليص التكاليف.
 - ضرورة الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
 - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل النظام، وهذا ما يتطلب تدريب العاملين المتخصصين في نظام معلومات الموارد البشرية لزيادة مهاراتهم في التشغيل وإستخراج المعلومات.

3-4- المتطلبات الاجتماعية: وأهمها مايلي:

- ضرورة التعاون المستمر والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات والحصول منها على البيانات والحقائق.
- ضرورة وجود إتصال جيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي ووجود التفاهم المتبادل بين الطرفين.
- توفر روح تقديم المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.
- سهولة إستخدام مخرجات النظام وهذا يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

المطلب الرابع: أهمية ووظائف وأهم معيقات النجاح لنظام معلومات الموارد البشرية:

1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

يلعب نظام المعلومات للموارد البشرية دورا هاما في تسيير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بوصفه أداة مهمة في يد المشرفين لإتخاذ قرارات مناسبة بناء على مخرجاته كما أن أهميته لا تقتصر على ذلك فقط بل تتعدى للمنظمة ككل وللمورد البشري ذاته وهذا مانراه فيمايلي:¹

1-1- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية للمنظمة ككل: وتتجلى هذه الأهمية في :

- زيادة الكفاءة الشاملة في إتخاذ القرار .
- خفض التكاليف ومراقبة أفضل للميزانية.
- شفافية في أداء الأعمال ورؤية أفضل للمستقبل
- رؤية عمل واضحة وإتخاذ قرارات سليمة فيما يخص كل ما يتعلق بالموارد البشرية (توظيف، فصل، أجور، مكافآت، ...)

1-2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية : تظهر أهمية هذا النظام

في كثير من النقاط التي لها علاقة مباشرة بتسيير المورد البشري داخل المنظمة ومنها:

- امتلاك قاعدة بيانات شاملة وموحدة لجميع الموظفين في المنظمة مما يتيح الحصول على معلومات وتقارير وإحصائيات آنية .
- القدرة على تحديث قاعدة المعلومات والبيانات في الوقت المناسب.

¹ - Dorel Dusmanescu, Bradic Martinovic Aleksandra, The role of information systems in human resource management, 2011, p12-13.

- يساهم في التقليل من الأخطاء الناجمة عن المورد البشري وعن المعاملات الورقية .
 - أكثر إنضباط من خلال الإعتماد على تطبيقات متابعة حضور وإنصراف العمال بدقة .
 - تحسين نظام الإدارة والإلتزام وفقاً للتشريعات و اللوائح القانونية.
 - تحقيق الوثوقية أكبر في البيانات والحد من المعلومات المكررة الموجودة في النظام.
 - القدرة على إدارة المواهب و إستغلال الكفاءات.
 - القدرة على إتخاذ تدابير وقائية لإدارة التغيير، التحوط وإدارة الأزمات.
- 1-3- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية لنسبة للمورد البشري :** وهذه الأهمية تتمثل في :
- إمكانية الولوج إلى البيانات والعمل في نافذة مستقلة.
 - توفير الوقت من خلال إستخدام الإنترنت للتواصل والعمل وإنتظار الرد إلكترونياً.
 - المتابعة التلقائية ورصد مختلف المهام المستعجلة والضرورية إضافة للأحداث المهمة.
 - تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار نتيجة مساهمتهم في إتخاذ القرارات وأخذ المبادرة.
 - إتاحة البيانات والمعلومات للمستفيدين 7/7 أيام و 24/24 ساعة.
 - تقليص الوقت للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.
 - القدرة على الإستفادة من التدريب والتكوين عبر الإنترنت.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري من خلال سهولة و كفاءة تنفيذ المهام.

2- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تأدية العديد من الوظائف التي من شأنها مساعدة إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمة، ومن أهم هذه الوظائف نذكر:¹

1-2- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات: وتعد هذه الوظيفة من أهم وأبرز الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات للموارد البشرية، وهذا لإحتياج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات، وخاصة في ظل عالم ومحيط متعقد ومتشعب التخصصات، فالتعرف على الكفاءات البشرية يساعد المنظمة على التخطيط للتوسعات المطلوبة في المستقبل، كما له دور فعال في صنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى الخاصة بالمنظمة.

¹ - غيداء سلطان أبو سمهدانة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2014، ص 51.

2-2- تحديد المسؤولية: يعمل نظام المعلومات للموارد البشرية دورا هاما في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنظمة، ما يسمح بتحديد مسؤولياتهم بدقة، وبالتالي لا يكلف كل فرد بمهام أكثر من طاقته، وتجنب عجزه عن القيام بمهامه، كما يمكن أيضا من محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين في المنظمة.

2-3- تنظيم إجراءات العمل: وهذه الوظيفة مستمدة من إسمه "كنظام" والتي تعني أن أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غياب النظام فإن الغلبة للفوضى والعشوائية بالمنظمة، فالمنظمة تتوقع قيام النظام الجيد بتبسيط الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

2-4- السيطرة والإستفادة من الموارد المتاحة: وهذه الموارد قد تكون مادية كالأجهزة والمعدات والبضائع والأموال وغيرها، وقد تكون بشرية كالأفراد العاملين والعملاء، ويعتبر التحكم والسيطرة على هذه الموارد المتاحة عملا في منتهى الأهمية للإستفادة القصوى منها، فمثلا يمكن للنظام العمل على حصر عدد وتخصصات الأفراد العاملين في المنظمة ليعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الإستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون الحاجة لتعيينات جديدة أو زيادة تكاليف إضافية للمنظمة.

2-5- ضمان إنسياب العمل: ويسعى نظام معلومات الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة إلى التنسيق والموائمة مع النظم الفرعية الأخرى بما يكفل إنسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي أية منظمة يتم العمل على مراحل متعددة، أين يعمل النظام من خلالها على توزيع الأدوار والطاقات بالشكل الذي يمنع حدوث تكدسات في مرحلة ما فتتعطل سلسلة العمل كلها.

3- معوقات نجاح وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

تواجه العديد من المنظمات في إطار تحولها الرقمي نحو إستخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة في التسيير الإداري بما فيها نظم معلومات الموارد البشرية جملة من القيود والعراقيل المختلفة ومن بين أبرز هذه العراقيل نذكر:¹

3-1- المعوقات الإدارية والتنظيمية : ويقصد بها تلك المتعلقة بالإدارة كالوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهيكل التنظيمية وأساليب العمل به، ومن أبرز هذه المعوقات :

▪ رؤية ورسالة وأهداف المنظمة لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرا مباشرا على نظم المعلومات داخل المنظمة حاضرا ومستقبلا .

1 - رمضان علي محمد أرحيم، عبد السلام محمد المليل، مرجع سابق، ص39-40.

- تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقا رئيسيا عند تطوير نظم المعلومات بها.
- نقص الدورات التدريبية لتأهيل العاملين لغرض التعامل الفعال مع معطيات العصر التكنولوجي والتقني وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.
- 3-2- المعوقات التقنية أو التكنولوجية:** ويقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية، وأهمها:
 - ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى المنظمة.
 - إختلاف مواصفات الأجهزة المستخدمة داخل المنظمة مما يشكل صعوبة الربط بينها.
 - سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرها.
 - القصور في تجهيز قاعدة بيانات متكاملة في المنظمة يمكن الاعتماد عليها في عملية التطوير.
 - ضعف البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات.
- 3-3- المعوقات البشرية:** وهي تلك المتعلقة بالأفراد العاملين في الوحدات الإدارية للمؤسسات حيث أن أغلب المنظمات تعاني من النقص في عدد الأفراد المؤهلين لتشغيل نظم المعلومات وصيانتها وتطويرها، ومن أهم هذه المعوقات يمكن ان نذكر ما يلي:
 - الأمية المعلوماتية وعدم القدرة على مواكبة وإستخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى العائق اللغوي.
 - مقاومة التغيير والخوف منه وذلك بجهل الأفراد العاملين الهدف من التغيير والتطوير، وخوفهم من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تطوير أو تغيير داخل منظماتهم .
- 3-4- المعوقات المالية:** وهي تلك المرتبطة بالجانب المالي من حيث توفير النفقات والتكاليف اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج المختلفة المستخدمة في نظم المعلومات، وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية حيث أن ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا من أهم العوائق التي تواجه تطوير نظم المعلومات داخل المنظمة.
- إن نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة يتطلب وجود مجموعة من الشروط، خاصة ما تعلق بإرادة الإدارة العليا في التغيير ودعم إدارة الموارد البشرية بتوفير الغطاء المالي والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة اللازمة والمناسبة كما ونوعا لمراقبة التحول الرقمي، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن تطبيق نظام المعلومات دون توفر موارد بشرية متقبلة لهذا النظام ومؤهلة لتسييره وحسن إستغلاله .

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل الثالث تطرق الباحث إلى إدارة الموارد البشرية والمكانة الهامة التي أصبحت تحتلها في المنظمات الحديثة خاصة مع تطورات العصر، حيث تؤدي هذه الإدارة دورا رئيسا وحاسما في أداء المنظمة ككل، وهذا من خلال مختلف الوظائف والمهام التي تقوم بها سواء كانت هذه الوظائف إدارية من التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة على القوى العاملة، أو كانت مهامها متخصصة من إستقطاب، إختيار، توظيف، تدريب، تكوين، تحفيز، ... للكفاءات والموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، بالإضافة إلى متابعة ظروف عمل الأفراد داخل المنظمة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات العصرية من العولمة والتطور التكنولوجي وزيادة المنافسة والإختراعات والإبتكارات في هذا المجال، كما أصبحت ثنائية التكنولوجيا والموارد البشرية اليوم هي أساس إكتساب الميزات التنافسية للمنظمات.

تطرق الباحث أيضا في هذا الفصل إلى أداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث يعد أداء المورد البشري أحد ركائز نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ولا يتأتى ذلك إلا بالوصول إلى أعلى مستويات الأداء والكفاءة لهذا العنصر، لذا وجب عليها متابعة هذا الأداء من خلال توفير الظروف الملائمة ليكون في المستوى المطلوب، وأيضا تقييمه بطرق موضوعية وصحيحة لإيجاد مركبات النقص والإنحرافات ومعالجتها بما يتناسب معها لتفادي الإضرار بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

كما تناول الباحث في في نهاية هذا الفصل أداء الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، حيث وفي هذا الإطار تم دراسة مجالات إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإعتبارها من نواتج رقمنة الإدارة، عوامل النجاح في التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية وإتجاهات الإدارة الإلكترونية في ذلك، كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف وأهم نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM، وأيضا نظام معلومات الموارد البشرية بإعتباره أحد أهم نتائج إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتم التطرق إلى مفهومه ومكوناته، أهم متطلبات نجاحه وصولا إلى أهميته وأهدافه وأهم وظائفه، بالإضافة إلى أهم العراقيل التي تواجه تطوير هذا النظام داخل المنظمة .



الفصل الثالث:

النظام المصرفي الإسلامي

تمهيد

إن الدور الكبير الذي تلعبه المصارف باعتبارها المحرك الأساسي في الإقتصاد لا أحد ينكره، فدور الوساطة المالية (النشاط الرئيسي للمصارف) بين أصحاب المال الفائض وبين أصحاب العجز منه من المستثمرين والأفراد يعتبر العصب الحيوي للإقتصاد لما له من أهمية في تنشيط وتفعيل مختلف القطاعات من خلال توفير الغطاء المالي اللازم لتكاليف الإستثمار في هاته القطاعات، وتعتمد البنوك منذ نشأتها التعامل بالفوائد (الربا) في تقديمها لخدمة الإئتمان وهذا ما يتنافى مع شعائر وقيم المجتمعات المسلمة التي تحرم التعامل بالفائدة الربوية أخذا وعطاء بصحيح النصوص الشرعية في القرآن والسنة، ومن هنا عمد الكثير من المفكرين والباحثين المسلمين في إيجاد البدائل الشرعية وعدم التعامل بالفائدة الربوية حيث ظهرت فكرة المصارف الإسلامية التي تقوم بالوساطة المالية دون أخذ أو منح فائدة ربوية في تقديم خدماتها وفي مختلف تعاملاتها، وعلى الرغم من حداثة البنوك الإسلامية إذا ما قارناها بالمصارف التقليدية التي لها تاريخ كبير، فقد استطاعت هذه البنوك (المصارف الإسلامية) الصمود والصعود وتحقيق نجاحات سريعة وواضحة على المستويين الإقليمي والدولي، حيث تعتبر الصيرفة الإسلامية أحد أسرع القطاعات الاقتصادية والمالية نموا في العالم خاصة بعد الأزمة المالية العالمية في 2008، أين أظهرت التعاملات الشرعية للبنوك الإسلامية صمودا واضحا وعدم التأثر بنتائج تلك الأزمة التي عصفت بالكثير من البنوك والمؤسسات المالية العالمية آنذاك.

وانطلاقا مما سبق وبهدف دراسة نظرية لموضوع المصارف الإسلامية قسم هذا الفصل إلى ثلاثة

(03) مباحث وفي كل مبحث سنتطرق فيه لمجموعة من العناصر كالآتي :

- المبحث الأول : مفاهيم في النظام المصرفي الإسلامي.
- المبحث الثاني : أموال، خدمات وصيغ التمويل في المصارف الإسلامية.
- المبحث الثالث : الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

المبحث الأول : مفاهيم في النظام المصرفي الإسلامي.

برزت المصارف الإسلامية عالمياً خاصة بعد أزمة الرهون العقارية في 2008 حيث أصبحت أقرب إلى ما يعرف بالظاهرة في سرعة إنتشارها وتوسعها، وحسب آخر الإحصائيات في تقرير لإتحاد المصارف العربية فالبنوك الإسلامية متواجدة في أكثر من 70 دولة من العالم، وقد نالت هذه البنوك الإهتمام من مختلف دول العالم نتيجة لصدورها في الأزمات المتعاقبة وتأثرها الذي لا يكاد يذكر، حيث أكد الخبراء الإقتصاديون أن السبب يعود بالدرجة الأولى إلى صيغ التمويل الإسلامية القائمة إستبعاد سعر الفائدة، الأمر الذي يجعل إستثماراتها حقيقية ذات طبيعة تشاركية، وبالتالي فإن المخاطر الناجمة عن هذه الإستثمارات نقلت تحت مبدأ الغنم بالغرم أي التشارك في الربح والخسارة.

المطلب الأول: النظام المصرفي ودوافع التوجه نحو الصيرفة الإسلامية:

قبل التطرق لمفهوم الصيرفة الإسلامية نتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم المتعلقة بالنظام المصرفي وأهم خصائصه ومكوناته بالإضافة إلى أسباب التحول والتوجه نحو الصيرفة الإسلامية .

1- مفهوم النظام المصرفي:

يقصد بالنظام المصرفي "مجموع المصارف العاملة في بلد ما، والذي يضم مجمل النشاطات التي تمارس العمليات المصرفية وخاصة تلك المتعلقة بمنح الإئتمان، والسلطة المسؤولة عن السياسية النقدية هي البنك المركزي والخزينة العامة"¹.

كما عرف النظام المصرفي بأنه " ذلك النظام الذي يتكون من مجموعة من الوسطاء الماليين والذي يتم من خلاله تدفق الأموال السائلة والمدخرات نحو القروض والاستثمارات، والتي تمثل الأساس الائتماني للإقتصاد القومي ويعمل في إطار عدد من السياسات والتوجيهات التي يتولاها البنك المركزي والتنسيق مع السياسات الاقتصادية العامة في ظل مجموعة من القوانين الحاكمة"².

وفي تعريف آخر للنظام المصرفي هو "مجموعة من المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف في البلد"³

1 - عمر إيهاب نافع، دور الجهاز المصرفي في تعبئة وتخصيص المدخرات لتحقيق النمو الإقتصادي في العراق، رسالة ماجستير، قسم الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2020، ص3.

2 - زمولي هدى، عواطف مطرف، مكانة البنوك وتغير دورها في ظل تطور الأنظمة المالية و المصرفية، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 269.

3 - فالي نبيلة، إستراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية دراسة حالة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017، ص27.

ومما سبق يمكن القول أن النظام المصرفي هو مجموعة المؤسسات المصرفية العاملة والمعتمدة ببلد ما، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها تلك البنوك، حيث تقوم هذه المصارف بقبول الودائع ومنح القروض وتقديم خدمات مصرفية أخرى، في إطار توجيهات ورقابة البنك المركزي للدولة أو كما يسمى بنك البنوك، الذي يهدف هو الآخر لتنفيذ السياسات النقدية والبنكية التي يسعى لها البلد لتحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة.

2- خصائص ومكونات النظام المصرفي:

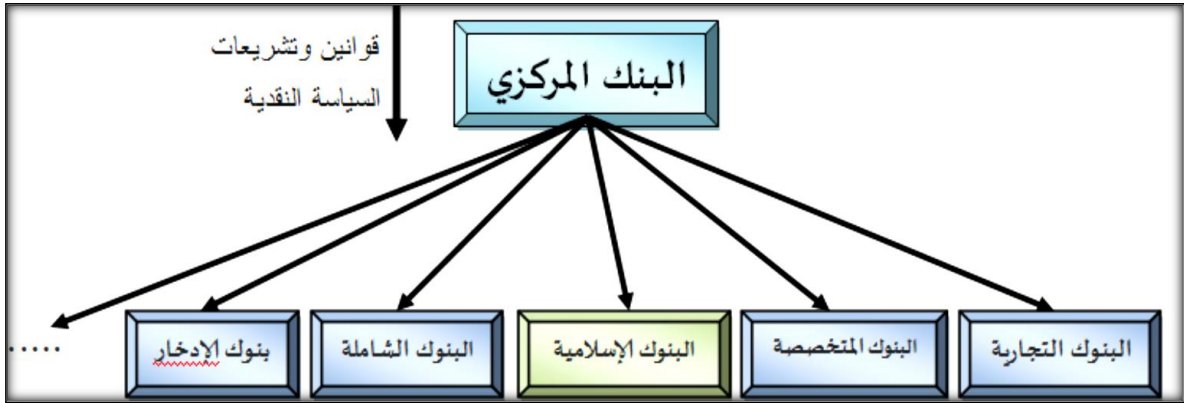
يتكون النظام المصرفي في بلد ما من مجموع البنوك والمصارف العاملة به، ويختلف في كيفية تركيب هيكله وحجمه ونوعية نشاط البنوك التي يتشكل منها، بالإضافة إلى كيفية توزيع فروعها، وفي ملكيتها، وأيضاً في مدى إدماج وتوحيد هذه البنوك، ويختلف من دولة لأخرى وفقاً لنظامها الاقتصادي والسياسات المعتمدة، ودرجة الحرية التي تمنحها الدولة للجهاز البنكي في رسم خطته وسياساته وكذا وضع برامجه المختلفة، أو في مدى تدخل السلطة في توجيه ورسم السياسات النقدية وتنظيمها، وحتى في مدى حاجة الاقتصاد المحلي لنوع معين من البنوك دون غيره.

ويشمل النظام المصرفي في دولة ما عموماً البنك المركزي الذي يسمى أيضاً بنك البنوك أو بنك الدولة الذي يقوم وبصفته أعلى سلطة نقدية بالإشراف على باقي الأنواع من البنوك (البنوك التجارية، المصارف المتخصصة، المصارف الإسلامية، البنوك الشاملة، بنوك الإستثمار، صناديق وبنوك الإدخار، ...). ويؤدي الجهاز البنكي وظيفته كوسيط مالي في الإقتصاد حيث يوفر القروض والإئتمان وخدمات مصرفية أخرى للمؤسسات والأفراد، ومع تطور البنوك أصبحت العديد من الوظائف تؤدي بواسطة نوع واحد من البنوك أو المصارف الخاصة وفق أنظمة مصرفية محددة، مثل التوظيف لرأس المال، تنشيط الإنتاج، تشجيع الإدخار، توفير غطاء للعملة والنقد، وإدارة وتسويق عمليات التحويل والتجارة الخارجية... إلخ.¹

والشكل الموالي يوضح على العموم مكونات النظام المصرفي:

¹ - ياسر محمود أحمد عبد الرحمن، محمد رجب صديق هاشم، تطور الأداء المالي بالجهاز المصرفي وأثره على النمو الإقتصادي المصري خلال الفترة من 2008-2020، مجلة كلية السياسة والإقتصاد لجامعة بني سويف، العدد 13، مصر، يناير 2022، ص412.

الشكل رقم 01-03: مكونات النظام المصرفي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق.

3- دوافع التوجه نحو الصيرفة الإسلامية:

لقد تعدد الأسباب والعوامل منها الدينية، الإقتصادية، الإجتماعية، الأخلاقية وربما حتى السياسية التي دفعت بالبنوك الإسلامية للظهور، ويعد العامل الديني الدافع الأساسي لقيامها، فالباحثون المسلمون يقرون بالدور الذي تؤديه البنوك في الإقتصاديات الحديثة بوصفها وسيطا ماليا بين أصحاب الفائض والمدخرين والمستثمرين، الأمر الذي يساهم بشكل فعال في عملية تكوين رأس المال وتحقيق التنمية الإقتصادية، ولهذا فإن رغبة الباحثين والمفكرين المسلمين في الإستفادة من المنافع التي تحققها البنوك في الجانب الإقتصادي والتخلص في نفس الوقت من تعاملها بالفائدة الربوية المحرمة شرعا يعد الدافع الأساسي لقيام الصيرفة الإسلامية، كما أن بقاء مدخرات فئات معتبرة من المسلمين معطلة خارج حلقة النشاط الإقتصادي بسبب إمتناع أصحابها التعامل مع البنوك الربوية لحرمتها كان دافعا إضافيا للتفكير في إستقطاب تلك المدخرات بالإعتماد على الآليات البديلة التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية لتحل محل سعر الفائدة الربوي¹.

وقد ساعدت في تجسيد فكرة الصيرفة الإسلامية وإخراجها للواقع العديد من العوامل نبرزها بإختصار

فيما يلي:²

- تبلور فكرة إنشاء هذا النوع من المصارف ونضوجها وتفهمها على كافة المستويات.

¹ - رزمة فضيلة، مكانة التسويق الإسلامي في عملية كسب ولاء الزبائن -المصرفية الإسلامية نموذجا، مصرف السلام، بنك البركة- ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص53.

² - عيد الرزاق رحيم جدي الهيبي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص187-190.

- إعتقاد الفكرة وطرحها ودراستها في العديد من المؤتمرات السياسية والدينية في العالم الإسلامي: من تلك المؤتمرات نذكر المؤتمر السنوي الثاني لمجمع البحوث الإسلامية في القاهرة سنة 1965 أين تم فيه التحريم المطلق للفائدة على القروض سواء كانت النسبة صغيرة أو كبيرة، وفي المؤتمر السنوي الثالث تم الإستعانة بالمتخصصين في الإقتصاد لإيجاد البديل المصرفي الإسلامي.
- المحاولات الجادة من قبل المفكرين والباحثين المسلمين لإيجاد البدائل الشرعية للبنوك الربوية.
- الصحة الإسلامية الشاملة التي شهدتها العالم الإسلامي: حيث صاحب ذلك توجه جاد وصادق للمسلمين لتكييف جوانب حياتهم بما يتفق ومبادئ الشريعة الإسلامية بما فيها جانب التعاملات المالية والمصرفية، خاصة بعد التخلص من القيود الإستعمارية.

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية:

كما أشرنا سابقا أن رغبة المسلمين في الإستفادة من الخدمات البنكية من خلال تحريرها من سعر الفائدة الربوي كان من بين أهم الأسباب لنشأة المصارف الإسلامية والتي جاءت كأحد الحلول لتثبيط الإقتصاد في الدول المسلمة قبل إنتشارها عالميا.

1-تعريف المصارف الإسلامية:

يطلق على المصارف الإسلامية عديد التسميات منها البنوك اللاربوية أو البنوك التشاركية كما تعرف أيضا بعديد التعريفات وتلتقي هذه التعريفات في عدة نقاط أهمها عدم تعامل هذه البنوك بالفائدة وخضوع خدماتها لأحكام الشريعة الإسلامية وهذا مانراه في العينة التالية من التعريفات:

التعريف الأول: عرفت المصارف الإسلامية سنة 1977 حسب المادة 15 من إتفاقية إنشاء الإتحاد

الدولي للبنوك الإسلامية والتابعة لمنظمة المؤتمر الإسلامي بأنها " تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الإلتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالربا أخذا وعطاء"¹

التعريف الثاني: يعرف البنك الإسلامي على أنه " كل مؤسسة تباشر الأعمال المصرفية مع الإلتزام

بعدم التعامل بالفوائد الربوية أخذا أو عطاء."²

¹ - بن عبد الرحمان البشير، حكمة شرفة، الرقابة على المصارف الإسلامية في ظل بيئة مصرفية تقليدية - إشكالات العلاقة مع البنك المركزي، المجلة الجزائرية للأبحاث الإقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 161.

² - عبد الرزاق رحيم جدي الهيبي، مرجع سابق، ص 173.

التعريف الثالث: تعرف المصارف الإسلامية بأنها "تلك المنظمة المالية المصرفية التي تختص بتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم مجتمع التكافل الإسلامي، بوضع المال في المسار الإسلامي"¹.

التعريف الرابع: يعرف المصرف الإسلامي كذلك بأنه "المصرف الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته المصرفية والإستثمارية، من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائم على مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة ومن خلال الوكالة بنوعيتها العامة والخاصة"².

التعريف الخامس: المصرف الإسلامي هو "مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل نموها وتحقق أقصى عائد منها بما يحقق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية في إطار الأحكام الشرعية الإسلامية"³.

التعريف السادس: يعرف المصرف الإسلامي على أنه "مؤسسة مالية إسلامية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية، كما تباشر أعمال التمويل والإستثمار في المجالات المختلفة على ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية بهدف المساهمة في غرس القيم والمثل والأخلاق الإسلامية في مجال المعاملات والمساعدة في تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية"⁴.

التعريف السابع: وفيه عرفت المصارف الإسلامية على أنها: "مؤسسة مالية تقوم بتجميع الأموال و استثمارها و تنميتها لصالح المشاركين، وإعادة بناء المجتمع المسلم، و تحقيق التعاون الإسلامي في نطاق التأمين التعاوني والزكاة وفق الأصول و الأحكام و المبادئ الشرعية"⁵.

وتتفق التعريفات السابقة على أن المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية تقوم بتقديم خدمات مصرفية تحت مبدأ عدم التعامل بالفائدة (الربا) أخذاً و عطاءً، كما تلتزم هذه المصارف في نشاطها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية، وعدم الإستثمار أو تمويل أي أنشطة مخالفة للشريعة، كما تستخدم

1 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004، ص85.

2 - الوادي محمود، سمحان حسين، سمحان سهيل، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص189.

3 - دويدي خديجة هاجر، ليلي مطالي، المصارف الإسلامية تحديات وحلول، مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص213.

4 - قادري محمد الطاهر، جعيد البشير، كاكي عبد الكريم، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014، ص26.

5 - الزحيلي وهبة، المعاملات المصرفية المعاصرة بحوث فتاوى وحلول، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002، ص122.

مواردها المالية المختلفة في سبيل تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية مع الحفاظ على القيم والأخلاق الإسلامية في تعاملاتها مع عملاءها.

2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية:

يعود السبب الرئيسي لظهور المصارف الإسلامية كما سبق وأن تطرقنا إليه لرغبة المجتمعات الإسلامية في التحرر من سعر الفائدة وإيجاد صيغة شرعية بديلة للتعامل البنكي بعيدا عن شبهة الربا ودون سعر الفائدة، وجاءت أول محاولة جادة لإنشاء بنك ذو طبيعة إسلامية عام 1963 حيث أنشئت بنوك الإدخار المحلية والتي أقيمت بمدينة ميت-عمر بجمهورية مصر العربية والتي أسسها أحمد النجار رئيس الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية الأسبق، وقد إستمرت هذه البنوك لحوالي ثلاث سنوات، ليأتي بعدها الإهتمام بإنشاء مصارف إسلامية حقيقية تعمل وفقا لإحكام الشريعة الإسلامية عام 1972 وذلك في التوصيات النهائية لمؤتمر وزراء خارجية الدول الإسلامية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم الإتفاق أيضا على ضرورة إنشاء بنك إسلامي عالمي للدول الإسلامية، لينتج بعدها في سنة 1974 إعداد إتفاقية لتأسيس البنك الإسلامي للتنمية من قبل وزراء مالية الدول الإسلامية، وفي عام 1977 بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية إستهل البنك الإسلامي للتنمية نشاطه حيث يتميز هذا البنك بأنه بنك حكومات لا يتعامل مع الأفراد في أعماله المصرفية.

ومن أهم البنوك الإسلامية التي ظهرت في تلك الفترة نذكر:

- ✓ بنك ناصر الاجتماعي في مجال جمع وصرف الزكاة والقرض الحسن عام 1971م بالقاهرة،
- ✓ البنك الإسلامي للتنمية بالسعودية عام 1974م ،
- ✓ بنك دبي الإسلامي عام 1975م،
- ✓ بنك فيصل الإسلامي السوداني سنة 1977م ،
- ✓ بيت التمويل الكويتي عام 1977م،
- ✓ بنك فيصل الإسلامي المصري عام 1977م،
- ✓ البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار عام 1978م في الأردن،
- ✓ البنك العربي الإسلامي الدولي عام 1997¹.

ويوضح الجدول التالي أهم القضايا الفكرية والمؤسسات المصرفية وكذا أبرز المساهمين في

تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في مراحلها الأولى:

¹ - الوادي محمود، سمحان حسين، سمحان سهيل، مرجع سابق، ص187.

الجدول رقم 01-03: أهم الإسهامات الفكرية ومراحل تطور الصيرفة الإسلامية :

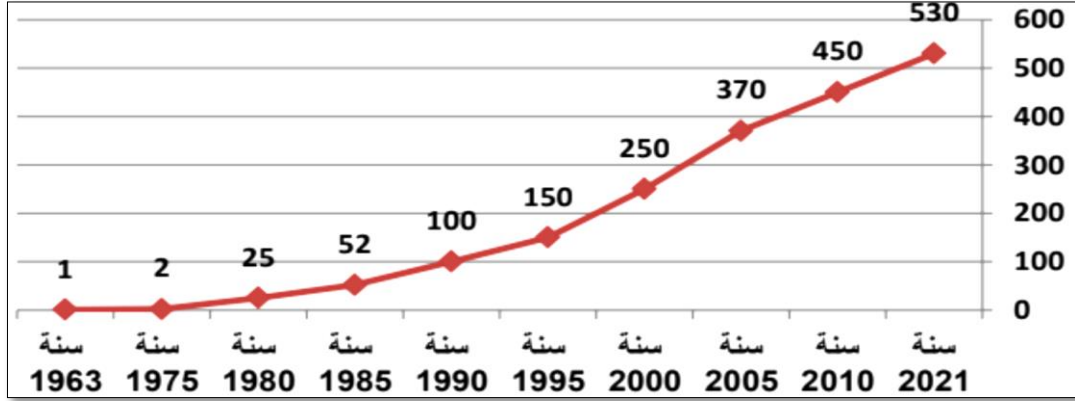
المراحل	القضايا الفكرية الرئيسية	الإطار المؤسسي	إبراز المساهمات والمساهمين
من دخول المصارف الى الدول الإسلامية الى عام 1964 م	<ul style="list-style-type: none"> ✓ هل البنوك حرام أم حلال ؟ ✓ و هل الفوائد ربا ؟ • وهنا ثلاثة اتجاهات فكرية إزاء ذلك : 1. معاملات البنوك ليست حراما والفوائد ليست ربا . 2. البنوك حرام، لكنها ضرورة والضرورات تبيح المحظورات. 3. البنوك ضرورة لكن الربا ليس ضرورة لتشغيل البنوك. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لا يوجد إطار مؤسسي للمصارف الإسلامية. ✓ وإن وجدت بعض محاولات في شكل جمعيات تعاونية أو شركات للمعاملات المالية الإسلامية بواسطة بعض الجمعيات الإسلامية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- فتاوى دار الإفتاء المصرية بتحريم الفوائد. 2- محاضرات الجمعية الشرعية وأنصار السنة والشبان المسلمين والإخوان المسلمين . 3- بحث الربا للشيخ داز 1951. 4- بحوث محمد حميد الله بباكستان. 5- بحوث الربا للشيخ أبو زهرة وسيد قطب ، وأبو الأعلى المودودي. 6- بحوث محمد عزيز باكستان. 7- بحوث عبد القادر عوده. 8- بحوث محمود أبو السعود.
مرحلة التأسيس من عام 1965 الى عام 1976 م	<ol style="list-style-type: none"> 1- التكييف الشرعي لكل معاملة من معاملات البنوك القائمة. 2- كيفية عمل البنك دون الاستناد الى سعر الفائدة. 3- طرح تصورات لنموذج البنك الإسلامي. 4- إعداد نظام أسامي لبنك إسلامي 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بنوك الادخار المحلية 1963-1967 ✓ بنك ناصر الاجتماعي 1971 ✓ بنك دبي الإسلامي 1975 ✓ بنك التنمية الإسلامي 1975 	<ol style="list-style-type: none"> 1. قرارات مجمع البحوث الإسلامية 1965. 2. بحوث د محمد عبد الله العربي. 3. بحوث الشيخ مصطفى الهمشري 4. بحوث د محمد نجات الله صديقي. 5. بحوث د عيسى عبده. 6. بحوث د أحمد النجار. 7. بحوث د غريب الجمال . 8. بحوث أ محمد باقر الصدر. 9. الدراسة المصرية . 10. بحوث المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي.
مرحلة الانتشار من عام 1977 وما بعدها	<ol style="list-style-type: none"> 1- قضايا ومشكلات التطبيق مثل : <ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار الودائع المتدفقة ✓ السيولة ✓ مشكلات النمو والتوزيع ✓ العلاقات مع البنوك المركزية ✓ العلاقات مع البنوك العالمية ✓ العلاقات مع البنوك المختلفة 2- كيفية عمل النظام المصرفي ككل على أساس إسلامي. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أكثر من 100 مصرف إسلامي . ✓ الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ✓ المعاهد والمراكز البحثية والتدريبية ✓ شركات استثمار وتمويل إسلامية ✓ فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية ✓ أسلمة النظام المصرفي في باكستان وإيران والسودان. ✓ صدور القوانين خاصة للأعمال المصرفية الإسلامية في ماليزيا وتركيا. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية 7 أجزاء. 2. بحوث المؤتمر العالمي الثاني للاقتصاد الإسلامي. 3. بحوث ندوات المراكز البحثية الإسلامية عن الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية. 4. بحوث الماجستير والدكتوراه بالجامعات الإسلامية. 5. فتاوى هيئات الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية. 6. تقرير مجلس الفكر الإسلامي بباكستان . 7. مؤلفات عديدة في المصارف الإسلامية.

المصدر: الغريب ناصر ، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل، دار أبو لولو للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص43.

وكان لزيادة عدد العملاء والمتعاملين مع المصارف الإسلامية في العالم ككل، بالإضافة إلى الطفرة النفطية خاصة في دول الخليج العربي التي ساهمت وبشكل كبير في إغراق المؤسسات المالية الإسلامية بوافر من السيولة، الأثر الأكبر في تطور وتسارع نمو الصناعة المصرفية الإسلامية خاصة في العقدين الأخيرين حيث أصبحت نسبة النمو السنوية لا تقل عن 15% منذ سنة 2006، ووصل عدد البنوك الإسلامية بعدها لما يزيد عن 350 بنكا بما في ذلك المؤسسات التابعة للبنوك العادية مثل بنك HSBC

أمانة وبنك سيتي الإسلامي الاستثماري، وقد بلغ إجمالي الأصول والموجودات في البنوك الإسلامية حوالي 1.1 تريليون دولار أمريكي.¹ والشكل الموالي يوضح تطور عدد المؤسسات المصرفية الإسلامية في العالم لغاية سنة 2021.

الشكل رقم 02-03: تطور عدد المصارف الإسلامية في العالم من 1963 إلى 2021.



المصدر: محمد محمد الأمين أباه، صيغ التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية بدائل لطرق التمويل في البنوك التقليدية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2022، ص 287.

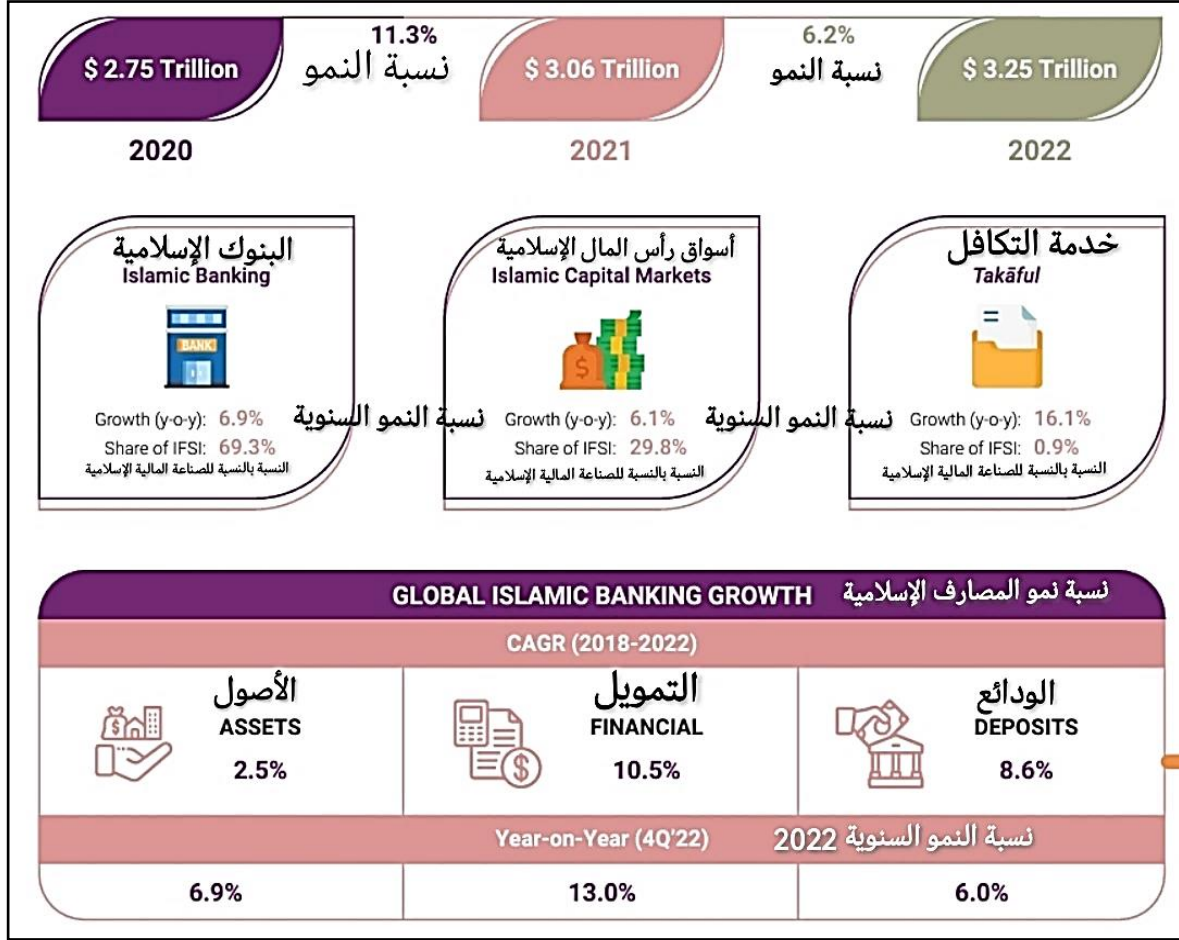
وبإكتسابها حصة مهمة في السوق الدولي أثبتت الصناعة المصرفية الإسلامية نجاحها ففي سنة 2018 وصل عدد المؤسسات المالية التي تقدم خدمات الصيرفة الإسلامية إلى 520 بنكا بين مصرف إسلامي ونافذة إسلامية، كما إرتفع حجم أصول الصيرفة الإسلامية المتداولة في العالم ليصل إلى 1.76 تريليون دولار.²

كما عرفت الصناعة المالية الإسلامية مسارا إيجابيا وتطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، ولم تتأثر إلا بجائحة الكوفيد 19 في سنة 2020 أين عرف جل العالم ركودا واضحا، وتعتبر أسواق دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وجنوب شرق آسيا من الأسواق التي دعمت بشكل واضح هذا التطور والنمو في القطاع المالي الإسلامي بما فيها الصيرفة الإسلامية نتيجة إرتفاع التعامل بصيغ التمويل الإسلامي وحجم المبادلات الاقتصادية في هذه المناطق سنة 2022، وقد تجاوزت أصول التمويل الإسلامي عالميا قيمة 3.2 تريليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن تصل لقيمة تزيد عن 5 تريليون دولار بحوالي 2026، وهذا النمو مدفوع بصفة أساسية بنمو القطاع المصرفي الإسلامي عالميا الذي يستحوذ حاليا على نسبة 69.3% من الصناعة المالية الإسلامية في العالم.³

1 - الكراسنة إبراهيم، البنوك الإسلامية : الإطار المفاهيمي والتحديات، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي ، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 01.
2 - بن مشيش حليلة، تطبيق النظام المصرفي المزدوج الملائم للصيرفة الإسلامية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2020، ص15.
3 - عيد الكريم أحمد قندوز، إدارة السيولة في البنوك الإسلامية، دراسات اقتصادية، العدد 121، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2023، ص20.

والشكل الموالي يوضح لنا بشكل مفصل إرتفاع حجم التعاملات في الصناعة المالية الإسلامية ونسب نمو خدمة الصيرفة الإسلامية عالميا :

الشكل رقم 03-03: تطور الصناعة المصرفية الإسلامية



Source: Islamic Financial Services Industry STABILITY REPORT 2023, Islamic Financial Services Board, Kuala Lumpur, Malaysia, August 2023, P 07.

والملاحظ من خلال الشكل السابق تطور حجم الصناعة المالية الإسلامية عالميا حيث وصلت قيمة التعاملات إلى 3.25 تريليون دولار سنة 2022 بنسبة نمو سنوية تقدر ب 6.2% ، وقد أخذت خدمات الصيرفة الإسلامية الأغلبية من حجم هذه التعاملات بحصة تقدر ب 69.3% ، تقابلها نسبة نمو سنوية مقدرة ب 6.9% خلال سنة 2022، وكانت نسب نمو أصول وخدمات الصيرفة الإسلامية سنة 2022 موزعة كالتالي:

- ✓ نسبة نمو الأصول 6.9%.
- ✓ نسبة نمو عمليات التمويل 13.0%.
- ✓ نسبة نمو الودائع 6.0%.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف المصارف الإسلامية:

تختلف المصارف الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية في كثير من النقاط الرئيسية خاصة ما تعلق بالالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات المالية، غير أنها تلتقي معها في دورها المهم في تنشيط وتنمية الإقتصاد حيث يبقى الهدف الرئيسي للبنوك هو لعب دور الوساطة المالية وتوفير التمويل اللازم للمشاريع التنموية والاستثمارية للأفراد والمؤسسات .

1- خصائص المصارف الإسلامية :

تقوم الصيرفة الإسلامية على العديد من المبادئ التي تختص بها دون غيرها من البنوك الأخرى حيث يعتبر جوهرها هو تحريم الربا وعدم التعامل بسعر الفائدة وسنذكر أهم هذه الخصائص فيما يلي:

1-1- عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء:

تعتبر هذه الخاصية من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها تعاملات البنوك الإسلامية وهي أهم ما يميزها عن باقي الأنواع الأخرى من المصارف التقليدية، فالبعد عن المعاملات الربوية هو أساس المعاملات المالية المتوافقة مع الأحكام الشرعية، لأن الفائدة الربوية بأنواعها محرمة تحريما مطلقا بالنصوص الشرعية¹ إستجابة لقوله تعالى {وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا} ².

1-2- الإلتزام الكامل والتام بقاعدة الحلال والحرام (توجيه الجهد نحو المشاريع الحلال):

من المعلوم أن المصارف الإسلامية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في تعاملاتها وتهدف إلى التنمية بالدرجة الأولى، لذا فهي مجبرة على التعامل بما أحله الله، وهذا يدفعها إلى إستثمار وتمويل المشاريع الجائزة شرعا والتي تحقق الخير للبلاد والعباد، وبالتالي وجب التقيد في ذلك بقاعدة الحلال والحرام التي يحددها الإسلام في عملية الإستثمار، وهذا يترتب عليه ما يلي:

- ✓ توجيه الإستثمار وتركيزه في دائرة إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الإنسان المسلم.
- ✓ تحري أن يقع المنتج سلعة كان أم خدمة ، في دائرة الحلال.
- ✓ تحري تطابق جميع مراحل العملية الإنتاجية (تمويل، تصنيع البيع، شراء) مع صفة الحلال.
- ✓ تحري أن تكون كل أسباب الإنتاج (أجور، نظام عمل) في إطار الحلال.

1 - أسمع سفيان، التحول إلى الصيرفة الإسلامية في الجزائر- الواقع والأفاق-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 6.

2 - سورة البقرة " الآية 275 "

✓ تحكيم مبدأ إحتياجات المجتمع ومصلحة الجماعة قبل النظر إلى العائد الفردي.¹

1-3 تطبيق قاعدة الغنم بالغرم أو مبدأ المشاركة:

ويقصد بهذه القاعدة المشاركة في الربح والخسارة هي خاصية تتفرد بها البنوك الإسلامية وتقوم على أساس أن النقود لا تنمو إلا بإستثمارها، وهذا الإستثمار يكون حقيقيا ومعرضا للمخاطر، وبالتالي طبيعة عمل المصارف الإسلامية تقوم على تشارك مخاطر الأعمال المصرفية مع العملاء وعدم تحملها لوحدها وهذا ما يقلل من تعرضها للمخاطر الناجمة عن الأزمات الاقتصادية والمالية، وهذا ما أثبتته الأزمة الآسيوية حيث كانت المصارف الإسلامية أقل تأثرا من المصارف التقليدية.²

1-4 ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الإجتماعية:

يعد الإهتمام بالجانب الإجتماعي أصلا من أصول المصارف الإسلامية، وبإعتباره مؤسسة مالية مصرفية يقوم بتعبئة المدخرات وإستثمارها في النشاط الإقتصادي خدمة لمصالح المجتمع، ومن هنا إرتبطت التنمية الإقتصادية بالتنمية الإجتماعية حيث تهتم البنوك الإسلامية إلى جانب العائد الفردي بالعائد الإجتماعي، وهذا من المعايير الرئيسية التي تحتم الصلة بين العقيدة والقيم والتنظيم الإقتصادي في الإسلام.³

1-5- الخضوع للرقابة الشرعية :

تخضع المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية على حد سواء إلى رقابة البنك المركزي، وتختص البنوك الإسلامية بنوع خاص من الرقابة على أعمالها المصرفية وهي الرقابة الشرعية من قبل لجنة من علماء الشريعة الإسلامية والمتخصصين في مجال المعاملات المالية والبيع وتهدف هذه الرقابة إلى ضمان إتزام البنك الإسلامي بأحكام الشريعة الإسلامية في معاملاته المختلفة.⁴

1-6- إدارة وتنظيم الزكاة:

تتميز المصارف الإسلامية عن باقي المصارف بتجميع وإدارة أموال الزكاة من خلال انشاء حساب الزكاة، وتوجه الأموال المجموعة الى مقاصدها الشرعية بما يخدم مبدأ التكافل الاجتماعي وتحقيق العدالة في توزيع.⁵

1 - الشمري عبد الرزاق رحيم، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية (منقحة)، عمان، الأردن، 2018، ص 172-173.

2 - شادي عبد الباسط مبروك، إستراتيجية الإدارة المالية في المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 13.

3 - قادري محمد الطاهر، جعيد البشير، كافي عبد الكريم، مرجع سابق، ص 29-30 .

4 - حوري نادية، دور الصيرفة الإسلامية في تفعيل أسواق الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 10.

5 - شادي عبد الباسط مبروك، مرجع سابق، ص 14.

1-7- تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع:

يقوم عمل المصرف الإسلامي على فكرة رفض المتاجرة بالنقود حيث يقوم بتقديم تمويلا عينيا ولا مجال لإستخدامه في غير الغرض الذي طلب من أجله، وهذا ما يساهم في بشكل كبير في التنشيط الإقتصادي من خلال إستثمارات حقيقية قائمة على علاقة تشاركية بين البنك وعملاءه والتي تقابلها علاقة دائن ومدين في البنوك الربوية.¹

2- أهداف المصارف الإسلامية:

تسعى المصارف الإسلامية بالإضافة إلى وظيفتها الأساسية وهي وضع أسس ومبادئ شرعية للتعاملات المالية والمصرفية والتي تتجلى ظاهرا في مختلف الخصائص التي تتميز بها، إلى تحقيق جملة من الأهداف نختصرها في العناصر التالية:²

2-1- الأهداف التنموية:

تهدف المصارف الإسلامية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد أثبتت فعاليتها في ذلك حيث تتماشى مختلف معاملاتها المصرفية مع الأحكام الشرعية من خلال نمط تنموي متميز يحقق التقدم والعدالة والاستمرار من خلال ما يلي:

- ✓ جذب رأس المال الإسلامي وزيادة الاعتماد الجماعي على الذات بين دول العالم الإسلامي.
- ✓ العمل على إعادة توظيف الأرصدة المالية الإسلامية داخل الدول الإسلامية ومحاولة تحقيق الإكتفاء الذاتي من السلع والخدمات الأساسية.
- ✓ العمل على ترويج ودعم المشروعات الاستثمارية في كافة الأنشطة الاقتصادية المشروعة.

2-2- الأهداف الاستثمارية:

وتتمثل أهم الأهداف الاستثمارية للمصارف الإسلامية في النقاط التالية:

- ✓ العمل على رفع مستوى التوظيف التشغيلي لعوامل الإنتاج المتوفرة في المجتمع.

1 - مطهري كمال، تقييم العلاقة بين البنك المركزي والبنوك الإسلامية في ظل هيمنة البنوك التقليدية على الساحة المصرفية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019، ص 39.
2 - عبد الرحمان علي عبد الرحمان الجيلاني، الجودي جديد، المصارف الإسلامية في تمويل الإقتصاد الدولي والوطني، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 1711.

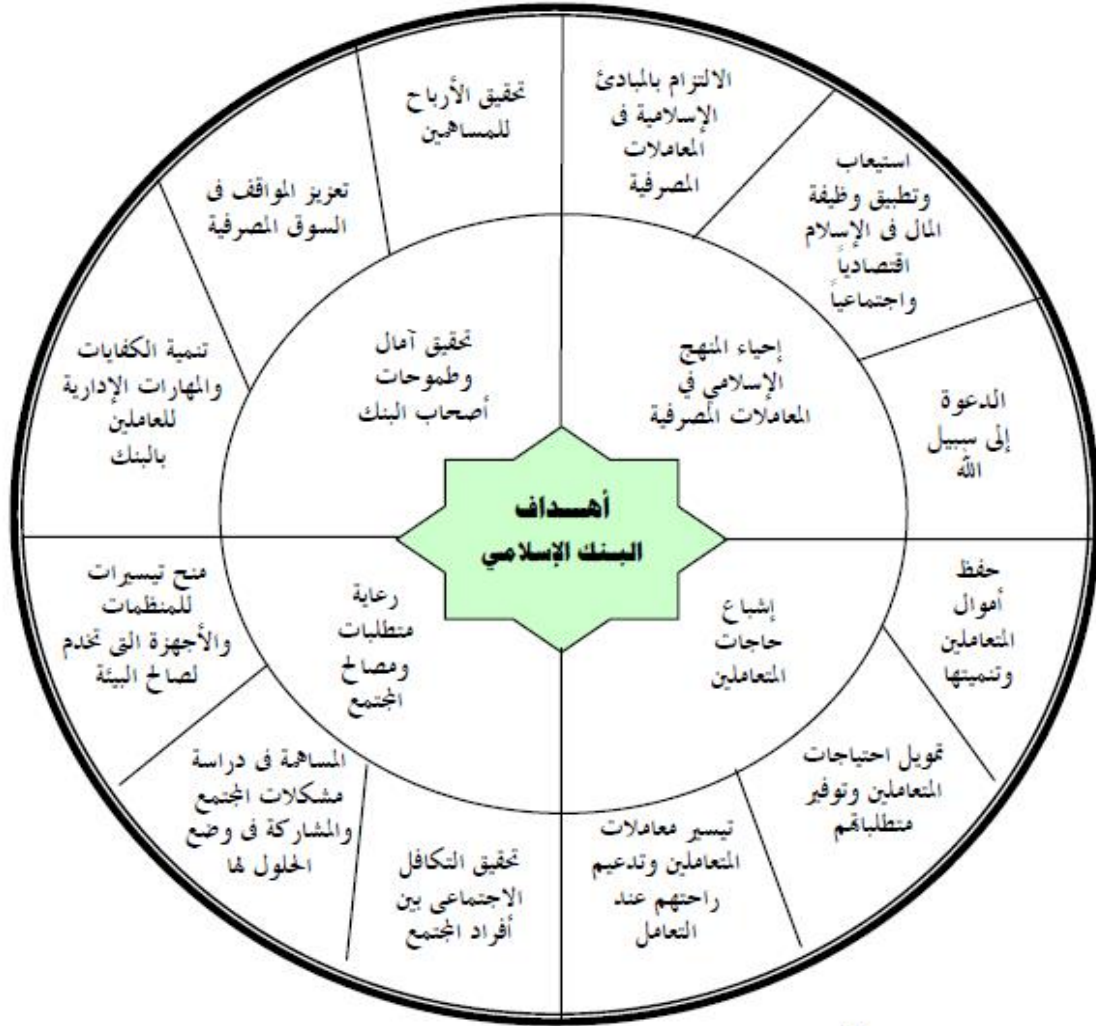
- ✓ العمل على تحسين الأداء الاقتصادي لمختلف المؤسسات التي يشرف عليها المصرف أو لحساب الغير.
- ✓ العمل على تحقيق مستوى مناسب من الإستقرار السعري للسلع و الخدمات المطروحة للتداول في الأسواق بما يتناسب مع مستوى الدخل.
- ✓ العمل على تحقيق العدالة في توزيع الناتج التشغيلي للإستثمار الأمر الذي يساهم بدوره في تحقيق عدالة توزيع الدخل بين أصحاب عوامل الإنتاج المشاركة في العملية الإنتاجية.
- ✓ ترويج للمشروعات سواء للبنك أو لحساب الغير.

2-3- الأهداف الإجتماعية:

وذلك من خلال مساهمة مختلف صيغ التمويل الإسلامية في تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال إختيار المشروعات والإستثمارات التي تساهم في تحسين توزيع الدخل ومنح القروض الحسنة أو إنشاء المشاريع الاجتماعية باستخدام عدة طرق من بينها:

- ✓ العمل على تنمية وتطوير ثقة المواطنين بالنظام الإقتصادي الإسلامي.
 - ✓ محاربة الزنا والإحتكار.
 - ✓ تحقيق العدالة في توزيع الثروة.
- وقد لخص عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مجموعة من أهم الأهداف التي يسعى المصرف الإسلامي لتحقيقها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04-03: أهداف المصرف الإسلامي



المصدر: المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 89.

ويرى الباحث كقراءة للشكل السابق أن المصارف الإسلامية تسعى لتحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:

- ✓ الهدف الأول: إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات المصرفية.
- ✓ الهدف الثاني: إشباع حاجات المتعاملين.
- ✓ الهدف الثالث: رعاية متطلبات ومصالح المجتمع.
- ✓ الهدف الرابع: تحقيق آمال وطموحات أصحاب البنك.

وكل هدف من الأهداف السابقة يتحقق هو الآخر بأهداف أخرى فرعية فهذه إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات الإسلامية يتخلله ضرورة الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية في مختلف العمليات والخدمات التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى حتمية إستيعاب وتطبيق وظيفة المال في الإسلام في

الجانبين الإقتصادي والإجتماعي، وأيضا الدعوة إلى سبيل الله من خلال نشر القيم السمحاء والتيسير على المتعسرين وتعزيز روح التكافل والتعاون التي ينادي بها ديننا الحنيف.

كما أن إشباع حاجات مختلف المتعاملين مع المصرف يتأتى بحفظ أموالهم والعمل على تنميتها وفق ما يقتضيه الشرع، وأيضا توفير متطلباتهم من صيغ التمويل الشرعية المختلفة بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الأخرى، تيسير وتسهيل تعاملاتهم من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملاتهم بأخلاق الإسلام ما يضمن راحتهم وإطمئنانهم عند التعامل مع البنك.

أما الهدف الإجتماعي للمصرف يأتي من خلال رعاية متطلبات ومصالح المجتمع وذلك بتحقيق التكافل والمساهمة الفعالة في دراسة المشاكل التي تواجهه وإقتراح الحلول لها، مع منح التسهيلات اللازمة لمختلف المنظمات والأجهزة التي تخدم مصالح المجتمع في جميع جوانب حياته.

ويسعى المديرون وأصحاب القرار في المصرف من الملاك والمساهمين في تجسيد طموحاتهم وأمالهم من خلال العمل على تحقيق أرباح شرعية ومرضية لهم، وأيضا الإستمرارية والمنافسة ورفع حصص البنك في السوق ولا يتأتى ذلك إلا بتحسين جودة الخدمات وكفاءة ومهارة العاملين بالبنك .

المطلب الرابع: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية وآفاق التعاون بينهما:

تتشابه المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية في عدد من النقاط كما تختلف عليها في نقاط كثيرة أخرى، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم نقاط التشابه والاختلاف بالإضافة إلى آفاق التعاون بينهما.

1- أوجه التشابه بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية:

تتشابه وتتشارك المؤسسات المصرفية الإسلامية مع البنوك التقليدية أو الربوية في عديد النقاط والتي نوجزها في التالي:¹

- تتفق المصارف الإسلامية مع المصارف التقليدية من حيث الإسم، فالبعض يسمي هذا النوع من المؤسسات المالية **بنكا** والبعض آخر يسميه **مصرفا** وكلاهما بمعنى واحد.

¹ - سلماني هناء، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية وفق مقررات بازل3-دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022، ص 119-121.

- تقوم بصفقتها مؤسسات ذات طبيعة مالية ومصرفية بأداء أعمال متماثلة حيث يتفان في الحصول على الموارد المالية وإستخدامها أي يتشابهان في القيام بدور الوساطة المالية كأهم وظيفة لكن حسب ضوابط كل بنك.
- تتشابه المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية في التمسك بثلاثية السيولة والمخاطرة والربحية عند ممارستها لأعمالها ونشاطاتها، غير أن هذا التمسك يكون أشد صرامة في البنوك التقليدية، ويقل في المصارف الإسلامية لصالح عملها ونشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وبما يضمن الإسهام في تطور الاقتصاد وخدمة المجتمع.
- تتماثل في كونها تخضع على حد سواء لرقابة البنك المركزي و للتعليمات والقرارات والأنظمة والقوانين ذات الصلة بممارسة المصارف لأعمالها ونشاطاتها، وتنفيد بكل ذلك.
- كلاهما يمارس بعض الأعمال المتشابهة التي لا تتضمن تعاملًا بالفائدة، والمتمثلة في أداء الخدمات المصرفية التي لا يتعارض القيام بها أحكام الشريعة الإسلامية مثل: تسيير الحسابات الجارية، تحصيل الشيكات والقيام بالتحويلات النقدية، إستبدال العملات، وغيرها من الأعمال والخدمات البنكية التي لا يتم التعامل بالفائدة عند القيام بها.
- تتشابه المصارف الإسلامية مع البنوك التقليدية في القيام ببعض الإستثمارات التي تستهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، بالتالي تطابق في الأهداف التنموية غير أنها تتم بطرق مختلفة.
- تتماثل المصارف الإسلامية مع البنوك التقليدية في عدم دفع فائدة لأصحاب الحسابات الجارية الدائمة، لأن الهدف من هذه الحسابات يتمثل في تسيير المعاملات الجارية واليومية وليس الحصول على عائد منها.
- تتشابه المصارف الإسلامية مع البنوك التقليدية في خضوعها للرقابة المالية الداخلية والخارجية من الجهات ذات العلاقة والتي يكون هدفها منع حصول الأخطاء أو الإنحرافات، أو وجود تلاعبات في مختلف العمليات التي تقوم بها البنوك ومعالجتها في حالة حصولها.

2- أوجه الإختلاف بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية:

- يعتبر الإختلاف العقائدي وحرمة التعامل الربوي جوهر الإختلافات بين المصارف الإسلامية و البنوك التقليدية بالإضافة إلى عناصر إختلاف أخرى نذكرها فيما يلي:¹
- يقوم عمل المصرف الإسلامي على مبدأ التقيد الكامل والتام بأحكام الشريعة الإسلامية في عدم التعامل بالربا أخذا وعطاء بإعتباره محرما تحريما مطلقا، عكس البنك التقليدي الذي تقوم معاملاته على أساس سعر الفائدة بعد جمع الأموال من المدخرين ومنحهم فائدة على إيداعهم، وبعدها منح قروض من الأموال المودعة للمقترضين بفائدة أكبر.
 - يعتمد المصرف الإسلامي في معاملاته على مبدأ الغنم والغرم أي التشارك في الربح والخسارة، عكس البنك التقليدي الذي يقوم على مبدأ الإقراض بالفائدة.
 - يعتمد المصرف الإسلامي على الاستثمار الحقيقي والذي يحتل جزءا كبيرا من معاملاته بإستخدام مختلف الصيغ الشرعية كالمرابحة، المشاركة، الإجارة المنتهية بالتملك، بينما يمثل الإقراض الجزء الأكبر في المصرف التقليدي.
 - يخضع المصرف الإسلامي بالإضافة إلى رقابة البنك المركزي إلى رقابة شرعية يختص بها مهمتها التأكد من مدى إلتزامه بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية في كل معاملاته، بينما البنك التقليدي يخضع لرقابة البنك المركزي فقط.
 - يشترط في إستثمار المصرف الإسلامي إمتلاكه للأصول الثابتة والمنقولة، عكس البنك التقليدي الذي يمنع عليه تملك الأصول بسبب التخوف من تجميد أمواله.
 - المصرف الإسلامي لا يطلب الضمانات من المستثمرين لأن التمويل قائم على المشاركة (مبدأ الغنم والغرم)، بينما تعتبر الضمانات من الشروط اللازمة في البنك التقليدي لضمان الأصول الثابتة والمنقولة من المستثمرين والمقترضين.
 - يقوم المصرف الإسلامي بتمويل مختلف المشاريع التي تعود بالنفع على المجتمع ككل، بحسب أولويات الحاجة الإنسانية، أما البنك التقليدي فيهتم فقط بالضمانات والقدرة على تسديد القروض.

¹ - أسمع سفيان، مرجع سابق، ص14-15.

- تعتمد المصارف الإسلامية على مبدأ الرحمة واليسر في حالة عسر المدين وتخلفه عن السداد، وبالتالي لا يترتب عليه أي غرامة أو زيادة في التكلفة، بينما تفرض البنوك التقليدية غرامات ربوية على المتأخر عن السداد ومن ثم الحجر على الأموال والرهنات وبيعها في المزاد العلني.
- النقود في المصارف الإسلامية تعتبر وسيطا للمبادلات ومقياسا للقيم، عكس البنوك التقليدية التي تعتبرها سلعة تتاجر بها لتحقيق الربح المتمثل في الفارق بين الفائدة الدائنة والمدينة.

3- آفاق التعاون بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية :

تعمل المصارف الإسلامية ضمن نظام مصرفي محلي ودولي وهذا النظام يتكون من بنوك إسلامية وأخرى ربوية، ومن هنا قد تتقاطع المعاملات أو الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية مع خدمات البنوك التقليدية التي قد لا تتضمن معاملات غير شرعية وتجزئها أحكام المعاملات المالية الإسلامية، وهذا النوع من الخدمات والنشاطات يسمح بإرساء شراكة وآفاقا للتعاون ومجالا خصبا لتحقيق عوائد مرضية للطرفين في حالة التكامل والعمل المشترك وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:¹

- في مقدمة مجالات التعاون تأتي خدمات المراسلين، فالمصرف الإسلامي ليس أمامه سوى الاعتماد في ذلك على البنوك التقليدية في الدولة المعنية.
- للبنوك التقليدية القدرة في مساعدة المصارف الإسلامية في مجال استثمار الفائض النقدي لديها، فالمصارف الإسلامية قد تواجه مشكلة السيولة العالية في الأجل القصير، حينها يقوم البنك التقليدي بتقديم خدمات الإستثمار السلعي قصير الأجل فيقوم بالشراء الفوري لسلعة معينة لصالح المصرف الإسلامي ولحسابه، ثم يعيد بيعها بالأجل نيابة عنه، على أن يكفل مديونية المشتري الأخير لصالح البنك الإسلامي وذلك مقابل عمولة.
- يتعامل أحيانا المصرف الإسلامي بالعملة الأجنبية لذا فهو بحاجة إلى البنوك التقليدية لتقديم المساعدة من خلال إيداعه للمبلغ المطلوب بالعملة المطلوبة ودون فائدة لدى حساب المصرف الإسلامي، على أن تصفى الوديعة في نهاية اليوم بحيث لا ينشأ عنها أي مديونية لليوم التالي.

¹ - بلعبيدي عبد الله، التمويل برأس المال المخاطر دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، مذكرة ماجستير، قسم الشريعة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008، ص 47-48.

■ يمكن للبنك التقليدي أن يدخل كوسيط في حالة توافر المصرف الإسلامي على سيولة تفوق الطاقة الإستثمارية المحلية لدول إسلامية أخرى، من خلال قيامه بشراكة في تمويل بعض عمليات المربحة الدولية أو الإشتراك في تمويل أنشطة إقتصادية على أساس مبدأ المشاركة في الدول التي يعمل بها البنك التقليدي، أو أن يقوم المصرف الإسلامي بتمويل ذلك النشاط على أن يقتصر دور البنك التقليدي على تقديم النصح والمشورة والإشراف على حسن سير العمل.

■ كما تعد ممارسة البنوك التقليدية للعمل المصرفي الإسلامي من خلال الشبايك أو النوافذ أو الفروع إسلامية، تجربة ناجحة وتفتح آفاق جديدة للتعاون والتكامل وقد نتج عنها نمو العمل المصرفي الإسلامي بمعدل سنوي يقدره الباحثون بـ 15% سنويا، وتزايد عدد البنوك الممارسة لهذا العمل وانتشارها في كل أنحاء العالم، ومع التزايد المستمر أيضا في حجم الأصول والأموال التي تقوم بإدارتها وتوظيفها.¹

وفي النهاية يمكن القول أن المصارف الإسلامية شأنها شأن البنوك التقليدية تسعى لتحقيق التنمية الإقتصادية والحصول على أرباح، غير أن المصارف الإسلامية تمتاز في ذلك عن التقليدية في السعي لتوفير الأموال اللازمة لتمويل الإستثمارات وتقديم مختلف الخدمات البنكية بصيغ تتوافق مع الأحكام والضوابط الدينية، كما تشجع الأفراد على عدم الإكتناز من خلال تقديم البدائل الشرعية في المعاملات البنكية التي من شأنها تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع وتحقيق التنمية الإقتصادية ومصالح الجماعة من خلال تجسيد التكافل الإجتماعي.

¹ - مطهري كمال، مرجع سابق، ص 69.

المبحث الثاني: أموال، خدمات وصيغ التمويل في المصارف الإسلامية

تقوم فلسفة عمل المصارف الإسلامية على لعب دور الوساطة المالية كغيرها من البنوك الأخرى، حيث تعمل على جذب المدخرات والقيام بإستثمارها في تقديم الخدمات المصرفية وفي تمويل مختلف النشاطات الإقتصادية، غير أن جوهر الإختلاف بين هذه البنوك يبقى الإلتزام التام والكامل للمصارف الإسلامية بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع تعاملاتها، وهذا الأمر يؤدي بالضرورة إلى وجود إختلافات في مصادر الأموال في البنوك الإسلامية وكذلك طرق وأساليب إستخدام وإستثمار هذه الأموال في تقديم مختلف الخدمات المصرفية .

المطلب الأول: مصادر الأموال في المصارف الإسلامية:

يعتمد البنك الإسلامي على العديد من المصادر والموارد المالية لتمويل أداءه لوظائفه وفي تقديمه لمختلف خدماته المصرفية وهذه المصادر على نوعين رئيسيين هما مصادر تمويل داخلية (ذاتية) ومصادر تمويل خارجية وفيما يلي تفصيل لكليهما:

1- مصادر التمويل الداخلية: ويدخل ضمن هذه المصادر العناصر التالية:

1-1 حقوق المساهمين:

وتسمى أيضا ب" حقوق الملكية "أو" الحسابات الرأسمالية "أو" الموارد العائدة للمساهمين"، تعد هذه المصادر ضمانا لحقوق المودعين، ففي حالة تحقيق البنك لخسارة فإن المساهمين لا يحصلون على رأس مالهم وحقوقهم إلا بعد تحصيل المودعين لحقوقهم¹، وتضم:

1-1-1 رأس المال المدفوع:

يعد رأس المال الحجر الأساس بالنسبة لأي مشروع، فمن خلاله تبدأ حياته الحقيقية، ورأس المال وهو ما يملكه أصحاب المشروع عند بدايته وبداية تمويل عملياته سواء كان إستثمارا فرديا أو جماعيا، ويعد رأس المال بالنسبة للمصرف الإسلامي بمثابة مشاركة وتأمين وغطاء، فهو يمثل المصدر المالي الأساسي اللازم لبدء الإستثمار ويمثل الحماية والأمان والثقة بالنسبة للمتعاملين والمودعين، وذلك لأن نسبة رأس المال إلى

¹ - عمارية بختي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية -دراسة مقارنة بين بنك دبي الإسلامي ومصرف السلام الجزائر- للفترة 2011-2016، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص 39.

الودائع تؤثر على مقدار المخاطر التي يتحملها المصرف، كما يمثل أيضا غطاء لإمتصاص الخسائر المتوقعة، و المصارف الإسلامية تعتمد على رأس مالها بصورة أساسية باستثماره مباشرة في المشروعات الإنتاجية وذات العائد الاقتصادي والاجتماعي الكبير وطويل الأجل.

ويؤكد العديد من الكتاب على ضرورة توفر رأس المال بصورة كافية في المصرف، لأهميته في مباشرة عمليات التوظيف بشكل آمن، فقد أكدت العديد من الدراسات أن حجم حقوق الملكية (الرأس المال المدفوع) هو متغير أساسي يمكن إستخدامه في زيادة وتعظيم العائد على الإستثمار، كما أن الإحتفاظ برأس مال في البنك بشكل كاف ومناسب يجنبه الكثير من المخاطر ويعزز مركزه في الأسواق المالية إذ تخضع المزايا التي يجنيها البنك من توظيف ودائعه عادة للحدود التي تضعها السلطة النقدية في الدولة محل النشاط مثل نسب الاحتياطي القانوني والإجراءات الإحترازية والسيولة والسقوف الإئتمانية.

ويرتبط حجم رأس المال المطلوب للمصرف الإسلامي بالعديد من العوامل منها ما تضعه الجهات الرقابية والمصرفية في الدولة، بالإضافة إلى الظروف الإقتصادية والاجتماعية السائدة بالبلد و أيضا القدرات التمويلية للمؤسسين وطموحاتهم وأهدافهم المستقبلية، الأمر الذي يحتم تحديد رأس مال البنك بناء على دراسة نتائج تجارب المصارف والمؤسسات المالية المشابهة السابقة والإستفادة منها.¹

وينقسم رأس المال المدفوع إلى قسمين هما:²

✓ **رأس المال الأساسي:** ويمثل القيمة الإسمية للأسهم التي تم الإكتتاب فيها ودفعها، حيث يتم ذكر رأس المال المدفوع من جانب المساهمين، وإن تم تحصيل كامل قيمة السهم فانه يذكر فقط بقيمته الإسمية .

✓ **رأس المال الإضافي:** ويمثل قيمة الزيادة المحصلة من حملة الأسهم عن القيمة الإسمية للسهم في حالة وجود إصدار جديد لأسهم إضافية، ويذكر رأس المال الأساسي فقط بالقيمة الإسمية للسهم، ويقيد الفرق بينهما في بند رأس المال الإضافي ويسمى رأس المال المدفوع بالزيادة أو علاوة إصدار أسهم، ويعتبر أحد حسابات حقوق الملكية.

1 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 112-113.

2 - بارد سيد علي، تفعيل دور التمويل الإسلامي في القطاع البنكي الجزائري - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وقائع المؤتمر الأكاديمي السادس المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول -القدس نوفمبر 2021- ، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2022، ص 417.

1-1-2- الإحتياطات:

وتتمثل هذيه الإحتياطات في الأرباح المحتجزة من السنوات السابقة وتقتطع من نصيب المساهمين ولا تتكون إلا من الأرباح أو فائض الأموال من أجل تدعيم وتقوية المركز المالي للبنك. وتعد هذه الإحتياطات من مصادر التمويل الداخلي أو الذاتي للبنك و تأخذ نفس الطبيعة الرأسمالية والأهمية في ضمان حقوق المودعين لدى المصرف، ونظرا لحدثة نشأة بعض المصارف الإسلامية فالإحتياطات مازالت تمثل نسبة محدودة بالمقارنة بحجم الودائع في بعض المصارف الإسلامية.¹

وتوجد عديد الأنواع من الإحتياطات نذكر منها:²

✓ **الإحتياطي القانوني** : وهذا النوع يفرضه القانون وهو أداة من أدوات السياسة النقدية يتحكم من خلالها البنك المركزي في الكتلة النقدية في المصارف، عبارة عن نسبة معينة من الودائع تحتفظ بها البنوك، وتطبق على جميع المصارف كوسيلة لحماية حقوق المودعين.

✓ **الإحتياطي الخاص أو الإختياري**: لا يفرضه القانون وإنما المصرف على نفسه (إختياري) ، ويُقتطع من الأرباح السنوية لتعزيز رأس المال البنك، و تحدد نسبته سنويا حسب قرار الهيئة العامة لمساهمي البنك بناء على مقدار الأرباح المحققة والسياسة العامة للمصرف والوضع الاقتصادي العام بالبلد.

1-1-3- الأرباح المحتجزة :

ويقصد بها تلك الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجراء عملية التوزيع، وتعتبر حق من حقوق الملكية أي تخص المساهمين بالبنك ومن ثم فلا يجب إقتطاعها إلا مما يخص المساهمين، و تلجأ الإدارة في المصرف الإسلامي أحيانا إلى حجز جزء من أرباحها وترحيلها إلى سنوات قادمة وتسمى هذه بالأرباح المرحلة أو الأرباح غير الموزعة، وتحجز هذه الأرباح داخليا ليتم إعادة إستخدامها بعد ذلك، ولا يدرج في هذا البند الأرباح التي تقرر توزيعها ولم يطالب بها أصحابها وإنما يظهر ذلك ضمن الأرصدة الدائنة الأخرى.³

1-2- المخصصات:

ويقصد بها المبالغ التي تقتطع من الأرباح الإجمالية للمصرف لمواجهة الأخطار المحتملة الحدوث خلال السنة المالية المقبلة، وهي لا تمثل حقا من حقوق الملكية مثل المصادر الذاتية الأخرى لأنها تعتبر

1 - شادي عبد الباسط مبروك، مرجع سابق، ص 22.

2 - بن مشيش حليلة، مرجع سابق، ص 24.

3- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 116.

تكلفة أو إنفاق لم يصرف بعد، فإذا ما أنتج توظيفه أرباحاً فهي تضاف إلى وعاء التوزيع الكلي الذي يوزع بين المساهمين والمودعين.¹

2- المصادر الخارجية :

وتتضمن المصادر الخارجية للأموال في المصارف الإسلامية العديد من العناصر وفيما يلي سنذكر أهم هذه المصادر والتي تعد الودائع بأنواعها أهمها :

2-1- الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):

وهي ودائع يحق لأصحابها طلبها في أي وقت نقداً أو بإستعمال الشيكات أو أوامر التحويلات المصرفية لعملاء آخرين، وهذه الودائع منشئة للحساب الجاري في البنوك التي تقيد بها المعاملات المتبادلة بين العميل والمصرف، يتميز هذا الحساب بقابلية السحب منه عند الطلب، ولذلك يسمى أيضاً بالحساب تحت الطلب، والتكليف الفقهي لدى البنوك الإسلامية لهذا الحساب المعمول به حالياً هو عقد قرض بين البنك والعميل، وهو ما ذهب إليه أكثر الذين تصدوا لمحاولة التكليف الشرعي للوديعة المصرفية. ويأخذ تكليف الحساب الجاري في المصارف الإسلامية الأحكام التالية:

✓ الحسابات الجارية قروض مضمونة على المصارف المودع لديها، للبنك حرية التصرف فيها مع وجوب ردها عند الطلب، لا يحق لأصحابها المطالبة بعائد ناتج عنها.

✓ لصاحب الحساب الجاري الحق في أي وقت طلب تحويل رصيده في هذا الحساب أو بعضه إلى حساب إستثماري بعقد مضاربة شرعية أو وكالة بالإستثمار، ولا يسري ذلك إلا من تاريخ إصدار صاحب الحساب تعليماته حسب الشروط المبينة في طلبه الموقع عليه.²

2-2- الودائع الإدخارية أو حسابات التوفير:

وهي حسابات تفتح لحفظ الأموال الزائدة عن الإستهلاك الحالي لأصحابها بغرض إدخارها أو توفيرها لظروف مقبلة، ويُسمح في العادة بالسحب منها في أي وقت مع ضمان ردها كاملة وهي هنا تتشابه مع الحسابات الجارية، وهذه الحسابات على نوعين:

¹ - بن عبد الرحمن البشير، مرجع سابق، ص 36.

² - فيشوش حمزة، مصادر وإستخدامات الأموال في المصارف الإسلامية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 114.

✓ حساب الإدخار مع التفويض بالاستثمار: وهنا يأخذ صاحب الحساب نصيبا من الربح وبحسب العائد من الربح أو الخسارة على أقل رصيد شهري، ويحق للمتعاملا أيضا الإيداع أو السحب في أي وقت يريد.

✓ حساب الإدخار دون تفويض الاستثمار: يتشابه هذا الحساب مع الحساب الجاري حيث يأخذ حكمه في كونه لا يستحق ربحا لصاحبه.¹

2-3- ودائع الاستثمار أو حسابات الاستثمار:

وهي الودائع التي يرغب أصحابها في توظيفها وتخرج من مفهوم القرض أو الوديعة إلى مفهوم المضاربة في البنوك الإسلامية، وتتمثل في الأموال التي يتلقاها البنك من المستثمرين الذين يفوضونه بهدف المضاربة المشتركة وتستمر ملكية المودعين في الحسابات الاستثمارية لأموالهم المودعة لكن مع التفويض للمصرف الإسلامي بالتصرف وإستثمار هذه الأموال حسب الإتفاق، ويتحدد العائد عن الوديعة وفقا لنشاط البنك خلال فترة الوديعة، وأصحاب الودائع يتحملون نفس المخاطر التي يتحملها المساهمون في احتمالات الخسارة في العمليات الاستثمارية أو في رأس المال المشارك إذا حدثت دون تقصير من البنك.² و هذا النوع من الودائع على قسمين:³

✓ الإيداع مع التفويض: وفيه يكون للمصرف الحق في إستثمار المبلغ المودع في أي مشروع من مشروعات البنك محليا أو خارجيا، و يكون لأجال مختلفة وقابلة للتجديد، و يطبق في بعض المصارف الإسلامية ويقوم على أساس عقد المضاربة المطلقة، وقد ألزمت بعض البنوك الإسلامية المودع (المضارب) ألا يسحب وديعته أو جزءا منها إلا بعد انقضاء المدة المحددة للوديعة، وإلا فقد العائد عن الجزء المسحوب من الوديعة.

✓ الإيداع دون تفويض: وهنا المودع هو من يختار مشروعا من مشروعات المصرف الإسلامي ويستثمر فيه أمواله، وله أن حرية أن يحدد أو لا يحدده مدة الوديعة، هذا النوع يطبق في بعض المصارف الإسلامية يقوم على أساس عقد المضاربة المقيدة.

1 - محمد عبد المنعم أبو زيد، المضاربة وتطبيقاتها العملية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 71.

2 - زنكري ميلود، حماية الودائع في المصارف الإسلامية بين التأصيل الشرعي ومواكبة المعايير العالمية للسلامة المصرفية، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الطبعة الأولى، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 28-29.

3 - بن مشيش حليلة، مرجع سابق، ص 26.

ويجب تحديد نسبة الربح مقدما في كلا النوعين من الودائع عقد المضاربة (مطلقة أو مقيدة)، لأن ذلك هو ما تقتضيه أحكام الشريعة في عقد المضاربة وإلا فسد العقد لجهالة الربح.

2-4- ودائع المؤسسات المالية الإسلامية:

وتطبيقا لمبدأ التعاون بين البنوك الإسلامية، تقوم بعض المصارف الإسلامية ممن لديها فائضا في الأموال، بإيداع تلك الأموال في المصارف الإسلامية التي تعاني عجزا في السيولة النقدية، وذلك في صور مختلفة إما كودائع استثمار تأخذ عنها عائد، أو كودائع جارية لا يستحق عنها عائد.¹

2-5- محفظة الأوراق المالية:

وتضم محفظة الأوراق المالية للبنوك الإسلامية الأسهم العادية و صكوك الإستثمار الإسلامية، ففي الوقت الذي تتعامل فيه البنوك التقليدية بالأسهم والسندات، تتعامل البنوك الإسلامية بالأسهم العادية للمؤسسات أو الهيئات التي تمارس أنشطة جائزة شرعا أو تنتج سلعا مشروعة، كما أنها لا تتعامل بالسندات الحكومية أو الصادرة عن الشركات لإعتبارها من المعاملات الربوية.²

2-6- حسابات الموارد التكافلية:

وهي الحسابات التي تشمل الأموال المودعة في البنك لخدمة التنمية الإجتماعية من خلال تحقيق التكافل بين القادرين وغير القادرين من أفراد المجتمع وهذا ما يعكس أحد الوظائف للمال في الإسلام إستجابة لقوله تعالى: { كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ }³ ويضم هذا الحساب الأموال التي تدخل للبنك كتبرعات أو إعانات أو صدقات، إضافة إلى تنظيم وإدارة صندوق الزكاة.⁴

2-7- وحدات الثقة :

وهي خدمة بنكية حديثة النشأة وتعد مجالا إستثماريا ذات أهمية، حيث يتم جمع المدخرات غير إيداعية من الجمهور وتوظيفها في مجالات أسواق الأوراق المالية، ويأخذ المصرف نسبة محددة من الربح ويتم تحديد جهة تقوم بإدارة هذا النوع من النشاط.⁵

2-8- صناديق الإستثمار الإسلامية :

1 - فيشوش حمزة، مرجع سابق، ص 116.
2 - تيقان عبد اللطيف، تحول الصناعة المصرفية الإسلامية نحو الصيرفة الشاملة في ظل التحرير المصرفي -دراسة مجموعة من البنوك الإسلامية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 133.
3 - سورة الحشر، "الآية 07".
4 - بوسعيد محمد عبد الكريم، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية حول فعالية إدارة المخاطر على مستوى بنك البركة الجزائري 1999-2015، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2020، ص 34.
5 - فيشوش حمزة، مرجع سابق، ص 116.

والصندوق الإستثماري هو وعاء تنشئه مؤسسة مالية متخصصة في إدارة الإستثمارات لغرض جمع الأموال وإستثمارها في العديد من المجالات، وهذه الصناديق تتنوع لعدة أنواع حسب نشاطها، قابليتها للزيادة ومن حيث الغرض الإستثماري منها.¹

2-9- شهادات الإيداع:

وهي من مصادر الأموال المتوسطة الأجل ويشجع المصرف الإسلامي الأفراد على التعامل بها وإقتناءها، حيث يقوم بإصدار تلك الشهادات بفئات مختلفة تنافس مختلف الشرائح ومدتها تتراوح بين 6 أشهر و 5 سنوات.²

المطلب الثاني : إستخدامات الأموال في المصارف الإسلامية:

يقدم المصرف الإسلامي العديد من الخدمات المصرفية وهذه الخدمات تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يجعله بنكا خاصا بالمجتمع الإسلامي وكل من يريد الإستفادة من الخدمات المصرفية والمعاملات الشرعية البعيدة عن سعر الفائدة والمخاطر الناجمة عن التمويل الربوي، ومن هذه الخدمات نجد الخدمات الإستثمارية، التسهيلات المصرفية، الخدمات التكافلية والإجتماعية، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية العادية، صيغ التمويل الإسلامي التي سنتطرق إلى أهمها بالتفصيل لاحقا، و فيما يلي إلى أهم الخدمات التي يقدمها المصرف الإسلامي:

1- الخدمات المصرفية:

تقدم المصارف الإسلامية أغلب الخدمات المصرفية المعهودة التي توفرها البنوك التقليدية، غير أنها تقوم بتكييفها لتتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومع طبيعة وأهداف هذه البنوك وأبرز هذه الخدمات نذكرها فيما يلي:

1-1- فتح الحسابات وقبول الودائع:

تقدم المصارف الإسلامية خدمة فتح الحسابات والتي تعد بداية العلاقة بين المصرف وعميله في نطاق الإيداع المصرفي، ويتم ذلك في الغالب بعقد يكون على صورة نموذج معد بشكل عام ليووقعه العميل الذي يريد الإستفادة من هذه الخدمة المصرفية، وترتبط بعملية فتح الحساب المصرفي عدد من الخدمات

1 - تيقان عبد اللطيف، مرجع سابق، 133.

2 - صادق راشد حسن الشمري، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية : أنشطتها التطلعات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص48.

التابعة الأخرى، منها تسلم المدفوعات لقيدها في الحساب وتأدية الشيكات المسحوبة، تنفيذ حالات النقل والتحويل المصرفي وأوامر الدفع المختلفة، كما تشمل هذه الخدمة أيضا تزويد المصرف للمتعامل معه بالكشوفات الدورية التي تبين العمليات التي حدثت في حسابه خلال مدة معينة، وتعتبر هذه الخدمة بالنسبة للعمل المصرفي الحديث نقطة البداية التي لا غنى عنها، وذلك باعتبار أن هذه الخدمة تمثل مصدرا مهما لتدفق الودائع النقدية والتي توفر بدورها فرصة للمصرف للإستفادة من هذه الأموال وإستخدامها في عمليات الائتمان المصرفي¹.

وتشكل الودائع في المصارف الإسلامية كغيرها من البنوك التقليدية المصدر الأساسي للأموال المجتمعة لديها غير أن العلاقة بين المودعين والبنوك التقليدية علاقة الدائن بالمدين والعلاقة بين المصارف الإسلامية والمودعين لديها تختلف باختلاف صيغ الأوعية الإيداعية ومن أنواع الودائع في المصارف الإسلامية: الودائع الجارية (حسابات تحت الطلب)، الودائع الإستثمارية (الحسابات الإستثمارية) بأنواعها، وودائع التوفير، الودائع المشروطة².

1-2- خدمة إصدار الشيكات المصرفية والسياحية:

وهذا النوع من الشيكات ينقسم إلى قسمين محلية وخارجية، والشيكات المصرفية هي الشيكات التي يبيعها البنك لعملائه تكون مسحوبة على مختلف فروعها في البلد، حيث يتقدم العميل طالبا الشيك لأمره أو لأمر شخص آخر بمبلغ معين ليصرفه من حسابه في أي فرع آخر للبنك، أما الشيكات السياحية فهي شيكات مصرفية يصدرها المصرف لعملائه المسافرين لخارج البلد لكي يوفر عليهم حمل النقود أثناء السفر، وهو يتضمن أركان الشيك العادي يتم إستخراجه بناء على طلب العميل الذي يدفع قيمته بالعملة المحلية أو الأجنبية³.

1-3- خدمة تحصيل الأوراق التجارية:

و تقوم المصارف الإسلامية بتقديم مجموعة من الخدمات المتعلقة بالأوراق التجارية في إطار ما تسمح به ضوابط المعاملات المالية في الشريعة الإسلامية مثل:

✓ خدمة التحصيل : يتولى البنك تحصيل الأوراق التجارية نيابة عن عملائه مقابل عمولة محددة.

1 - حوري نادية، مرجع سابق، ص 43.

2 - برودي نعيمة، طرق إحتساب أرباح الودائع الإستثمارية في البنوك الإسلامية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 391.

3 - عيد القادر قائد سعيد المجيدي، مسؤولية البنوك الإسلامية عن خدماتها المصرفية وأعمالها الإستثمارية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2013، ص 118-119 .

- ✓ قبول الأوراق التجارية كضمان: بشرط التأكد من صحة الأوراق التجارية المقدمة كضمان.
- ✓ خدمة حفظ الأوراق التجارية.¹

ووظيفة الأوراق التجارية هي الوفاء بالدين، حيث تتم عملية تحصيل الأوراق التجارية بالمصرف الإسلامي من خلال إيداع العميل للورقة من أجل تحصيل قيمتها، بعدها يوجه البنك خطابا للمدين قبل موعد الإستحقاق يخطر به بقيمة الدين وموعده الوفاء ورقم الوثيقة حتى يتم الوفاء بالقيمة كاملة وبعد التحصيل يودع المبلغ في حساب العميل وإشعاره، ولا يجوز شرعا حسم الورقة التجارية كون هذه العملية عملية ربوية.²

1-4- خدمة بيع وشراء (صرف) العملات:

وهو من الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية وتعرف عملية صرف العملة ب: "بيع النقود ببعضها"، وهذا النوع من المبادلات تجيزه أحكام الشريعة الإسلامية، كما يجوز أن يكون سعر الصرف متفاوتا بين سعر بيع العملة وسعر شراءها، ويجوز أيضا المراجعة على الصرف فهذا النوع ضروري في عمليات التبادل والتجارة الخارجية (الإستيراد والتصدير).³

1-5- خدمة التحويلات المالية:

تقوم المصارف الإسلامية بتقديم خدمات تحويل الأموال والمدفوعات محليا وخارجيا، وعرفت هذه الخدمات تطورا ملحوظا حيث أصبحت هذه المصارف تلعب دورا مهما، وأبرز مثال على ذلك هي المصارف الإسلامية التي تعمل في منطقة الخليج العربي، حيث تستقطب هذه المصارف الجزء الأكبر من تحويلات العمالة الأجنبية والتي تقدر أعدادهم بالملايين بالمنطقة ويقومون بتحويلات مالية شهرية تقدر بمليارات الدولارات، يدر هذا النوع من الخدمات المصرفية أرباح مالية كبيرة وغير مكلفة وذات المستوى المنخفض جدا من المخاطرة بالنسبة للمصارف الإسلامية و مما تتضمنه هذه الخدمات نجد القنوات التالية:

- ✓ عمولة إصدار الحوالات مقابل مصاريف وأجور التلكس، البريد، المراسلين، الإدارة .
- ✓ عمولة الفرق في قيمة تحويل العملات في حال الحوالات بالعملة الأجنبية.⁴

1-6- الخدمات المصرفية الإلكترونية:

1 - شادي عبد الباسط مبروك، مرجع سابق، ص 37.
2 - لايزر حسين الحاجحة، نحو مصرف إسلامي وقي، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص 35.
3 - تيقان عبد اللطيف، مرجع سابق، 135.
4 - علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2007، ص 413.

تقدم المصارف الإسلامية الخدمات الإلكترونية الحديثة وذلك مواكبة لعصر التنافسية والتكنولوجيا ومن هذه الخدمات: الهاتف المصرفي، خدمات الصيرفة عبر الإنترنت، والصرف من خلال مكائن الصرف، وتسييد الفواتير العامة عن بعد، وغيرها من الخدمات المصرفية المتطورة.¹

1-7- خدمة بطاقة الائتمان الإسلامية:

تعتبر البطاقات الائتمانية من أحدث الخدمات المصرفية الإسلامية، وقد تأخر ظهورها نظرا لإعتمادها في التعامل التقليدي على مبدأ الفائدة الربوية والعمولات غير الجائزة شرعا من أهمها عمولات التأخير وتجاوز الحد الائتماني، ومن الشروط الشرعية لجواز وإعتماد بطاقات الائتمان الإسلامية والتي تختلف عن المتعارف عليها في البطاقة التقليدية، نذكر ما يلي:

- ✓ عدم احتساب الفوائد مهما كان نوعها على سحبات المبالغ التي تتم بالبطاقة سحبا أو إيداعا.
- ✓ عدم احتساب فوائد تأخير على المبالغ التي يسدها البنك للعملاء أصحاب الحسابات المكشوفة.
- ✓ وجوب اعتماد سعر الصرف السائد في يوم تنفيذ عملية السحب من البطاقة.²

1-8- خدمة تأجير الخزائن:

وتقدم المصارف الإسلامية هذه الخدمة لعملائها كنوع من أنواع حفظ الأمانة حيث تحفظ فيها وثائقهم الهامة أو مجوهراتهم الثمينة أو ذهب أو نقود ولكل خزينة مفتاحين لا تفتح إلا بهما معا ويكون أحدهما لدى العميل والأخر لدى إدارة البنك، ويحصل البنك مقابل هذه الخدمة على أجر حيث إعتبرها أغلب الفقهاء عقد إجارة وهو عقد مشروع يجوز أخذ عمولة التأجير مقابله.³

2- التسهيلات المصرفية:

ومن أهم الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية في هذا الإطار نذكر:

2-1- الإعتمادات المستندية:

الإعتماد المستندي هو تعهد المصرف الإسلامي بفتح الإعتماد بطلب من المستورد عميل البنك، ويتعهد بموجبه البنك بدفع مبلغا ماليا معيناً لأمر طرف آخر (المستفيد) وهو المصدر، تقدم هذه الخدمة لغايات تمويل عمليات التجارة الخارجية من الإستيراد والتصدير ويمكن للبنك الإسلامي فتح الإعتمادات لعملائه بناء على طلبهم ويكون دوره هنا:

¹ - محمد عبد الله شاهين محمد، دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية، دار حميثرا للنشر والترجمة، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2017، ص 161.

² - علي محمد شلهوب، مرجع سابق، ص 415.

³ - الغريب ناصر، مرجع سابق، ص 217-218.

- ✓ إما وكالة بأجر مقابل أتعابه في حال كان العميل هو الممول للإعتماد بشكل كلي (وهنا نحن في حالة الإعتماد المغطى بالشكل الكامل) .
- ✓ إما أن يكون الإعتماد مقرونا بحصول العميل على تمويل من البنك كالمرابحة للأمر بالشراء أو المشاركة في الصفقة بشكل كامل أو جزئي.¹

2-2- خطاب الضمان:

وخطاب الضمان هو " تعهد كتابي صادر عن البنك بناء على طلب العميل يلتزم فيه لصالح هذا العميل في مواجهة شخص ثالث هو المستفيد بأن يدفع مبلغا معيناً إذا طلبه المستفيد خلال أجل محدد"²، أما المصارف الإسلامية فيمكن أن تقدم خطابات الضمان كنوع من الكفالة لطالبيها مقابل أجر أو عمولة، إذا كان للعميل حساب جار يغطي قيمة خطاب الضمان، فإذا لم يكن فيمكن للمصرف أن يمول المشروع أو جزء منه مقابل المشاركة في الغرم وربما تحمل الغرم كله والمشاركة في الربح (مضاربة) أو أي أسلوب آخر لا يخل بأحكام الشريعة.³

ولا يجوز للمصرف الإسلامي أخذ أجر أو عمولة مالية مقابل ضمان مبلغ الكفالة و مدتها فقط لأنه يعتبر من الربا، و هذا ما نصت عليه المعايير الشرعية، حيث جاء في البند 1-1-6 من المعيار الشرعي الخامس على أنه: "لا يجوز أخذ الأجرة على خطاب الضمان لقاء مجرد الضمان، والتي يراعى فيها عادة مبلغ الضمان و مدته، سواء كان بغطاء أو بدونه."⁴

3- خدمات إستثمارية:

تعتبر الخدمات الإستثمارية للبنوك من بين الخدمات ذات العائد الجيد فعمدت المصارف الإسلامية إلى تقديمها بتكليف نشاطاتها بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية في هذا المجال، ومن بين الخدمات الإستثمارية التي تقدمها المصارف الإسلامية نذكر:

1-3- عمليات الأوراق المالية:

تقدم المصارف الإسلامية هذه الخدمة من خلال عمليات حفظ الأوراق المالية وإدارتها كتحويل الأرباح وإستبدال المجدد إصدارها وأيضا القيام بعملية الاكتتاب نيابة عن المؤسسات والشركات، وتقوم

1- لايزر حسين الحجاجحة، مرجع سابق، ص 34.
2- محمد عثمان بشير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2007، ص 291.
3- محمد عيد الله شاهين مرجع سابق، ص 160-161.
4- يوسف محمد زكرياء، شيهاني سمير، خطابات الضمان المصرفية بين النظرية والتطبيق لدى البنوك الإسلامية، مجلة معارف، المجلد 18، العدد 01، جوان 2023، ص 267.

المصارف الإسلامية بهذه العمليات إذا كانت ضمن حدود المشروع، كحفظ الأسهم وخدمتها للمشاريع المباحة، ولا يجوز لها التعامل بالسندات لتضمنها أرباحاً من الفوائد الربوية، كما يمكن للمصرف الإسلامي القيام بعملية إكتتاب الأسهم للعملاء من الشركات على أن تكون الشركة في تركيبها ونشاطها ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية، وتتقاضى البنوك مقابل هذه الخدمات عمولة وأجراً من عملائها.¹

3-2- خدمات الإستشارة الفنية والإقتصادية ودراسات الجدوى للمشروعات:

تقوم المصارف الإسلامية كغيرها من البنوك التقليدية الأخرى بتقديم خدمات إجراء الدراسات الفنية والمالية للمشاريع الإستثمارية المختلفة وأيضاً إجراء دراسات الجدوى الإقتصادية لها مقابل الإستفادة من عمولة أو أجرة يتحصل عليها المصرف نظير أتعابه في ذلك، ويطبق بشأنها أيضاً مبدأ الإستحقاق بغض النظر عن تحصيلها.²

3-3- خدمات إستثمارية أخرى:

يقوم البنك الإسلامي بالإضافة إلى الخدمات السابقة بتقديم العديد من الخدمات الإستثمارية لفائدة عملاءه من الأفراد والشركات ومن هذه الخدمات نذكر:³

- ✓ مساعدة الشركات الناشطة في الحلال في إصداراتها الأولية أو تعاملاتها في الأسواق الثانوية.
- ✓ يجوز شرعاً للبنك الإسلامي إنشاء شركات تابعة أو إدارات متخصصة لتنظيم عمليات التعامل في الأوراق المالية كشركات وساطة أو سمسة لها عضوية في الأسواق المالية .
- ✓ القيام بإنشاء مختلف الصناديق الإستثمارية المجازة نشاطاتها شرعاً وطرح صكوكها بالصيغ الإسلامية الملائمة.
- ✓ القيام بأنشطة أمناء الإستثمار: ويقصد بها القيام بمجموعة متنوعة من الأعمال غير المصرفية نيابة عن العملاء والتي تدخل في نطاق العمل المأجور ذو الربحية والعائد الإقتصادي للبنك.
- ✓ إدارة صناديق الإستثمار: وهي أداة مالية ووعاء استثماري جديد له تأثير كبير في جذب المدخرات وتشجيع الإستثمار، وتستخدم البنوك الإسلامية هذه الصناديق في مجالاتها الإستثمارية و تطوير أعمالها و نشاطاتها المختلفة بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

1 - محمد عبد الله شاهين محمد، مرجع سابق، ص 161.

2 - شاهين علي عبد الله، مدخل محاسبي مقترح لقياس وتوزيع الأرباح في البنوك الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01، غزة، فلسطين، 2005، ص 306 .

3 - تيقان عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 139-140.

4- الخدمات الإجتماعية والتكافلية:

يسعى البنك الإسلامي كما رأينا سابقا إلى تحقيق العديد من الأهداف الإجتماعية التي يختص بها خلافا للبنوك التقليدية الأخرى، من خلال تقديمه لخدمات تحقق التكافل الإجتماعي وتحفظ مصالح المجتمع وتعمل على تنميته، وخدمات تيسيرية أخرى للفئات الهشة والمعدومة، ومن بين الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في هذا المجال نجد:

4-1- الوقف:

تلعب المصارف الإسلامية دورا محوريا في إدارة واستثمار أموال الوقف، ما يسهم في تفعيل المؤسسة الوقفية وتعزيز أثرها التنموي والاجتماعي، فبفضل طبيعتها الاستثمارية المبنية على صيغ التمويل الشرعي كالمضاربة والمشاركة والمرابحة، تُمكن هذه المصارف من توظيف الأصول الوقفية العاطلة سواء كانت نقدا أو عقارا في مشاريع مدرة للدخل، دون المساس بأصل الوقف، كما تتيح أدوات مثل الودائع الاستثمارية والادخارية الفرصة للمحسنين من مختلف الفئات للمساهمة في الوقف من خلال مبالغ صغيرة، تُستثمر وتعود أرباحها لفئات مستحقة كالفقراء والطلبة. ومن خلال صيغ تمويل متطورة، كالمشاركة أو الاستصناع، يمكن تمويل مشاريع على أراضٍ وقفية، مما يسهم في تنمية الأصول وتحقيق الاستدامة المالية، وتبرز الصكوك الوقفية كأداة حديثة تتيح تجميع الموارد الصغيرة وتحويلها إلى استثمارات كبرى تحقق أثرا واسعا. بذلك، لا تقتصر فائدة المصارف الإسلامية على تعظيم عوائد الوقف فحسب، بل تتجاوزها إلى دعم التنمية، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في العمل الخيري، وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.¹

4-2- القرض الحسن :

من الخدمات الإجتماعية التي تقوم بها المصارف الإسلامية منح وتقديم قروض بدون فوائد لأفراد المجتمع كنوع من أنواع المساعدات الإجتماعية، و يسترد البنك الإسلامي أصل القرض دون أية زيادة أو فائدة مترتبة عنه، ويفضل عادة عدم استخدام أموال الزكاة عند تقديم هذا النوع من القروض الحسنة، لذا تقوم البنوك الإسلامية بإستثمار جزء أو نسب معينة من الحسابات الجارية بعد أخذ موافقة أصحابها في تمويل ومنح القروض الحسنة للمحتاجين.²

¹ -دحيلة نسرين، ميساء ملحم، عبادة إبراهيم، مساهمة المصارف الإسلامية في استثمار الأموال الوقفية ، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد 14، العدد 04، 2018، ص. 371.

² - أسامة عبد الخالق الأنصاري، إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، كتب عربية، د ط، القاهرة، مصر، 1994، ص 561.

4-3- خدمات نشر الوعي المصرفي الإسلامي ، وتعزيز الوعي الديني :

تعمل المصارف الإسلامية على تنمية الوعي بالمعاملات البنكية الإسلامية من خلال خدماتها المصرفية التي تتفق مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية ، وما تقدمه أيضا من عمليات تمويلية وإستثمارية تمثل جوهر المعاملات الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمرابحة والمتاجرة وهي أساليب تميزها عن غيرها من البنوك التقليدية الأخرى¹.

4-4- صيرفة التأمين:

تعتمد شركات التأمين على مندوبين أفراد أو شركات في بيع بوالص التأمين الخاصة بها مقابل حصولهم على عمولة ، ونظرا لتعامل البنوك مع الكثير من العملاء من أفراد ومؤسسات، تقوم هذه البنوك بالعمل كمندوب للمبيعات لشركات التأمين وفق عقود و إتفاقيات ثنائية تحدد ما يحصل عليه المصرف من عمولة، وعائد هذه الخدمة مضمون كون البنك يكون فيها أجيرا مقابل عمولة، وتقدم البنوك الإسلامية هذه الخدمة ببيع بوالص تأمين شركات التأمين الإسلامية فقط، ولا يجوز لها تسويق بوالص تأمين الشركات الأخرى، و العمولة المتحصل عليها تعتبر بدلا عن الأجر أو الوكالة فيه².

4-5- إدارة الممتلكات والوصايا والتركات وتجميع الزكاة وتوزيعها:

وهذا النوع من الخدمات حديثا نسبيا لدى البنوك العاملة في البلدان الإسلامية، ويعد البنك الأهلي المصري من الأوائل الذين أدخلوا هذه الخدمة المصرفية من خلال إنشاء جهاز أمناء الإستثمار سنة 1965، والذي يعمل بناء على طلب عملاءه على إدارة الإستثمارات العقارية والمنقولة وتصفية الشركات وتنفيذ وصاياهم³.

أما فيما يخص تجميع الزكاة وتوزيعها على مستحقيها فأنظمة تأسيس أغلب البنوك الإسلامية تقوم على انشاء صندوق للزكاة تكون موارده من زكاة المساهمين والمودعين في البنك وغيرهم ممن أراد إخراج زكاته من خارج البنك، وتقوم إدارة مختصة مكلفة بتوزيع هذه الموارد على مستحقيها من الفقراء والمحتاجين⁴. فالبنك الإسلامي يعمل على إحياء فريضة الزكاة في المجتمع من خلال قيامه بحصر كافة المستحقين لها

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 207.

2 - تيقان عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 142.

3 - الشمري عبد الرزاق رحيم، مرجع سابق، ص 307.

4 - سعيد سعد مرطان، مدخل للفكر الاقتصادي في الإسلام، مؤسسة الرسالة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2004،

والإتصال بهم لترتيب تلقيهم لأموالها، والهدف من منها التقليل من الفقر في المجتمع الإسلامي، وتحسب الزكاة طبقا لمعايير المحاسبة المالية التي أصدرتها هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بإستخدام طريقة صافي الأموال المستثمرة، فتحسب الزكاة بناء على أرصدة الإحتياطي القانوني والإحتياطي العام والأرباح المبقة في بداية العام، ويخرج حاملوا الأسهم الزكاة التي عليهم بأنفسهم، بينما تقع مسؤولية إخراج الزكاة المستحقة على حسابات الإستثمار المطلق وباقي الحسابات الأخرى على أصحابها.¹

4-6- خدمات إنشاء المنظمات الإجتماعية والدينية ودعمها :

يقوم المصرف الإسلامي كذلك في إطار خدماته بإنشاء ودعم المنشآت الدينية والإجتماعية لدورها الكبير في المجتمع الإسلامي ، حيث تعد منابر وقلاع حصينة للدفاع عن الإسلام وتحقيق رسالته ونفع المسلمين . ويمتلك المصرف الإسلامي قدرات إدارية وتنظيمية ومالية تمكنه من إنشاء هذا النوع من المنظمات وأيضا تقديم المساعدات المادية والمعنوية لها.²

المطلب الثالث : صيغ التمويل الإسلامية القائمة على المشاركة :

تلعب المصارف الإسلامية كغيرها من البنوك التقليدية دور الوساطة المالية بجلب المدخرات المالية من أصحاب الفائض من الأفراد والمنظمات وتمويل العجز لدى من هم بحاجة إلى تمويل، وتختلف أساليب التمويل بين البنوك التقليدية القائمة على القرض والإقراض، والبنوك الإسلامية التي تعتمد الصيغ الشرعية في المعاملات المالية بما فيها صيغ التمويل والتي قسمها الباحثون إلى قسمين:

✓ **صيغ تمويل قائمة على المشاركة:** وهي التي سنتطرق لها في هذا المطلب وتضم : المضاربة، المشاركة، المساقاة، المزارعة.

✓ **صيغ قائمة على المتاجرة أو المداينة أو الهامش:** وسنتطرق لها في المطلب الموالي (المطلب الرابع) وتضم: المرابحة، الإجارة، السلم، الإستصناع.

1- صيغة المضاربة:

وتعد المضاربة من أهم وأشهر الصيغ في التمويل الإسلامي وسنتطرق لها بنوع من التفصيل فيما يلي:

1-1- تعريف المضاربة: وتعرف المضاربة كما يلي:

¹ - نيقان عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 141.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 207.

1-1-1- التعريف اللغوي: المضاربة في اللغة العربية مأخوذة من الضرب والضرب يقع على جميع الأعمال إلا قليلا، يقال: ضرب في التجارة وفي الأرض وفي سبيل الله وضاربه في المال، يقول الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم: (وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ)¹. المضاربة وهي القراض، والمضاربة أن تمنح إنسانا من مالك ما يتجر فيه على أن يكون الربح بينكما، وكأنه مأخوذ من الضرب في الأرض لطلب الرزق، يقال للعامل ضارب لأنه يضرب في الأرض.²

1-1-2- التعريف الإصطلاحي: والإصطلاح الفقهي والإقتصادي يعرف المضاربة كما يلي:

▪ **المضاربة شرعا:** تعرفها مذاهب الأئمة الأربعة كما يلي:³

✓ **عند الحنفية:** "هي عقد على الشركة في الربح بمال من أحد الشريكين وعمل من آخر"، وقيل هي: "شركة في الربح بمال من جانب وعمل من جانب آخر".

✓ **عند المالكية:** "وهو أن يدفع الرجل المال إلى غيره ليشتري به ويبيع، ويبتغي من فضل الله سبحانه وتعالى، ويكون الربح بينهما، على جزء يتفقان عليه".

✓ **عند الشافعية:** "توكيل مالك بجعل ماله بيد آخر يتجر فيه والربح مشترك بينهما"، وقيل "القراض أن يدفع الرجل إلى الرجل عينا أو ورقا ويأذن له بأن يتجر فيه على أن الربح بينهما على ما يتشارطانه".

✓ **عند الحنابلة:** "وهي دفع ماله المعلوم، لا صيرة نقد ولا أحد كيسين سواء إلى من يتجر فيه بجزء من ربحه له أو لعبده أو أجنبي مع عمل منه كنصف ربحه".

▪ **المضاربة في الإقتصاد:** تعرف المضاربة في الإقتصاد على أنها " إتفاق بين طرفين يبذل أحدهما فيه ماله و يبذل الآخر جهده و نشاطه في الإتجار والعمل بهذا المال، على أن يكون ربح ذلك بينهما على حسب ما يشترطان، من النصف أو الثلث أو الربع.... الخ، و إذا لم تريح الشركة لم يكن لصاحب المال غير رأس ماله، و ضاع على المضارب كده و جهده لأن الشراكة بينهما في الربح، أما إذا خسرت الشركة فإنها تكون على صاحب المال وحده ولا يتحمل عامل المضاربة شيئا منها إلا ضياع جهده و تعبته".⁴

1 - سورة المزمل، "الآية 20".

2 - شيماء عبد الجواد فرج إسماعيل، سندات المضاربة المعاصرة وأثرها على المجتمع المسلم، مجلة قطاف، العدد 17، يونيو 2023، ص 790.

3 - محمد جاسم محمد البراك، المضاربة على المؤشر دراسة فقهية، مجلة دراسات عربية، المجلد 47، العدد 03، جانفي 2023، ص 1516-1517.

4 - ملاوي حمزة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020، ص 08.

▪ **المضاربة في المصارف الإسلامية:** "دخول المصرف في صفقة محدّدة مع متعامل أو أكثر، بحيث يُقدّم المصرف المال اللازم للصفقة، ويقدم المتعامل جهده، ويصبح الطرفان شريكين في الغنم والغرم، ويكون المصرف هو الشريك صاحب رأس المال، ويكون المتعامل هو الشريك المضارب، فإذا تحقق الربح وزع وفقاً للنسب المتفق عليها، وإذا تحقق الخسارة تحمل المصرف فيها خسارة في رأس ماله وتحمل المتعامل خسارة في جهده، ولا يترتب عليه أي مديونية نتيجة للخسارة ما لم يثبت التعدي أو التقصير، وإذا زادت الخسارة عن رأس المال فإن العامل يتحمل هذه الزيادة".¹

1-2- دليل مشروعية المضاربة: أجمع الفقهاء على جواز ومشروعية عقد المضاربة بدليل القرآن والسنة وفيما يلي تفصيل ذلك:²

▪ **ففي القرآن الكريم:** قوله سبحانه وتعالى: (وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ)³ فالمضارب من يضرب في الأرض ويبتغي من فضل الله عز وجل وهذه الآيات بعمومها تتناول إطلاق العمل في المال بالمضاربة.

▪ **وفي كتب السيرة النبوية الشريفة** ذكر أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد خرج قبل بعثته في مال السيدة خديجة رضي الله عنها مضاربة إلى الشام، وأرسلت معه عبدا لها يقال له ميسرة.

▪ **والعباس بن عبد المطلب الذي تعامل بالربا وكان رباؤه أول ربا وضعه الرسول صلى الله عليه وسلم، تعامل أيضا بالمضاربة، وكان يشترط على المضارب شروطا إذا خالفها ضمن، ويذكر أن شرط العباس رُفِعَ إلى الرسول صلى الله عليه وسلم فأجازه.**

▪ **وقد قيست المضاربة على صيغة المساقاة لحاجة الناس إليها فالناس بين غني وفقير، والإنسان قد يكون له مال لكنه لا يهتدي إلى أوجه التصرف والتجارة به، وهناك من لا مال له لكنه مهتد في التصرفات فكان تشريع هذا العقد تحقيق للمقصدتين.**

1-3- شروط صحة عقد المضاربة: ويتضمن عقد المضاربة العديد من الشروط لصحته ومن هذه الشروط نذكر ما يلي:⁴

¹ - عبد الحليم عمار غربي، مصادر وإستخدامات أموال في البنوك الإسلامية على ضوء تجربتها المصرفية والمحاسبية، مجموعة دار أبي فداء العالمية للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، حماة، سوريا، 2013، ص 474-475.

² - مهدي هندا، اسماعيل مراد، صيغ التمويل التشاركي (المشاركة والمضاربة) آلية لتحقيق الأمن الاقتصادي، مجلة الإحياء، المجلد 22، العدد 31، جوان 2022، ص 562.

³ - سورة المزمل، "الآية 20".

⁴ - حملات بن عشور، بوحزام سيد أحمد، مخاطر صيغ التمويل التشاركي حالة بنك البركة الجزائري، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 02، العدد 02، أكتوبر 2018، ص 57.

- ✓ أن يكون رأس المال من الأثمان أي نقودا رائجة عند الجمهور.
- ✓ تسليم رأس المال إلى المضارب مناولة أو بالتمكين منه.
- ✓ أن لا يكون المال ديناً في الذمة عند جمهور الفقهاء.
- ✓ أن يستقل المضارب بالإدارة والعمل وأجاز الحنابلة ذلك.
- ✓ يتحمل صاحب المال خسارة ماله والمضارب عمله ولا يجوز إشتراط غير ذلك، وفي حال مخالفة المضارب عقد العمل فهو ضامن.
- ✓ يجب أن يحدد نصيب ونسبة كل من الطرفين في الربح.

1-4-4- أنواع المضاربة: للمضاربة العديد من الأنواع وهذا حسب إعتبرات التقسيم التي تم الإعتماد عليها وفيما يلي أهم هذه التقسيمات: ¹

1-4-1- باعتبار الإطلاق والتقييد : وتنقسم المضاربة إلى نوعين حسب هذا الإعتبار:

- ✓ **مضاربة مطلقة:** وفيها يسمح أو يُطلق صاحب المال يد المضارب للعمل في المال بما يراه مناسباً ومحققاً للمصلحة مسترشداً عمله بالعرف، أي لا يقيدده لا بزمان ولا بمكان ولا بعمل ولا مع من يتعامل معه، فيكون الحق للمضارب بالعمل في عمل كل ما من شأنه تنمية المال.
- ✓ **مضاربة مقيدة:** وفيها يضع صاحب المال قيوداً وشروطاً للمضارب بالعمل، قد تكون قيوداً زمنية أو مكانية أو في نوع التجارة أو نحوها، وينبغي في هذا النوع أن يتقيد المضارب بالعمل بالشروط بما لا يخل بمقتضى المضاربة من تحقيق الربح وتجنب الخسارة.

1-4-2- باعتبار التوقيت: والمضاربة هنا نوعان هما:

- ✓ **مضاربة موقّعة:** وهي المضاربة التي لها وقت محدد تنتهي بعده كالمضاربة في صفقة واحدة.

- ✓ **مضاربة دائمة:** وهي التي تستمر، لا تحدد بصفقة واحدة أو مدة محددة.

1-4-3- باعتبار أطراف العقد: وتنقسم المضاربة حسب هذا الإعتبار إلى :

- ✓ **مضاربة ثنائية:** وتسمى المضاربة الخاصة، ويكون صاحب المال شخصاً واحداً، وصاحب العمل شخصاً واحداً أيضاً.
- ✓ **المضاربة المشتركة أو الجماعية:** وفيها يشترك مجموعة أو عدة أشخاص أو أطراف في المال ويشترك آخرون في العمل.

¹ - جعوتي سمير، تطوير العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر - الودائع والتمويلات -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، 2022، ص20.

2- صيغة المشاركة:

تعتبر صيغة التمويل بالمشاركة المعتمدة في المصارف الإسلامية من بين الأساليب الجماعية في تمويل مختلف الإستثمارات، وسنتطرق في التالي لبعض المفاهيم المتعلقة بهذه الصيغة.

2-1- تعريف المشاركة: وفيما يلي بعض التعاريف المختلفة للمشاركة من المنظور اللغوي، الفقهي والإقتصادي وأيضا في المصارف الإسلامية.

2-1-1- المشاركة لغة: المشاركة في اللغة مرتبطة بلفظ الشركة، والشركة: هي الإختلاط ومخالطة الشريكين.¹ إشتراك الرجلان في القضية: كان لكل منهما نصيب فيها، فكلاهما شريك للآخر، وشارك في أرباح الشركة كان له نصيب وحصه فيها.² قال الله تعالى: (...وَشَارِكُهُمْ فِي الْأَمْوَالِ وَالْأَوْلَادِ وَعَدَّهُمْ...)،³ بمعنى قاسمهم وخالطهم.

2-1-2- المشاركة إصطلاحا: وتعرف المشاركة إصطلاحا ب:

▪ في الإصطلاح الفقهي: تعرف المشاركة حسب مجموعة من فقهاء وأئمة المذاهب الإسلامية بمجموعة من التعاريف منها:⁴

✓ تعرف عند المالكية قال الحطاب في مواهب الجليل " الشركة هي إذن كل واحد من المتشاركين لصاحبه في أن يتصرف في ماله أو بدنه، له ولصاحبه مع تصرفهما لأنفسهما أيضا " .

✓ تعرف عند الشافعية: "وهي لغة الإختلاط، وشرعا ثبوت الحق في شيء لإثنين فأكثر على جهة الشيوخ."،

✓ تعرف عند الحنفية: " عبارة عن عقد بين المتشاركين في الأصل والربح".

✓ عرفها الحنابلة: " الشركة هي الإجتماع في إستحقاق أو تصرف".⁵

▪ في الإصطلاح الإقتصادي: هي أن " يشترك اثنان أو أكثر بمال معلوم من كل شريك بحيث يحق لكل منهما التصرف في مال الشركة، والربح بينهما بحسب الإتفاق والخسارة بقدر الحصص في رأس المال،

1 - حسين محمد سمحان، موسى عمر مبارك، محاسبة المصارف الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص 143.

2 - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 1194.

3 - سورة الإسراء، الآية 64.

4 - جعوتي سمير، فاضل عبد القادر، التمويل بصيغة المشاركة في المصارف الإسلامية- بين المزاي النظرية والعقبات في التطبيق،- مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، 2021، ص 262.

5 - وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، الجزء الرابع النظريات الفقهية والعقود، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 1985، ص 792.

وتتعد الشركة بإتفاق أطرافها بإيجاب من كل واحد منهم وقبول من باقي الشركاء.¹ أو هي " تعاقداً بين اثنين أو أكثر على العمل للكسب بواسطة الأموال أو الأعمال أو الوجاهة ليكون الغنم بالغرم بينهم بحسب الإتفاق."²

■ **المشاركة في المصارف الإسلامية:** " هي أسلوب تمويلي، يشترك بموجبه المصرف الإسلامي مع العميل بتمويل مشروع ما أو صفقة ما، على أن يشترك كل من المصرف والعميل في الربح على حسب النسب المتفق عليها في العقد، أما في حالة الخسارة فبنسبة تمويل كل منهما، ويعتبر المصرف شريكاً كاملاً في العمليات ونتائجها، وغالباً ما يسلم المصرف إدارة المشروع للعميل ولا يكون تدخله في العملية إلا بالقدر الذي يضمن له حفظ حقوقه والإطمئنان على حسن سير العملية والتزام الشريك بما أتفق عليه في العقد."³

2-2- مشروعية صيغة التمويل بالمشاركة: ومن دلائل مشروعية التمويل بالمشاركة:

■ في القرآن الكريم قال الله عز وجل: (وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ...) ⁴ والخلطاء كما رأينا سابقاً هم الشركاء وبالتالي تدل الآية الكريمة على مشروعية الشركة كما ذكر الله شراكة الإرث في تقسيم الميراث في قوله تعالى: (فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ)⁵.

■ ومن السنة النبوية الشريفة عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إن الله يقول: {أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه، فإن خانه خرجت من بينهما}⁶، وقد بُعث عليه الصلاة والسلام وكان الناس يتعاملون بالشركة فأقرها عليهم، كما ثبت في أحاديث كثيرة، حيث قال عليه الصلاة والسلام {يد الله مع الشريكين ما لم يتخاونا}⁷.

■ و أجمع المسلمون على جواز الشركة في الجملة، إذ كان الناس يتعاملون بالشركة من لدن الرسول عليه الصلاة والسلام ليوثنا هذا من غير تكبر.⁸

1 - سامر مظهر قنطججي، صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، مجموعة دار أبي فداء العالمية للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، حماة، سوريا، 2015، ص300.

2 - حسين محمد سمحان، موسى عمر مبارك، مرجع سابق، ص 143.

3 - جعوتي سمير، مرجع سابق، ص 15.

4 - سورة ص، "الآية 24".

5 - سورة النساء، "الآية 12".

6 - سنن أبي داود، كتاب البيوع، الجزء الثالث، باب الشركة، حديث 3323.

7 - وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 793.

8 - إبراهيم مختار أبكر خاطر، الشركة وأحكامها في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، المجلة العلمية للإمام المهدي، العدد 11، 2018، ص 73.

2-3- الضوابط الشرعية للتمويل بالمشاركة: لصحة عقد التمويل بالمشاركة وجب وجود مجموعة من القواعد والشروط وأهم هذه الشروط التالي¹:

- أن يكون رأس المال من النقود والأثمان، كما أجاز بعض الفقهاء أيضا أن يكون رأس المال عروضاً (بضاعة).
- أن يكون رأس المال معلوماً وموجوداً يمكن التصرف فيه في أي وقت.
- لا يشترط تساوي رأس مال كل شريك بل يمكن أن تتفاوت المساهمات والحصص.
- حصة الربح بين الشركاء على حسب ما إتفقوا بنسبة شائعة معلومة، فإذا لم يشترطوا الحصة يكون الربح حسب نسبة رأس مال كل منهم إلى رأس مال المشاركة.
- لا يجوز تحديد ربح معين من دخل المشاركة عن فترة محددة أو ك مبلغ محدد.
- توزيع الخسارة يتم حسب نسبة رأس مال كل شريك فقط.
- إذا كان جميع الشركاء يعملون في إدارة الشركة، يجوز أن تكون حصص بعضهم في الربح أكبر من نسب حصصهم في رأس المال، لأن الربح في شركة العنان قائم على العمل ورأس المال والعمل يجوز التفاوت فيه، فقد يكون من الشركاء من هو أبصر في التجارة من غيره.
- يجوز أن يتفرد أحد الشركاء بالعمل ويشترك مع الباقيين في الربح بنسبة متساوية، كما يجوز أيضا أن يختلفوا في الربح برغم تساويهم في المال.
- يمكن لعقد المشاركة أن يتضمن ما ينص على تحديد حصة أحد الشركاء بحد معين ليتم السحب منها عند الحاجة.
- في حالات المخالفة والتعدي على شروط عقد المشاركة من أحد أطراف المشاركة، فإنه يجوز إشتراط ضمان رأس المال.
- يمكن لعقد المشاركة أن ينص أيضا على السماح للبنك في بيع حصته بثمن معين بتاريخ محدد، إلا أنه لا يمكن أن يلزم الشركاء بحتمية الشراء.

2-4- أوجه التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية: ينقسم التمويل بالمشاركة في المصارف الإسلامية إلى عدة أنواع نذكرها فيما يلي:

¹ - أحمد بن محمد الإدريسي، العقود والصيغ البديلة في البنوك الإسلامية، مركز فاطمة الفهرية للأبحاث والدراسات (مفاد)، الطبعة الثانية، فاس، المغرب، 2021، ص 87-88.

2-4-1- المشاركة الثابتة أو المستمرة: وتقوم هذه المشاركة على أساس قيام البنك الإسلامي بتمويل جزء من رأس مال مشروع ما قائم فعلا أو في طور الإنشاء على أن يكون شريكا في رأس ماله وفي ملكية موجوداته والالتزام بمنطلقاته، وشريكا أيضا في الربح والخسارة، كما يحق له المشاركة في إدارة المشروع والإشراف عليه وفي الرقابة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية أو غيرها حسب الاتفاق، ومبدئيا تتوزع نتيجة المشروع بين المصرف الإسلامي والشريك حسب الإتفاق في حالة الربح وبنسبة حصة كل طرف في رأس المال في حالة الخسارة، والمقصود بكونها ثابتة هو إستمرارية وجود كل طرف فيها حتى نهايتها بنهاية المشروع، أي أن كل طرف يحتفظ بحصصه ثابتة في رأس مال المشروع، حتى يتم إنجازها وتصفى بذلك الشركة.¹

2-4-2- المشاركة المؤقتة: وهي أن يشترك المصرف في مشروع معين بهدف الربح مع تحديد تاريخ مستقبلي لإنهاء البنك شراكته في هذا المشروع، كما بإمكان المصرف المشاركة في تمويل صفقة معينة من خلال إشتراك المصرف مع أحد المستثمرين أو إحدى المؤسسات في تمويل صفقة معينة (تجارة خارجية، سلعة،...) يتقاسمان فيها الربح بنسب معينة متفق عليها، فيتم تصفية الصفقة وإحتساب وتسليم حصة كل طرف من الأرباح، وبهذا تنتهي الشركة².

2-4-3- المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك: هي الشركة التي يتعهد فيها أحد الشركاء بشراء حصة الشريك الآخر تدريجيا إلى أن يملك المشتري المشروع بالكامل، ولا بد أن يكون عقد الشراكة لا يتضمن شرط البيع والشراء، وإنما يتعهد الشريك الراغب في الشراء بوعده منفصل عن عقد الشركة، و يقع البيع والشراء أيضا بعقد منفصل عن الشركة، ولا يجوز أن يشترط أحد العقدين في الآخر، (المعيار الشرعي رقم 12: 345).

وقد أقر مؤتمر المصرف الإسلامي بدبي 1979، الصور الآتية للمشاركة المتناقصة:

✓ **الصورة الأولى:** أن يتفق المصرف الإسلامي مع الشريك على أن يحل هذا الشريك محل البنك بعقد مستقل يتم بعد إتمام التعاقد الخاص بعملية المشاركة، وبحيث يكون للشريكين حرية كاملة في بيع حصته لشريكه أو لغيره.

¹ -زقاري آمال، التمويل بعقد المشاركة في المصارف الإسلامية، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 04، جانفي 2018، ص 35.

² - جناد سارة، بلفاسمي فضيلة، صيغ التمويل الإسلامي المتوافقة مع المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية كآلية فعالة لعمل المصارف الإسلامية - الإشارة الى حالة مصرف السلام، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2023، ص 106.

✓ الصورة الثانية: أن يتفق المصرف الإسلامي مع الشريك على أساس حصول البنك على حصة نسبية من صافي الدخل المحقق فعلا مع حق المصرف في الحصول على جزء من الإيراد متفق عليه ويكون ذلك الجزء مخصصا لتسديد أصل ما قدمه المصرف من تمويل، أي يقسم هذا الدخل إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: حصة للمصرف كعائد للتمويل، القسم الثاني: حصة للشريك كعائد، القسم الثالث: حصة ثالثة لسداد تمويل المصرف .

✓ الصورة الثالثة: وفيها يحدد نصيب كل شريك على شكل حصص أو أسهمو يكون لكل منها قيمة معينة ويمثل مجموعها إجمالي القيمة الكلية المشروع أو العملية ويحصل كل شريك على نصيبه من الإيراد والربح المتحقق فعلا، للشريك هنا الخيار إذا شاء أن يشتري من هذه الأسهم المملوكة للمصرف عددا معيناً كل سنة، بحيث تتناقص أسهم المصرف بمقدار ما تزيد أسهمه إلى أن يمتلك الشريك كامل الأسهم للمشروع فتصبح ملكيته كاملة.¹

3- صيغة المساقاة:

يقوم التمويل الإسلامي في المجال الزراعي على مشاركة المخاطر مع العميل وهي سمة كافة العقود الشرعية في البنوك الإسلامية، ومن بين العقود في التمويل الزراعي نجد المساقاة.

3-1- تعريف المساقاة: ومن تعاريف التي ذكرت في المساقات في اللغة والإصطلاح نذكر:

3-1-1- المساقاة لغة: يقال في اللغة العربية أسقاه أي دله على الماء أو سقى الماشية أو الأرض أو كلاهما، جعل له ماء وسقاه الله الغيث أنزله له.² وفي القرآن الكريم (فَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَّازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ)³ السقاية: هي المشربة التي كان الملك يشرب منها .

3-1-2- المساقاة إصطلاحاً: وإصطلاحاً تعرف المساقاة ب:

▪ في الفقه الإسلامي: تعرف المساقاة في المذاهب الإسلامية ب:⁴

✓ المساقاة عند المالكية: "عقد على خدمة شجر وما ألحق به بجزء من غلته."

✓ المساقاة عند الشافعية: "أن يعامل إنسان إنساناً غيره على شجره ليتعهدا بالسقي والتربية على

أن ما رزق الله تعالى من الثمرة يكون بينهما الثمرة ."

1- صادق أحمد عبد الله السبئي، التمويل بصيغة المشاركة، الواقع وآليات التطوير -دراسة ميدانية على عينة من المصارف الإسلامية في اليمن والسعودية-، مجلة الإدارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية، العدد 129، 2021، ص 328.

2- مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، طبعة منقحة، القاهرة، مصر، 2008، ص 784.

3- زيد مرزوق عبد المحسن، المساقاة في الشريعة الإسلامية دراسة فقهية مقارنة بين المذاهب الأربعة، مجلة الزهراء، المجلد 29، العدد 29، 2019، ص 358.

4- سعدان عبد المالك، بوترعة محمود، عقود المزارعة والمساقاة والمضاربة في قانون الأوقاف الجزائري- تأصيل شرعي-، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 24، ماي 2020، ص 326-327.

✓ المساقاة عند الحنفية: "معاقدة دفع الشجر إلى من يصلحه بجزء معلوم من ثمره."
 ✓ المساقاة عند الحنابلة: " أن يدفع الرجل شجره إلى آخر ليقوم بسقيه وعمل سائر ما يحتاج إليه بجزء معلوم له من ثمره".

■ المساقاة في الإصطلاح الإقتصادي: "عقد على خدمة الشجر وإصلاحه، على سهم (نصيب) معلوم من غلته، فهي معاملة خاصة بين صاحب الأصول المغروسة كالنخل والشجر وشخص آخر، تركز على قيام هذا الأخير بخدمة هذه الأصول من سقي وتقليم وتلقيح، مقابل حصة من ثمرتها."¹

■ المساقاة حسب هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: عرفت هذه الهيئة المساقاة في المعيار الشرعي رقم 50 أنها " عقد بين مالك الشجر عينا أو منفعة ومن يعمل فيها (المساقى) على أن يكون الناتج بينهما بنسبة معلومة تحدد عند العقد."²

■ المساقاة في المصارف الإسلامية: تقوم المصارف الإسلامية بصفقتها الطرف الأول بتقديم تمويل على شكل معدات وآلات الري وملحقاتهم وتقوم بتركيبها في مزرعة الشريك أو الطرف الثاني طالب التمويل الذي يمتلك أرضا ويرغب في تطويرها حيث يقوم بإستغلال الأرض مقابل أن يدفع للبنك جزءا من إنتاجها كما تلتزم المصارف الإسلامية أيضا بتغطية نفقات التشغيل والصيانة وتوفير قطع الغيار...، ويمكن أن توفر البنوك الإسلامية مدخلات أخرى في هذه الصيغة كالبيور والأسمدة والمبيدات الحشرية كما يمكنها أن تقدم للمزارعين بساتين أو حدائق أو أشجار تمتلكها ليقوموا على إستغلالها والاعتناء بها وجمع محاصيلها وتقسيمها بنسب معينة بينهم³.

3-2- مشروعية المساقاة: صيغة المساقاة جائزة عند الجمهور من المذاهب الثلاث المالكية والشافعية والحنابلة، وباطلة في مذهب الأحناف لأنها بجزء من الثمر، وتصح عند بعضهم إستحسانا، ودليل جوازها هو معاملة الرسول عليه الصلاة والسلام أهل خيبر بشطر ما يخرج منها من ثمر أو زرع، وحاجة الناس إليها. ويقول ابن جرّي وهو من علماء المذهب المالكي أنها: جائزة مستثناة من أصلين ممنوعين وهي الإجارة المجهولة وبيع ما لم يخلق، ولذلك منعها أبو حنيفة منعاً مطلقاً، و قد أجازها غيره لتعامل الرسول

1 - طالم زين الدين، آفاق الصكوك الإسلامية كأدوات تمويلية بديلة في السوق المالية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 30.

2 - العيفة عبد الحق، المصارف الإسلامية المعاصرة، البدر الساطع للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، العلة، الجزائر، 2021، ص363.

3 - أحمد بن محمد الإدريسي، مرجع سابق، ص 109.

صلى الله عليه وسلم مع يهود خيبر في نخيلها، فقصر الظاهرية جوازها على النخيل خاصة والمذهب الشافعي على النخيل والأعناب وأجازها مالك في جميع الأشجار والزرع ما عدا البقول.¹

3-3- شروط المساقاة: ومن الشروط العامة الواجب توافرها لصحة المساقاة نذكر:²

- يشترط أن يكون عمل العامل معلوما كإصلاح السواقي والسقي، وقطع الحشائش والتأبير.
- وجب على العامل إحضار ما يحتاجه في عمله من أدوات العمل إن لم تكن موجودة في الحقل.
- وجب الإتفاق المسبق على كيفية تقسيم الناتج وأن يكون نصيب كل من الطرفين جزءا مشاعا كالنصف أو الثلث أو الربع ولا يصح أن تكون الأجرة من غير الثمر.
- أن يكون الأصل مثمرا، أي مما تجنى ثماره.
- لا بد أن يعقد العقد قبل بدو صلاح الثمر، فالثمر بعد بدو صلاحه لا يحتاج إلى عمل والعامل في المساقاة إنما يستحق نصيبه بالعمل.
- وجب الإتفاق على المدة إذ لا يجوز أن تبقى مجهولة وذلك منعا للضرر، وطول المدة مكروه.

4- صيغة المزارعة:

وشأنها شأن المساقاة هي من الصيغ التمويلية التي تعتمد البانك الإسلامية في تمويل قطاع الفلاحة.

4-1- تعريف المزارعة: المزارعة في اللغة والإصطلاح في التالي:

4-1-1- المزارعة لغة: زرع يزرع زرعاً وزراعة، فهو زارع، وزرع الفلاح الحب بذره أي طرحه في الأرض لينبت، وزارع المالك الزارع "أي إتفق معه على أن يقوم بزراعة أرضه بشرط أن يقسم الناتج بينهما بنسبة يعينها العقد أو العرف".³

4-1-2- المزارعة إصطلاحاً: ومن التعاريف الإصطلاحية للمزارعة نذكر:

- في الإصطلاح الفقهي: تعرف المزارعة في الفقه الإسلامي بما يلي:⁴
- ✓ عند الشافعية: المزارعة هي "عمل الأرض ببعض ما يخرج منها".
- ✓ عند المالكية: المزارعة هي "الشركة في الزرع والبذر من المالك".

1 - العيفة عبد الحق، مومني إسماعيل، متطلبات تطوير تمويل صيغ المشاركات الزراعية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 35، العدد 01، 2021، ص 1746.

2 - أحمد بن محمد الإدريسي، مرجع سابق، ص 106.

3 - أحمد مختار عمر، مرجع سابق، ص 980.

4 - بن ساعد سعاد، بوفاعس سعيدة، صيغ التمويل الفلاحي في الفقه الإسلامي، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 35، العدد 01، 2021، ص 298.

- ✓ عند الحنابلة: المزارعة هي "دفع الأرض إلى من يزرعها ويعمل عليها، والزرع بينهما".
- ✓ عند الحنفية: المزارعة هي العقد على الزراعة ببعض الخارج بشرائطه الموضوعه له الشرعا".
- في الإصطلاح المعاصر: تعرف المزارعة على أنها شكل من أشكال المضاربة، حيث تدفع الأرض إلى من يزرعها أو يعمل عليها والزرع أو الثمر بينهما، وفي تحقق هذه المعاملة منفعة ومصلحة لكلا الطرفين سواء صاحب الأرض أو العامل¹.
- المزارعة حسب هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: عرفت المزارعة في المعيار الشرعي رقم 17 بأنها: "الشركة في الزرع بدفع أرض لمن يزرعها ويقوم عليها بجزء مشاع معلوم من الخارج."²
- المزارعة في المصارف الإسلامية: بأن يمول البنك الأرض وذلك بشرائها أو تأجيرها ثم دفعها للشركات الزراعية لتزرعها مع الإتفاق المسبق على توزيع ناتج الأرض بحصص شائعة، كما يستطيع المصرف تطبيق صيغة المزارعة بأن يأخذ دور عامل الزراعة وذلك بأخذ مساحة كبيرة من الأرض على أن يتولى هو زراعتها بمصاريف ونفقات من المصرف، فيمول المعدات والآلات وجميع مدخلات الزراعة والعمالة ويؤجرها لشركات زراعية لتقوم بالعمل.³
- 4-2- مشروعية المزارعة: من دلائل مشروعية وجواز المزارعة نذكر:⁴
 - في السنة النبوية الشريفة: روى البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر - رضي الله عنهما - أنه قال: {أعطى النبي صلى الله عليه وسلم خيبر اليهود أن يعملوها ويزرعوها، ولهم شطر ما يخرج منها}.
 - وفي الإجماع: قال ابن قدامة: "وهذا أمر أي المزارعة صحيح مشهور عمل به رسول الله عليه الصلاة والسلام حتى مات، ثم خلفاؤه الراشدون حتى ماتوا، ثم أهلهم من بعدهم، ولم يبق بالمدينة أهل بيت إلا عمل به، وعمل به أزواج رسول الله صلى الله عليه وسلم من بعده، من بعده".
- 4-3- أحكام المزارعة: تشترط صيغة المزارعة مجموعة من الضوابط والأحكام التي ينبغي توفرها نذكر أهمها فيما يلي:⁵

1 - سامر مظهر قنطججي، مرجع سابق، ص 315.

2 - العيفة عبد الحق، مرجع سابق، 355.

3 - أحمد بن محمد الإدريسي، مرجع سابق، ص 106.

4 - سعدان عبد المالك، محمود بوترعة، مرجع سابق، ص 326.

5 - سامر مظهر قنطججي، مرجع سابق، ص 317.

- أن تكون الأرض صالحة للزراعة وأن يخلي صاحبها بينها وبين المزارع حتى يتمكن من العمل بلا مانع، كما يشترط أن يكون نوع الزرع فيها معلوما.
- وجب بيان نوع البذر الذي سيبذر في الأرض للزراعة، ويجوز أن يقدم صاحب الأرض أو المزارع نفسه حسب الاتفاق أو العرف السائد.
- أن تكون مدة المزارعة معلومة وكافية لزرع الأرض وإدراك ما يزرع فيها.
- وجب إشترك الطرفان في الناتج وأن تكون حصة كل واحد معلومة بنسبة شائعة في الجملة، ولا يصح شرط قدر معلوم من الناتج لأحدهما لأن ذلك يمنع تحقق الشركة.
- لا تصح المزارعة إذا كانت حصة أحد الشريكين من غير ناتج الأرض لأنها ليست من الإجراءات الطلقة وإنما يمكن اعتبارها نوع من إجارة الأرض ببعض الناتج منها.
- الناتج من الأرض يقسم بين الطرفين بالنسبة المتفق عليها وفي حالة ما إذا لم تخرج الأرض شيئا فلا شيء لهما، في المقابل يخسر المزارع جهده، ويخسر صاحب الأرض منفعة أرضه.
- كل عمل يحتاج الزرع إليه إصلاحه يكون على عاتق المزارع لأن العقد تناوله، و كل ما كان من باب النفقة على الزرع يكون على الطرفين بقدر حصتهما، لأن ذلك ليس من عمل المزارعة حتى يختص به المزارع.

المطلب الرابع: صيغ التمويل الإسلامية القائمة على المداينة أو الهامش:

بعد التطرق لصيغ التمويل القائمة على التشارك في المصارف الإسلامية في المطلب السابق سنتناول في هذا المطلب (المطلب الرابع) على الترتيب بعض المفاهيم المتعلقة بصيغ التمويل التي تعتمد على المصارف الإسلامية كبديل شرعي للتمويل الربوي، وتقوم هذه الصيغ التمويلية على الهامش أو المديونية وهي: المرابحة، الإجارة، السلم والإستصناع.

1- صيغة المرابحة:

وتعد هذه الصيغة ذات إنتشار وإستعمال واسع كأحد الصيغ التمويلية الإسلامية المطلوبة من قبل عملاء المصارف الإسلامية، وهذا نظرا لما تقدمه من تسهيلات لتلبية حاجاتهم السلعية اليومية أو لتمويل مختلف النشاطات التي يمارسونها.

1-1- تعريف المرابحة: وفيما يلي التعريف اللغوي والإصطلاحي للمرابحة:

1-1-1- المربحة لغة: المربحة من الربح وربحت التجارة نمت وكسبت، ربح يربح مربحة فهو مربح والمفعول مَرَّح، وربح فلانا على بضاعته أو ربح فلانا في بضاعته: أعطاه عليها مكسبا "أعطاه مالا مربحة: على المكسب بينهما"¹.

1-1-2- المربحة في الإصطلاح: وفي التالي مختلف التعاريف الإصطلاحية للمربحة.

▪ في الإصطلاح الفقهي: وتعرف المربحة حسب المذاهب الأربعة ب:²

✓ تعريف المالكية: "أن يذكر البائع للمشتري الثمن الذي يشتري به السلعة ويشترط عليه ربحا ما للدينار أو الدرهم".

✓ تعريف الحنفية: "نقل ما ملكه بالعقد الأول بالثمن الأول مع زيادة ربح".

✓ تعريف الحنابلة: المربحة "البيع برأس المال وريح معلوم".

✓ تعريف الشافعية: "أن يبين رأس المال، وقدر الربح، بأن يقول: ثمنها مائة، وقد بعنك إياها برأس مالها وريح درهم في كل عشرة".

▪ المربحة في الإصطلاح الإقتصادي: تعرف المربحة على أنها: "بيع السلعة بمثل الثمن الأول الذي اشتراها به البائع مع زيادة ربح معلوم متفق عليه بمبلغ مقطوع أو نسبة من الثمن الأول"³.

▪ المربحة في المصارف الإسلامية: هي أن يتقدم العميل إلى المصرف طالبا منه شراء السلعة المطلوبة بالوصف الذي يحدده العميل، وعلى أساس الوعد منه بشراء تلك السلعة فعلا مربحة بالنسبة التي يتفقان عليها، ويدفع الثمن مقسطا حسب إمكانياته⁴. والمصرف الإسلامي لا يشتري السلعة إلا بعد تحديد المشتري لمواصفاتها مع وجود وعد مسبق بالشراء من قبل المشتري (العميل) وتسمى هذه المربحة بالمربحة المصرفية، ويستخدم أسلوب بيع المربحة المقترنة بالوعد في البنوك الإسلامية حيث تقوم هذه البنوك بشراء السلع حسب المواصفات التي يطلبها العميل ثم بيعها مربحة للواعد بالشراء، أي بثمانها الأول مع التكلفة المعتبرة شرعا، بالإضافة إلى هامش الربح المتفق عليه بين الطرفين سلفا.⁵

1 - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، دار عالم الكتاب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 843.

2 - بن مالك إسحاق، قدة حبيبة، المربحة كصيغة من صيغ التمويل في البنوك الإسلامية، دفاثر السياسة والقانون، المجلد 15، العدد 01، 2023، ص 106-107.

3 - عز الدين محمد خوجة، الدليل الشرعي للمربحة، مجموعة دله البركة، الطبعة الأولى، السعودية، 1998، ص 39.

4 - أحمد محمد لطفي أحمد، الحكم الشرعي للمربحة كما تجرئها المصارف الإسلامية دراسة مقارنة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد

55، أبريل 2014، ص 590.

5 - عيد القادر قائد سعيد المجيدي، مرجع سابق، ص 321.

1-2- مشروعية المربحة: المربحة مشروعة في الكتابة والسنة والإجماع وتفصيل ذلك في التالي:¹

- في القرآن الكريم: قوله سبحانه وتعالى: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا).² والمربحة من البيوع المشروعة.
- في السنة النبوية: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: {إذا اختلف الجنسان فبيعوا كيف شئتم إذا كان يدا بيد} وقال أيضا: {إنما البيع عن تراض}.
- يقول ابن رشد: "أجمع جمهور العلماء على أن البيع صنفان مساومة ومربحة، وأن المربحة هي أن يذكر البائع للمشتري الثمن الذي يشتري به السلعة، ويشترط عليه ربحا ما للدينار أو الدرهم"، ودليل جوازها في الإجماع تعامل المسلمون بالمربحة إلى يومنا هذا دون نكير .

1-3- شروط صحة المربحة: تتطلب صحة عقد البيع بالمربحة وجود مجموعة من الشروط والأحكام

ويمكن إيجازها فيما يلي:³

- إلزامية إخبار البائع المشتري بالثمن الأصلي الذي يشتري به المبيع، والتكاليف الحقيقية للشراء، ونسبة الربح التي يريدتها، غير أن الفقهاء اختلفوا في هذا الأمر أي في إظهار كل تفاصيل العملية من قبل البائع للمشتري ، والراجح هو تطبيق العرف في هذه الحالة.
- يجب أن يقع البيع على السلع مقابل النقود، فلا يجوز في المربحة مقايضة سلعة بمثلها، أو معدن بمثله، وهذا شرط فيه إختلاف بين الفقهاء.
- يجب أن يكون البائع قد اشتري السلعة أصلا بعقد صحيح.
- أن يكون الشيء محل البيع موجودا عند إبرام عقد المربحة.
- إذا كانت المربحة قائمة لأجل وجب أن يتحدد فيها الثمن الآجل، ويخبر البائع المشتري بالثمن الحالي، بإعتبار أن الآجل غالبا أعلى من الحالي.
- ولأن المربحة من أنواع بيوع الأمانة على البائع أن لا يخون المشتري في ثمن البيع صفة وقدر، أو في المبيع من حيث سلامته أو تعييه.

1-4- أنواع المربحة: يمكن تنفيذ المربحة على طريقتين أو اسلوبين هما:⁴

1 - رفعت السيد العوضي، علي جمعة محمد، موسوعة الإقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية، المجلد الثالث عقود التمويل والإستثمار في المصرف الإسلامية، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 369-370.

2 - سورة البقرة، "الآية 275".

3 - عائشة الشرفاوي المالقي، البنوك الإسلامية بين الفقه والقانون والتطبيق، المركز الثقافي العربي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، 2000، ص 423-425.

4 - هاشم عبد الرحيم السيد، موسوعة المصارف الإسلامية، دار الشرق شركة الهواشم القابضة، الدوحة، قطر، 2008، ص 360-361.

1-4-1 الطريقة الأولى: المرابحة البسيطة: وفيها يتم البيع بين طرفان البائع والمشتري دون أن يكون هذا الأخير قد طلب من البائع شراء الشيء محل البيع، ولكن البائع يبين له في هذا البيع تكلفة السلعة ويتفقان على منحه ربحاً معيناً، وهذه الصيغة تمثل المرابحة الحقيقية.

1-4-2 الطريقة الثانية: المرابحة للأمر بالشراء: وهي الطريقة المعتمدة في المصارف الإسلامية حيث لا يشتري البنك أي شيء إلا بناء على طلب الزبون، طبقاً للشروط والمواصفات التي يريدها ويتم الإتفاق عليها، وبعد حصول المصرف على طلب الشراء يعيد بيع تلك السلعة للزبون بثمن يتضمن تكلفة الشراء كاملة ويضاف لها هامش الربح الذي يستحقه البنك من العملية، وذلك ما يتلافى شراء السلعة وتخزينها في إنتظار من يشتريها، ويتميز بيع المرابحة للأمر بالشراء بأن الشيء المطلوب شراءه لا يخضع لملكية البائع إلا بعد الطلب عليه وقبل إبرام العقد، بينما يملكه البائع منذ بداية التفاوض على البيع وحتى إنجازه في بيع المرابحة العادي .

ويشترط لصحة المرابحة للأمر بالشراء الضوابط التالية:¹

- وعد من الأمر بالشراء للمأمور (البنك) بشراء السلعة التي أمره بشرائها بعد أن يمتلكها.
- إبرام العقد الأول بين المأمور بالشراء (بنك) والبائع الأول.
- إبرام العقد الثاني بين الأمر بالشراء والمأمور بالشراء (البنك).
- يتحمل المصرف تبعه الهلاك قبل التسليم وأيضاً تبعه الرد بالعيب الخفي.
- ضرورة الإتفاق على الثمن الأصلي وعلى هامش الربح.
- يتحمل العميل تبعه إمتناعه عن شراء السلعة إذا كانت موافقة لكامل المواصفات التي طلبها.

2- صيغة الإجارة:

1-2-1 تعريف الإجارة: والإجارة في اللغة والإصطلاح هي:

1-2-1-1 الإجارة لغة: الأجر: الجزاء على العمل، أجره يأجره ويأجره: جزاه، والمملوك أجزا: أكرهه، أجره إيجاراً ومؤجرة، والأجرة: الكراء.²

1-2-2 تعريف الإجارة إصطلاحاً:

¹ - هداجي نعيمة، البنوك الإسلامية في مواجهة التحديات الدولية الجديدة وإتفاقية بازل - دراسة تطبيقية على دول مجلس التعاون الخليجي بإستعمال نموذج Sherrod -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2021، ص 30-31.

² - مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، مرجع سابق، ص39.

- في الإصطلاح الفقهي : عرفت الإجارة حسب المذاهب الفقهية الأربعة ب:¹
 - ✓ عند المالكية: "عقد وارد على المنافع لأجل".
 - ✓ عند الحنفية: "عقد على المنافع بعوض".
 - ✓ عند الشافعية: "عقد على منفعة معلومة مقصودة قابلة للبدل والإباحة بعوض معلوم وضعاً".
 - ✓ عند الحنابلة: "عقد على منفعة مباحة معلومة، مدة معلومة، من عين معلومة، أو موصوفة في الذمة، أو عمل بعوض معلوم".
- الإجارة في الإصطلاح الإقتصادي: تعرف الإجارة على أنها "بيع للمنفعة، فهو عقد معاوضة أصل منتج لمنفعة، وهو أيضا عقد تمويلي لأن المستفيد منه يحصل على الحق بإستعمال أصل ثابت.² والتأجير: هو "عقد إتفاق بين المؤجر والمستأجر بمقتضاه ينتقل إلى المستأجر حق إستخدام ملكية معينة (حقيقية أو معنوية) مملوكة للمؤجر لمدة محددة من الزمن مقابل العائد المتعاقد عليه.³
- الإجارة في المصارف الإسلامية: صيغة الإجارة أو التأجير المصرفي هي أن يقوم المصرف الإسلامي بشراء المعدات أو الآلات الرأسمالية التي يختارها العميل ويريد تمويلها، ويأجرها له البنك بموجب الدفع بالتقسيط كما هو الحال في التأجير التقليدي، ويدفع العميل إيجارا للمصرف الإسلامي الذي يعد المالك الحقيقي للأصل وفقا للإتفاق بينهما، كما يلتزم المصرف بممارسة جميع الحقوق والإلتزامات التي على المؤجر كالصيانة والتأمين والإصلاح، هذا وقد يكون هناك خيار لشراء الأصل المستأجر في نهاية الإجارة المضمنة في العقود.⁴ فالبنوك الإسلامية تستخدم الإجارة كأسلوب من أساليب الإستثمار المالي حيث تقوم بإقتناء وتملك الأعيان من أجل دفعها للعملاء ووضعها تحت تصرفهم لإستيفاء منفعتها مقابل عوض معلوم، وهو مايسمى عند الفقهاء بالإجارة على المنافع.⁵

2-2- مشروعية الإجارة: الإجارة مشروعة في الكتاب والسنة والإجماع ودليل ذلك:⁶

1 - عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الإسلامية دراسة فقهية مقارنة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الثانية، جدة، السعودية، 2000، ص 21-22.

2 - نورة عزيزة، آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها (دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الإسلامية خلال الفترة من 2009-2017)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019، ص 31.

3 - رفعت السيد العوضي، علي جمعة محمد، مرجع سابق، ص 540.

4 - حيار عماد الدين، متناوي أمحمد، أثر صيغ التمويل الإسلامي القائمة على الهامش على المردودية المالية للمؤسسات الإقتصادية -دراسة قياسية لعينة من المؤسسات الإقتصادية المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2012- 2020، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، 2023، ص 176.

5 - عز الدين محمد خوجة، مرجع سابق، ص 209.

6 - خيابة عبد الله، الإقتصاد المصرفي(النقود- البنوك التجارية- البنوك الإسلامية- السياسة النقدية- الأسواق المالية- الأزمة المالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 162.

▪ في القرآن الكريم : قوله عز وجل: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ).¹

▪ في السنة النبوية الشريفة: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال الله تعالى : { ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، رجل أعطى ثم غدرا، ورجل باع حرا ثم أكل ثمنه، ورجل إستأجر أجيرا فأستوفى منه ولم يوفه أجره. }

▪ في الإجماع: أجمع أهل العلم على شرعية وجواز الإجارة على منافع الناس وعلى منافع الأعيان لأن الإنسان قد يحتاج إلى منافع السلع ولا يجد الثمن ليشتريها.

2-3- شروط وأحكام الإجارة: ومن أبرز شروط وضوابط الإجارة وجوبا نذكر:²

- أن يكون المؤجر مالكا للعين أو المنفعة المراد تأجيرها.
- أن تكون مدة التأجير محددة وتتلاءم مع عمر الأصل.
- أن تتوفر في العقد جميع أركانه كالأطراف العينية القبول والإيجاب.
- أن يكون الأصل محل التأجير من الأصول المنتفع بها، والمنفعة المحققة منه مشروعة.
- وجب ألا يكون هناك ضمان على الأصل المستأجر من الهلاك، بإعتباره أمانة لدى المستأجر، إلا في حالة وجود إهمال أو تعدي.
- وجب إبرام عقدين منفصلين في حالة الإجارة التمليلية حيث يسبق عقد الإجارة عقد البيع.
- أن تكون الإجارة حقيقية وليست غطاء للبيع.
- أن يكون عقد التأمين إسلاميا تعاونيا ويتحملة الطرف المؤجر.

2-4- أنواع الإجارة: الإجارة في المصارف الإسلامية على ثلاث أشكال هي:

2-4-1- التأجير التشغيلي أو الخدمي: وفيه يقوم المصرف الإسلامي بإقتناء موجودات وأصول مختلفة تستجيب للحاجيات المتعددة لمختلف الفئات من عملاءه وتتمتع أيضا بقابلية جيدة للتسويق على المستويين المحلي والدولي كتأجير السيارات، السفن، الحاسبات الإلكترونية، أجهزة تصوير المستندات، معدات البناء أو تأجير العقارات، ويتولى المصرف إجارة هذه الأصول العينية لأي جهة ترغب فيها بهدف تشغيلها والإستفادة

¹ - سورة القصص، الآية: 26.

² - تونسي نجات، شحار نعيمة، الإجارة المنتهية بالتملك، دراسة حالة مصرف السلام 2014-2020، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 120.

من منافعها خلال فترة زمنية محددة يتم الإتفاق عليها مسبقاً، وبإنتهائها تلك المدة الزمنية تعود الأعيان أو الأصول إلى ملكية المصرف ليبحت من جديد عن من يرغب في إستئجارها والإستفادة منها.¹

2-4-2- الإجارة المنتهية بالتمليك: أو الإجارة التمليكية من الأساليب الحديثة التي تعتمد المصارف الإسلامية في إستثمار أموالها وتعرف على أنها "تمليك منفعة بعض الأعيان كالدور والمعدات مدة معينة من الزمن بأجرة معلومة تزيد عادة عن أجر المثل، على أن يملك المؤجر العين المؤجرة للمستأجر، بناء على وعد سابق بتمليكها في نهاية المدة أوأثنائها، بعد سداد جميع مستحقات الأجرة أو أقساطها وذلك بعقد جديد، أي أن يتم تمليكها بعقد مستقل وهو إما هبة و إما بيع."²

2-4-3- التأجير التمويلي: ويتم باتفاق البنك مع عميله بأن يشتري الأول أصلاً، يؤجره للطرف الثاني لمدة زمنية معينة قد تكون متوسطة أو طويلة الأجل، ويحتفظ البنك في هذه الحالة بملكية الأصل وللعميل الحق الكامل في إستخدامه مقابل دفع أقساط محددة كعوض للإجارة حتى إنتهاء فترة التأجير المتفق عليها لتعود بذلك ملكية الأصل للبنك.³

3- صيغة السلم:

يعد السلم من الصيغ التمويلية التي تعتمد المصارف الإسلامية وتقدمها كخدمة بديلة للتمويل الربوي، وتتميز هذه الصيغة بالمرونة والكفاءة العاليتين، الأمر الذي يجعلها واحدة من أهم الصيغ في المعتمدة في تمويل الأنشطة الإقتصادية المختلفة.

3-1- تعريف السلم: وفيما يلي تعريف السلم في اللغة والإصطلاح:

3-1-1- التعريف اللغوي: السلم: بفتح السين واللام مصدر لأسلم، ومصدره الحقيقي الإسلام، ومعناه في اللغة إستعجال رأس المال وتقديمه، ويقال للسلم: سلفه، يقال أسلم وسلم وأسلف، وقيل السلف تقديم رأس المال والسلم: تسليمه في المجلس، فالسلف أعم من السلم لأنه يطلق على القرض.⁴

3-1-2- التعريف الإصطلاحي: والسلم إصطلاحاً هو:

▪ **في الإصطلاح الفقهي:** عرف السلم في الشريعة الإسلامية حسب المذاهب الأربعة ب:⁵

¹ - بلعدي عبد الله، مرجع سابق، ص 167.

² - سامي ياسين، الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك - دراسة مقارنة بين العقود التقليدية والإسلامية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2022، ص 260.

³ - سلمان هناء، مرجع سابق، ص 150.

⁴ - رفعت السيد العوضي، علي جمعة محمد، مرجع سابق، ص 449.

⁵ - بوحسان زكري، المالية الإسلامية ودورها في تحقيق التنمية الريفية المستدامة دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريش، 2023، ص 20.

- ✓ عند المالكية: عقد معوضة يجب عمارة ذمة بغير عين ولا منفعة غير متماثل العوضين.
- ✓ عند الحنابلة: أن يسلم عوضا حاضرا في عوض موصوف في الذمة.
- ✓ عند الشافعية: بيع شيء موصوف في الذمة.
- ✓ عند الحنفية: بيع أجل وهو المسلم فيه بعاجل وهو رأس المال، وقيل شراء أجل بعاجل
- السلم في الإصطلاح الإقتصادي: يعرف السلم على أنه: "نوع من البيوع توجّل فيه السلع المباعة المحددة المواصفات ويُعجّل فيه بثمنها، بغية تمويل البائع من قبل المشتري بأسعار تقل عن الأسعار المتوقعة وقت التسليم في العادة." أو بمعنى آخر السلم هو: التمويل العاجل على حساب الإنتاج الآجل، ويُعتبر كأسلوب للتمويل بالشراء، بالنظر إلى شخصية الممولّ هنا المشتري الذي يُوفر للبائع التمويل اللازم مقابل استلام سلع مؤجلة، والمديونية في هذا الأسلوب عينية.¹
- السلم في المصارف الإسلامية: السلم هو أحد الصيغ التمويلية الإسلامية ويتم خلاله إجراء عقد والذي يسمى عقد السلم بين المصرف الإسلامي وبين بائع السلعة أو منتجها (سلعة زراعية مثلا)، وبموجب هذا العقد يكون المصرف مشتريا للسلعة وفقا لمواصفات محددة ومعلومة مسبقا، حيث يدفع المصرف ثمن السلعة حالا (عاجلا) للبائع أو المنتج، بينما يستلم السلعة لاحقا (آجلا) في الوقت المحدد والمعلوم في العقد.²
- 3-2- مشروعية السلم: السلم مشروع بالكتاب والسنة والإجماع وهذا تفصيل ذلك:³
- في القرآن الكريم: يقول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَيْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ).⁴
- في السنة النبوية الشريفة: ما ثبت عن ابن عباس رضي الله عنه قال: قدم النبي صلى الله عليه وسلم المدينة والناس يسلفون في التمر السننتين والثلاث فقال: { من سلف فليسلف في كيل معلوم ووزن معلوم إلى أجل معلوم }.
- في الإجماع: فقد نقل ابن قدامة عن ابن المنذر قوله: أجمع كل من نحفظ عنه من أهل العلم على أن السلم جائز، ولأن المثمن في البيع أحد عوضي العقد، فجاز أن يثبت في الذمة كالثمن، ولأن الناس في حاجة إليه.

1 - عبد الحليم عمار غربي، مرجع سابق، ص 386.

2 - الأفتدي محمد أحمد، الإقتصاد النقدي والمصرفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 278.

3 - عبد الكريم أحمد قندوز، المالية الإسلامية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص 118.

4 - سورة البقرة، "الآية 282".

- 3-3- شروط وأحكام السلم: وسنذكر فيما يلي أهم الشروط لصحة عقد السلم:¹
- عقد السلم يتم لشراء كل سلعة مباحة.
 - يجب سداد كامل المبلغ عند التعاقد، فلا يجوز دفع عربون أو تسبيق قبل إجراء العقد.
 - يمكن تأخير سداد الثمن لمدة ثلاثة أيام إذا تم الإتفاق أو قضى العرف بذلك على ذلك.
 - يجب أن تكون السلعة محددة الصفات والمعالم والكمية بشكل واضح لا يترك مجالاً للبس أو التشابه مع غيرها بأي شكل من الأشكال.
 - وجب ذكر مكان التسليم.
 - وجب تحديد أجل العقد، والذي يلزم البائع بتسليم السلعة المتعاقد عليها بحلول الأجل المتفق عليه.
 - إذا حصل تأخير أو عجز في تسليم السلعة من قبل البائع، يعد العقد مفسوخاً ما لم يتم الإتفاق بين الطرفين على تمديد العقد بشرط ألا يدفع أي تعويض عن ذلك.
 - لا يجوز للبنك أن يبيع بالسلم سلعة إشتراها بالسلم.
 - يمكن للبنك أن يوكل بائع السلعة لإستلامها في مكانه عند حلول أجل التسليم، ويمكن للبائع أيضاً القيام ببيعها لصالح البنك إذا طلب منه ذلك.
- 3-4- أشكال بيع السلم في المصارف الإسلامية: ويأخذ السلم في البنوك الإسلامية الأشكال التالية:²
- 3-4-1- بيع السلم البسيط: ويتم من خلال قيام المصرف الإسلامي بدفع الثمن (السلم) للمتعامل عاجلاً، و استلام السلعة (المسلم فيه) آجلاً.
- 3-4-2- بيع السلم الموازي: ويتم من خلال قيام المصرف الإسلامي ببيع السلعة التي تم الإتفاق على بيعها بصيغة بيع السلم البسيط لطرف ثالث و بصيغة بيع السلم كذلك، و بهذا يحصل البنك على ربح نتيجة المتاجرة بالشراء والبيع بواسطة بيع السلم.
- 3-4-3- بيع السلم بالتقسيت: ويتم من خلال الإتفاق على تسليم السلع (المسلم فيه) بأقساط، أو دفعات وليس دفعة واحدة، وكذلك الثمن بدفعات وليس دفعة واحدة، وذلك بأن يسلم البنك الإسلامي دفعة معينة من مبلغ بيع السلم، ويتسلم في وقت لاحق ما يقابلها من سلعة، ثم يسلم المتعامل دفعة أخرى، ويتسلم لاحقاً ما يقابلها، وتستمر هذه العملية حسب ما هو متفق عليه بين أطراف التعاقد.

1 - علي محمد شلهوب، مرجع سابق، ص 423-424.

2 - زبيار الشاذلي، بوهنتالة ياسين، أبعاد صيغ التمويل والإستثمار في المصارف الإسلامية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 36، العدد 01، 2022، ص 210.

3-4-4-سندات السلم: تتم هذه الصيغة من خلال قيام البنك الإسلامي بطرح سندات سلم وعن طريق شركات تابعة له، وعلى أساسها يتم الشراء بالجملة ، ثم البيع بطريقة السلم الموازي في صفقات مجزأة لاحقا بأسعار ترتفع في الغالب تدريجيا مع إقتراب وعد تسليم السلعة محل بيع السلم .

2- صيغة الإستصناع:

والإستصناع هو الآخر شكل من أشكال التمويل الإسلامي والمعتمد في البنوك الإسلامية كبديل للتمويل الربوي يحقق مصلحة جميع الأطراف المشاركة فيه.

4-1-1- تعريف الإستصناع: ويعرف الإستصناع في اللغة والإصطلاح كما يلي:

4-1-1-1- الإستصناع لغة: من الفعل صنع، وصنع يصنع صنعا وصنيعا وصناعة، فهو صانع والمفعول مصنوع وصنيع، وصنع الشيء: عمله وأنشأه، وأستصنع: يستصنع إستصناعا، فهو مُستصنع والمفعول مُستصنع، إستصنع النجار مكتبا: طُلب منه أن يصنعه.¹ واصطنع خاتما: أمر أن يُصنع له.²

4-1-2- الإستصناع إصطلاحا: ويعرف الإستصناع ب:

▪ **الإستصناع في الإصطلاح الفقهي:** الإستصناع عند جمهور الفقهاء من المذهب المالكي والشافعي والحنابلة ليس عقدا مستقلا بذاته فهو قسم من أقسام السلم لذلك يندرج ضمن تعريفه. أما الفقهاء في المذهب الحنفي فجعلوه عقد مستقلا بذاته، وله إعتباره ما يجعله مختلفا عن عقد السلم، ومن التعاريف التي أوردوها للإستصناع نذكر:

✓ "عقد على مبيع في الذمة شرط فيه العمل".

✓ "بيع ما يصنعه عينا فيطلب فيه الصانع العمل والعين معا".

✓ "طلب عمل الصنعة بأجل ذكر على سبيل الإستعجال لا الإستمهال".³

▪ **الإستصناع حسب مجمع الفقه الإسلامي:** الإستصناع هو "عقد وارد على العمل والعين في الذمة، ملزم للطرفين إذا توافرت فيه الأركان والشروط".⁴

1 - أحمد عمر مختار، مرجع سابق، ص 1322-1323.

2 - مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، مرجع سابق، ص 951.

3 - عزيزة علي ندا، معايير الجودة في عقد الإستصناع (دراسة فقهية)، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، المجلد 34، العدد 04، أكتوبر 2019، ص 30-31.

4 - المرزوقي عامر عبد الرحيم، الرفاعي حسن محمد، عقد إستصناع الأبنية دراسة تأصيلية فقهية، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص 125.

▪ **الإستصناع في الإصطلاح الإقتصادي:** الإستصناع هو " إتفاق مع عميل على بيع أو شراء أصل ربما لم يتم إنشاؤه أو صناعته بعد، على أن تتم صناعته أو بناؤه وفقا لمواصفات المشتري النهائي وتسليمه له في تاريخ مستقبلي محدد، بسعر بيع محدد سلفا".¹

▪ **الإستصناع في المصارف الإسلامية:** الإستصناع المصرفي هو: " توسط البنك لتمويل صناعة سلع أو إنشاء أصل معين يطلبه العميل بمواصفات محددة".² وبعد التمويل بالإستصناع في المصارف الإسلامية من الأدوات المالية المعتمدة لتلبية إحتياجات الأفراد المختلفة من سلع وخدمات وخاصة تلك التي تتطلب مواصفات خاصة، وذلك عن طريق تعاقد البنك مع العميل (المستصنع /طالب الصنعة)، على أن يقوم بتسليمه كاملا بمبلغ محدد ومواصفات معينة، وتاريخ متفق عليه.³

4-2- مشروعية الإستصناع: إختلف الفقهاء في مشروعية وحكم الإستصناع بوصفه عقدا على قولين:⁴

- **القول الأول:** عدم جواز الإستصناع وهذا ذهب إليه جمهور العلماء من المالكية والشافعية والحنابلة.
- **القول الثاني:** جواز الإستصناع وهذا ما ذهب إليه جمهور المذهب الحنفي، وتبنته مجلة الأحكام العدلية، وهو الذي جرى عليه العمل في المؤسسات المالية الإسلامية، وتبنته أيضا الهيئات العلمية المعاصرة، وأعتمده مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي بجدة، وعمل به أيضا المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (الأيوبي).

4-3- شروط الإستصناع: لصحة عقد الإستصناع لابد من توفر الشروط التالية:⁵

- بيان نوع وقدر وجنس المصنوع بالإضافة لأوصافه المطلوبة بكل وضوح وكل ما يتعلق به وتعيين الأجل لتسليم المصنوع سواء كان قصيرا أم طويلا، لتجنب الوقوع في الخلاف ومنعا للجهالة المؤدية إلى التنازع بين الصانع والمستصنع.
- وجب أن يكون محل العقد مما يجري التعامل فيه بين الناس أي يجري الإستصناع فيما يصنع صنعا وفي سلع يتم التعامل فيها بين الناس.

1 - الكراسنة إبراهيم، مرجع سابق، ص 13.

2 - عبد القادر قائد سعيد المجيدي، مرجع سابق، ص 262

3 - بوقطاية سلمى، طافر زهير، الإستصناع كآلية لدعم قطاع الصناعة في الجزائر بين الأهمية والتحديات، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 09، العدد 01، مارس 2021، ص 237.

4 - أحمد سعيد قاسم عثمان، صالح قادر كريم الزنكي، الإستصناع بالمراجعة دراسة تأصيلية تحليلية تقويمية، مجلة بيت المشورة، العدد 18، أكتوبر 2022، ص 34.

5 - بلعدي عبد الله، مرجع سابق، ص 172.

- أن تكون المواد المستخدمة في صناعة الشيء المصنوع أو المطلوب صناعته إلى جانب العمل من الصانع ، فإذا كان منه العمل فقط والمواد من المستصنع فإن العقد يكون إجارة لا إستصناعا.
- لا يشترط في عقد الإستصناع تعجيل دفع الثمن بل له أن يكون معجلا أو مؤجلا أو مقسطا حسب ما تم الإتفاق عليه، ويدفع جزء من الثمن في العادة عند التعاقد ويؤخر الجزء الباقي لحين التسليم النهائي، ومبلغ الإستصناع هو مجموع التكلفة الكلية مع هامش الربح بالنسبة للإستصناع البنكي.
- عقد الإستصناع عقد لازم للطرفين، فلا يمكن لأحدهما فسخ العقد إلا إذا جاء ما تم صناعته مخالفا للأوصاف المطلوبة، ولا ينحصر عقد الإستصناع فيما يقوم البائع بصنعه بعد التعاقد، بل يمكن أن يوفي الصانع ذمته إذا جاء بالشيء المصنوع بكامل المواصفات المطلوبة سواء أكانت من صنع غيره أو من صنعه قبل العقد.
- إذا ثبت مبلغ الإستصناع دينا في ذمة المستصنع فلا يجوز أن يتغير إلا بتغير المواصفات المطلوبة، ولا بد أن يكون مبلغ الإستصناع مبلغا محددًا ومعلوما لكلا الطرفين عند التوقيع على عقد الإستصناع المصرفي، وأيضا بيان مكان تسليم المبيع إذا كان يحتاج إلى حمل ومصاريف نقل.

4-4- أنواع الإستصناع: للإستصناع نوعان يتم بهما وهما:¹

4-4-1- الإستصناع الأصلي: وهو الشائع بين الناس، حيث يتم فيه الإتفاق بين المستصنع وهو المشتري وبين الصانع وهو البائع على صناعة شيء معين بأوصاف محددة، يتم إنجازه وتسليمه في المستقبل، ويصح كونه حالا أو مؤجلا.

4-4-2- الإستصناع الموازي: ويتم في العقد الأول بين المصرف بكونه بائعا والمشتري، وفي العقد الثاني بين المصرف وصانع آخر يتولى صناعة الشيء بالمواصفات المطلوبة المتفق عليها في العقد الأول، بصفة كون البنك مستصنعا من الباطن، يتولى صنع الشيء بمقتضى الإستصناع الموازي دون أن يكون هناك إرتباط بين العقدين، فلا توجد علاقة حقوقية أو مالية بين المشتري النهائي الفعلي (المستصنع) وبين الصانع البائع الفعلي.

¹ - وهبة الزحيلي، المعاملات المالية المعاصرة، دار الفكر، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2006، ص 304-305.

المبحث الثالث: الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تواجه البنوك الإسلامية في نشاطها العديد من التحديات، وتعتبر مشكلة عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة لآداء الأعمال المصرفية الإسلامية من بين أهم هذه التحديات، وهذا نظرا لأهمية هذا المورد في قيامه بمختلف الوظائف والأعمال المصرفية ومدى مهارته وفعاليته في أداء هذه الوظائف من جهة، ومن جهة أخرى تختص المصارف الإسلامية بتقديم خدمات ومعاملات مالية شرعية وفق ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية، بالتالي لا بد من توفر مواصفات خاصة للفرد العامل بها، فنجاح البنوك الإسلامية وتطورها مرهون بتوظيف واختيار أو/و تأهيل عاملين متميزين يدركون نوعية خدمات الصيرفة الإسلامية ولهم إطلاع كامل ومعرفة مسبقة بأحكامها وشروطها، بالإضافة إلى إمتلاكهم المهارة والفعالية التي تضمن لهم القيام بمهامهم بكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهم خصائصها:

تعتبر الموارد البشرية العاملة في البنوك الإسلامية من المواضيع التي تثار دائما في مجال الصيرفة الإسلامية نظرا لخصوصيتها، فهذا النوع من البنوك يعتمد على الأحكام الشرعية الإسلامية في مختلف معاملاته المالية وفي تقديمه للخدمات المصرفية، الأمر الذي يتطلب توظيف وتأهيل عنصر بشري على دراية كافية بالضوابط والأحكام الشرعية لتقديم مختلف الخدمات المصرفية الإسلامية.

1- مفهوم الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تعرف الموارد البشرية في البنوك الإسلامية ب" الأيدي العاملة في قطاع العمل المصرفي الإسلامي وذلك بإختلاف مستويات العاملين الأكاديمية"، وفي تعريف آخر هي " ممارسة نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المصرف الإسلامي من حيث الكم والكيف، لتحقيق أهدافه وغاياته".¹

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإسلامية ب" عملية إستقطاب وتعزيز أداء الموظف بناء على المبادئ التوجيهية للقرآن والسنة من خلال التخطيط والتوظيف والإختيار والتوجيه والتدريب والتطوير الوظيفي".² وتتجلى ممارسات الإدارة الإسلامية في مجال الموارد البشرية في الوظائف الرئيسية التالية: الإختيار

1 - محمود أرشيد، أسس إختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 22، العدد 02، 2008، ص 499.

2 - عيد الرحيم محمد زبادي، غدير أحمد الخوالدة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021، ص 174- 175.

والتوظيف والتدريب والتطوير والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء والمكافأة،¹ كما تهدف إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي إلى الحفاظ على الممارسة الصارمة لضوابط الشريعة الإسلامية في العلاقات بين الإدارة والموظف والعملاء.²

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الموارد البشرية في البنوك الإسلامية هي مجموعة القوى العاملة بها من مختلف المستويات والرتب، تختارها إدارة الموارد البشرية لتوظيفها في العمل في هذه البنوك، وهذا وفق شروط ومعايير خاصة بالإضافة للكفاءة العلمية والبدنية للموارد البشرية وجب أيضا توفرها على المعرفة الشرعية في فقه المعاملات البنكية لتناسب مع طبيعة الأعمال المصرفية والخدمات المالية، والتي تتميز بالالتزام الكلي والتام بالضوابط والأحكام الشرعية في جميع معاملاتها.

2- الخصائص النظرية للموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية:

إن نجاح المصرف الإسلامي في تقديم خدماته المالية والمصرفية الملتزمة بالأحكام والضوابط الشرعية، والتي تستهدف نوعية خاصة من العملاء تستلزم عليه توظيف أفراد قادرين على تبني رسالته من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد أن تميزه عن غيره من العاملين في البنوك الأخرى ونذكر أهم هذه الخصائص في التالي:³

- **السلوك السوي (الأمانة وحسن الخلق):** فالعامل في المصرف الإسلامي وجب عليه أن يجمع في شخصيته ميزات الشخص المسلم المتخلق بأخلاق الإسلام الراقية والسامية.
- **الشخصية المتزنة الخالية من الأمراض النفسية والروحية:** هذا لأن الشخصية السيئة التي تعاني من الجانب النفسي قد تسيء لسمعة المصرف الإسلامي، بالتالي وجب القيام بإختبارات نفسية لكل من تقدم لوظيفة بالبنك يُؤهل بعدها لشغل المنصب الذي يتوافق مع شخصيته.
- **التكوين المستمر المتخصص والمزدوج:** ويقصد بالتكوين المزدوج الجمع بين التكوين الفني والتكوين الشرعي، وذلك لأنهما متكاملان في البنوك الإسلامية ولا يمكن الإستغناء عنهما.
- **الرصيد الشرعي الكافي:** وهذا ما يمكن ضمانه من خلال المطالعة المستمرة لكل ما يتعلق بقرارات الهيئات الشرعية، وكذلك المشاركة في الندوات والمؤتمرات والورش التي تدرس الجوانب الشرعية للصيرفة الإسلامية.

¹- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of islamic organizations in malaysia, journal of global business and economics, VoL 01. N 01, 2010, p 01.

²- Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, & others, Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 06, N 04, 2013, p 1107.

³ - فارس مسدور، معايير إختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 16، سبتمبر 2013، ص 24-25.

▪ **التجديد والتطوير وسعة الأفق:** ويقصد بالتجديد الجوانب التي تتعلق بالمعرفة والأساليب العملية في إدارة النشاط المصرفي، وعدم الاكتفاء بما هو كائن بل البحث عن إمكانات التحديث والتطوير في تلك الأساليب، ومن ثم وضع الأهداف المستقبلية لتطوير ما هو معمول به حالياً، وأن يحمل العامل نظرة إستراتيجية تسهم في تطوير إمكانياته والبنك الذي يعمل فيه.

▪ **الديناميكية (إبتكاري، إبداعي، معرفي...):** وهذا حتى يضمن للعامل في المصرف الإسلامي قدرة تنافسية لبنكه، فعليه أن يكون هو محور ضمان الإستمرارية والتنافسية، ذلك أن الديناميكية في العمل المصرفي والإبداع والإبتكار في مختلف المجالات التي ترفع من القدرة التنافسية للبنك لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال تشجيع العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للعامل وعدم قهرها.

▪ **التحلي بالروح الجماعية (الانسجام التعاون، تقاسم الأعباء والمسؤوليات):** فإحتكار المعلومات مثلاً كصفة في شخصية العامل في المصارف الإسلامية يمكن أن تضر بمصالح البنك، ما لم يتم بمشاركة وتقاسم المعلومات مع زملائه، والسعي للتشاور والعمل معهم في شكل جماعي بعيد عن الإنعزال القاتل للروح الجماعية.

▪ **القدرة على الإقناع (شخصية متفتحة وحوارية):** من خلال ميل العامل إلى تقاسم الأفكار مع المحيط الذي يشغل فيه فالشخصية المنغلقة على نفسها خطر على المحيط المصرفي الإسلامي.

- كما يتطلب العمل المصرفي الإسلامي مواصفات خاصة من المهارات والقدرات منها مايلي: ¹
- ✓ موارد بشرية قادرة على جذب المودعين وفهم طبيعة العلاقة بين المودع أو العميل والمصرف.
- ✓ عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمتين وفقاً لما تتطلبه الأحكام الشرعية.
- ✓ نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

وما يميز العمل المصرفي الإسلامي عن العمل المصرفي التقليدي أو الربوي هو إسلامية الكيان، ولهذا يتطلب الإلتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية التي تبنى على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقهاء، بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية.

1 - عيد الحليم عمار غربي، الوجيز في الإقتصاد النقدي والمصرفي، مطبوعات Kie Publications الإلكترونية، 2018، ص 235.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ومسؤولية البنك إتجاهها:

إن توظيف المصرف الإسلامي للموارد البشرية القادرة على تطوير العمل المصرفي الإسلامي وعكس المبادئ الإسلامية في المعاملات المالية يعد تحدياً له ومسؤولية كبيرة على عاتقه نظراً لأهمية ودور الموارد البشرية في فشله أو نجاحه.

1- أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تعتبر الموارد البشرية في أي نشاط أو منظمة مهما اختلفت مستوياتها حيز الزاوية وأساس النجاح لهذا النشاط أو المنظمة، والنجاح مرهون بتوافر الكفاءة والمستوى المناسب لأداء المهام المطلوبة، وفي المقابل أيضاً تمثل الموارد البشرية السبب الرئيسي لفشل أو إخفاق المنظمات إذا كانت دون هذه الكفاءة أو المستوى المطلوبين. وهذا ينطبق أيضاً على البنوك الإسلامية، إذ أن عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة للعمل في المصارف الإسلامية ذات الطبيعة الخاصة، إحدى أهم المعوقات التي واجهت البنوك الإسلامية والتي إمتد تأثيرها أيضاً إلى كافة أنشطة العمل المصرفي الإسلامي وإلى حركة المصارف الإسلامية ومسيرتها بصفة عامة، ومن نتائج هذه المشكلة إنحراف المصارف الإسلامية وعجزها عن أخذها المسار الصحيح حسب التصور النظري المفترض لها، وأيضاً عدم قدرتها على تحقيق أهدافها والقيام بدورها المأمول في مختلف المجالات وخاصة في المجال الإقتصادي. فقيام المصارف الإسلامية بدورها على أكمل وجه يتطلب توفر نوعية خاصة من العاملين والموظفين، تتميز المجموعة من الخصائص والصفات كما رأينا سابقاً التي تمكنها وتسمح لها بالتعامل مع المتغيرات ولها القدرة على تسييرها وفق إطارها الصحيح.¹

2- مسؤولية المصرف الإسلامي إتجاه الموارد البشرية العاملة به:

تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، نظراً لأهمية مهامها ووظائفها ومسؤولياتها على مختلف مستويات هياكلها التنظيمية، وهذا ما يستوجب ضرورة توفر القوى البشرية على الكفاءة والفعالية اللازمة لأداء مهامها، أما بالنسبة للمصارف الإسلامية فالأمر أكثر تعقيداً فهي لا تشترط الكفاءة العلمية فقط، بل تتطلب بالإضافة إلى ذلك المعرفة الشرعية والأخلاق العالية، وهو ما لا يتوفر لدى أغلب العاملين لديها وهذا الأمر من أهم المشاكل التي تقف عائقاً أمام تطورها.²

1 - محمد عبد المنعم، الدور الإقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 99.

2 - بوحضر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 168.

والإهتمام بالموارد البشرية من الأساليب الحديثة والمهمة في تحقيق الأهداف من جميع النواحي، فالعنصر البشري هو العنصر الفاعل والمحور الأساسي لنجاح المصرف الإسلامي أو فشله، لذا وجب الاهتمام بهذا العنصر من خلال ما يلي¹:

- العدل في المعاملة بين الموارد البشرية من خلال الأمانة والأخلاق والقيم لموظف البنك.
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية للموظفين في الفقه الإسلامي والمعاملات المالية الإسلامية والبيوع الحلال و الحرام.
- بث روح العقيدة الإسلامية ومبادئها في نفوس الموظفين والتهيئة النفسية للترويج والتسويق للمصرفية الإسلامية معاملة وعن علم وفقه.
- جعل المورد البشري في المصرف الإسلامي هو الدعاية الأساسية والمهمة والمثل الذي يحتذى به لجذب المزيد من المودعين والعملاء للمصرف.
- نشر وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون والألفة والترابط بين العاملين بالبنك الإسلامي من خلال إنشاء صندوق تعاوني لهم.
- تطبيق أنظمة مساعدة للرعاية الصحية والإجتماعية والثقافية والسكنية والترفيهية للعاملين بالمصرف.
- العمل على رفع المعاناة والتقليل منها إذا وجدت عبر دراسة الأحوال الإجتماعية لكل موظف.
- تشجيع العاملين على البحث والإبتكار في كافة المجالات الإقتصادية وتحفيز الفائزين منهم.
- إقامة الندوات والإجتماعات لتحفيز الأفراد العاملين ولرفع التحديات وزيادة الجهود من أجل نجاح المصرف الإسلامي وتطوره في السوق المصرفي.

المطلب الثالث: واقع وتحديات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وأهمية تأهيلها:

إن تطور المصارف الإسلامية وتحقيقها لأهدافها يبقى مرهون بتوفر الموارد البشرية المؤهلة من الناحية الفنية والعلمية وخاصة من الناحية الشرعية لممارسة العمل المصرفي الإسلامي على أكمل وجه، غير أن الواقع يعكس نقصا وغيابا واضحا لهذا النوع من الموارد البشرية المؤهلة.

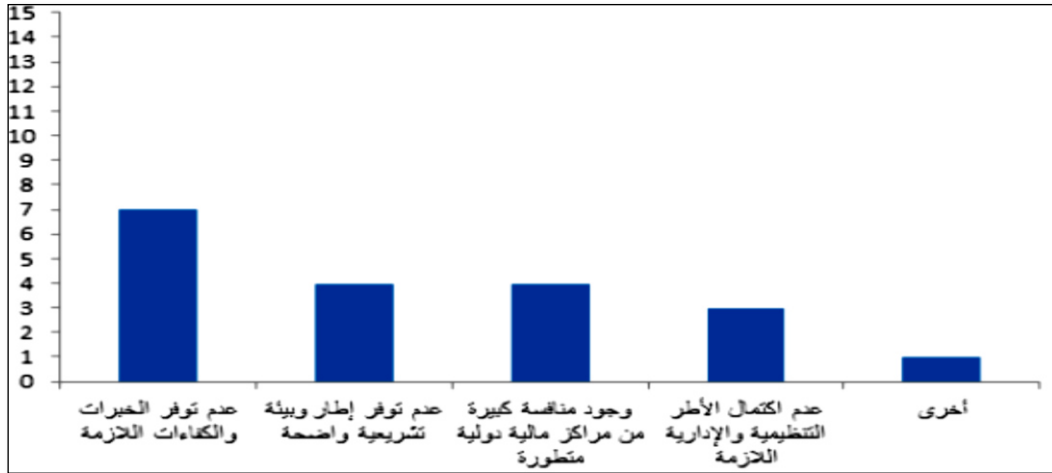
1 - واقع والتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية:

تواجه المصارف الإسلامية جملة من المشاكل والتحديات التي تعيق تطور العمل المصرفي الإسلامي، فحسب دراسة لإتحاد هيئات الأوراق المالية العربية يعتبر نقص وغياب الخبرات والكفاءات

¹ - العززي شهاب أحمد، إدارة البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2012، ص 50-51.

البشرية اللازمة للعمل المصرفي في طليعة هذه التحديات، بالإضافة إلى عدم توفر إطار وبيئة تشريعية واضحة، وجود منافسة كبيرة من مراكز مالية دولية، عدم إكمال الأطر التنظيمية والإدارية اللازمة، والعديد من التحديات الأخرى، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 05-03: تحديات العمل المصرفي الإسلامي.



المصدر: اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، أدوات التمويل الإسلامي لدى أسواق رأس المال العربية، الأمانة العامة للإتحاد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2015، ص39.

و صنّف موضوع "الموارد البشرية وتطوير المهارات" ضمن أهم عشرة مخاوف وتحديات التي تواجهها المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في المستقبل، ويعتبر وجود كوادر وكفاءات بشرية مؤهلة للعمل في المجال المصرفي الإسلامي عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل الصيرفة الإسلامية، كما تعد تنمية وتأهيل الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسات المالية الإسلامية لتحقيق النمو، خاصة في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي يعرفها العالم والصناعة المصرفية بالخصوص بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والمتزايدة في هذا المجال.¹ كما أثبتت بعض الدراسات أن نسبة العاملين في البنوك الإسلامية ممن يمتلكون المعرفة والتكوين الشرعيين في حدود 10% فقط مقابل 90% لا يمتلكون المعرفة الشرعية التي تتطلبها الصيرفة الإسلامية.²

- ومن جملة التحديات التي تواجهها المصارف الإسلامية في مجال الموارد البشرية نذكر:³

¹ - الإستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية الممارسات والتحديات، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، البحرين، يونيو 2023، ص 50.

² - Purnama Putra, Efendi Eko Prasetyo, Rizal Fahlevi, Link and Match Strategy of Islamic Banking Vocational High School Human Resources with the Islamic Banking Industry, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol 9, Issue 02, 2023, P 2276.

³ - نوال بن عمارة، تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية (واقع وآفاق)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009، ص 172-174.

1-1- عدم توافر الموارد البشرية المتخصصة التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: ويقصد بها الموارد البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية الإسلامية، والسبب الرئيسي لذلك هو اعتماد المصارف الإسلامية على العمالة القادمة من المصارف التقليدية دون إهتمام بالجانب الشرعي والمعرفة بفقہ المعاملات المالية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترقى حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية.

1-2- قلة الخبرة بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية: حيث أن معظم العاملين في المصارف الإسلامية من أصحاب التكوين الاقتصادي والقانوني الحديث، ولا علم لهم بأحكام وقواعد العمل المصرفي الإسلامي، وفقه المعاملات المالية في الإسلام.

1-3- عدم وجود مؤسسات التكوين اللازمة لتأهيل العاملين: يعتبر عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة علميا ومهنيا والتي تجمع بين الفقه الشرعي والفقه المصرفي في البنوك الإسلامية، يعود بالأساس إلى عدم وجود كليات ومعاهد علمية خاصة بالتكوين في مجال الإقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل مقارنة بحجم الكليات والمعاهد الأخرى، كما أن الواقع أثبت أن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي لا يمتلكون تكوينا في الجانب الإقتصادي والقانوني والفني والتقني الضروري لتسيير العمليات المصرفية، كما أن وجود كثير من البنوك الإسلامية في بلاد الغرب تضطرم أحيانا إلى توظيف غير المسلمين إلتزاما برخصة العمل، أو الحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفي واستثماري، وكل هذا يترتب عليه في الأخير دخول بعض العناصر التي تعمل بعقلية ربوية مادية مما يؤثر سلبا على تسويق خدمات البنوك الإسلامية.

1-4- عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالمصارف الإسلامية: وكانت طريقة تعيين العاملين في المصارف الإسلامية سابق لا تختلف عن تعيين العاملين في البنوك التقليدية وهذا لغياب البديل، حيث كان مستوى التأهيل للعمل البنكي التقليدي، وعدد سنوات الخبرة فيه أساسا في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام في المصارف الإسلامية نظرا للحاجة القائمة في ذلك الوقت، وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا في الصناعة المصرفية الإسلامية و كان لمجال تحديد المعايير اللازمة لإختيار العاملين في المصارف الإسلامية حيزا واضحا في هذا التطور.

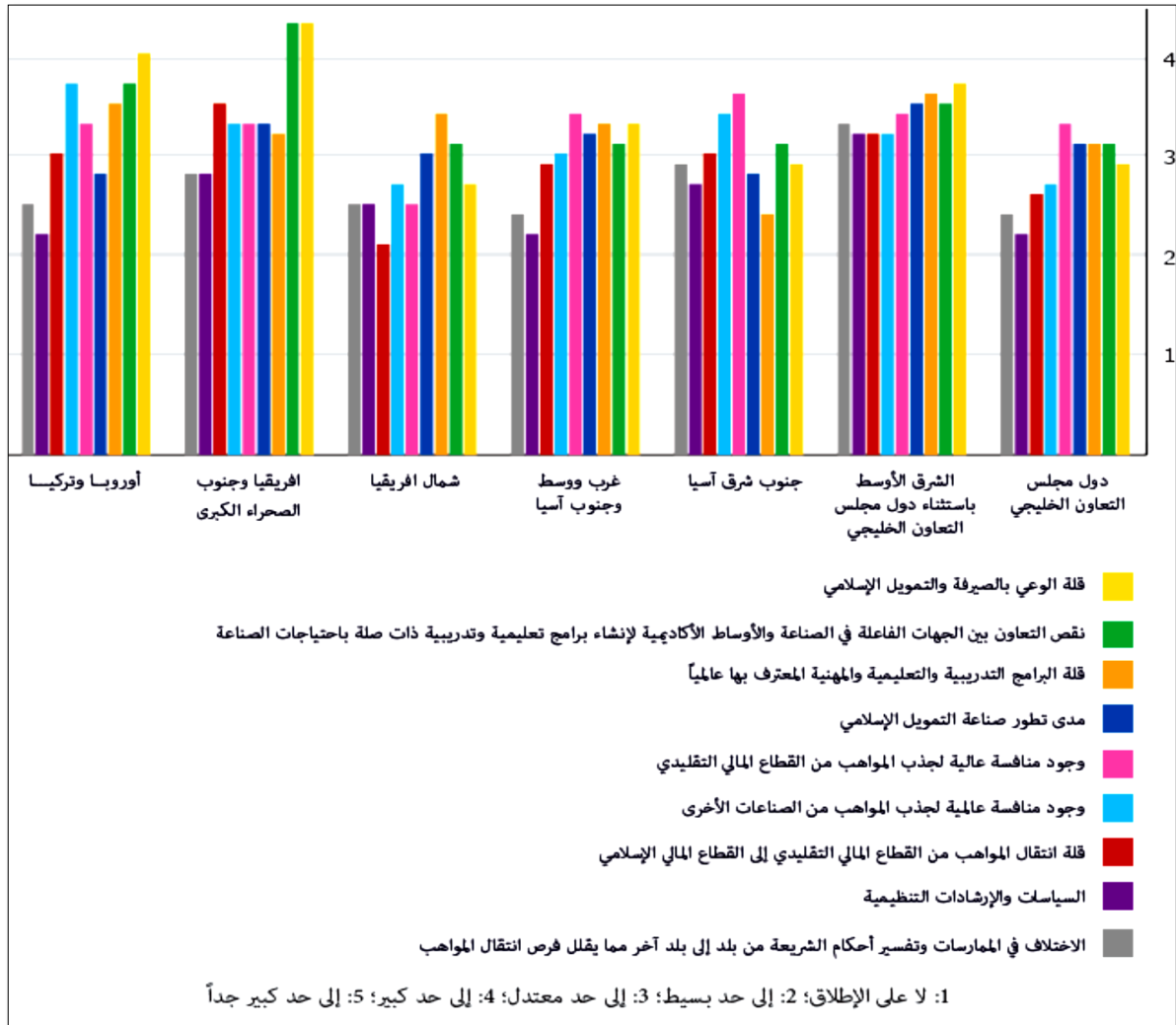
1-5- مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية: يواجه الأفراد العاملون في البنوك الإسلامية العديد من الأسئلة والتساؤلات من قبل العملاء والمتعاملين معهم حول مفهوم بعض الفتاوى الشرعية الصادرة وكيفية التعامل معها، حيث تظهر مشكلة عجز بعض العاملين الرد وإيضاح معنى الفتوى الشرعية مما يعكس عدم إلمامهم بالضوابط والفتاوى الشرعية، ويحق لجمهور المتعاملين مع البنوك الإسلامية أن يجدوا الرد الواضح عن تساؤلاتهم وعن كيفية التعامل مع المنتجات المالية الإسلامية التي تعد حديثة نسبيا لمفاهيمه المصرفية والشرعية، وقد قامت المصارف الإسلامية خلال الفترة الماضية بعقد دورات وورشات تكوينية وتدريبية خاصة بالعاملين بها من أجل تزويدهم بالمعارف والمفاهيم الشرعية والفتاوى الصادرة في مجال المعاملات والمصرفية .

1-6- عدم كفاية وملاءمة البرامج التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية: حيث تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات العاملين في هذا المجال وزيادة إلمامهم بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالميا ومحليا، خاصة مع تزايد الإتجاه نحو تأسيس فروع ونوافذ للمعاملات المالية الإسلامية في المصارف التقليدية، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول عاملين جدد متخصصين في الصيرفة الإسلامية إلى السوق من اشتعال حدة المنافسة.

1-7- عدم الإهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين: حيث كشفت بعض تجارب المصارف الإسلامية عن جمود في الحراك الوظيفي للعاملين في العديد من تلك المصارف في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن التقاعد بإسم الإستفادة من خبراتهم مما يحول بين العاملين والحراك الوظيفي، ويؤثر سلبا على تحفيزهم وولائهم لمؤسساتهم، و يؤدي أيضا غياب نظم تقييم الأداء الموضوعية إلى إتاحة فرصة هائلة أمام نمو النشاط المصري التقليدي حتى بفرض تطبيق أحكام الشريعة في المصارف الإسلامية .

وقد أظهرت نتائج الإستبيان العالمي السنوي للمصرفيين الإسلاميين الصادر عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية " CIBAFI " في يونيو 2023 أهم التحديات والمشاكل التي تعيق تواجد المواهب والموارد البشرية المتخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق و كانت نتائجها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 06-03: أهم التحديات التي تعيق تواجد الموارد البشرية المتخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق.



المصدر: الإستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، مرجع سابق، ص 58.

ومن خلال الشكل السابق والنتائج العامة للإستبيان يظهر جليا التفاوت بين المناطق الجغرافية المختلفة في نوعية التحديات التي تعيق تواجد الموارد والمواهب البشرية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية، حيث وفي منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي وفي منطقة إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى ومنطقة تركيا وأوروبا ونسبيا منطقة شمال إفريقيا، غرب ووسط وجنوب وجنوب شرق آسيا يعود السبب الرئيسي لغياب الموارد البشرية المتخصصة في الصيرفة الإسلامية إلى قلة الوعي بالتمويل الإسلامي بالإضافة إلى نقص التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والأوساط الأكاديمية لإنشاء برامج تعليمية وتدريبية ذات صلة باحتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية، لتليها قلة البرامج التدريبية والتعليمية والمهنية

المعترف بها عالمياً، أما في دول مجلس التعاون الخليجي فجاءت المنافسة العالية من القطاع المالي التقليدي المتطور بهذه المنطقة على رأس الأسباب التي تعيق تواجد المتخصصين في الصيرفة الإسلامية، يليه وبنفس المستوى نقص التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والأوساط الأكاديمية لإنشاء برامج تعليمية وتدريبية ذات صلة بإحتياجات الصناعة المصرفية الإسلامية و قلة البرامج التدريبية والتعليمية والمهنية المعترف بها عالمياً، ومدى تطور صناعة التمويل الإسلامي مقارنة بالتمويل التقليدي.

وعلى العموم فإن الواقع العملي أكد أن غالبية الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية ليسوا ملمين بأسس الضوابط والأحكام الشرعية المستمدة من فقه المعاملات، كما أن غالبية العاملين لا يفرقون بين العقود الشرعية والعقود التقليدية من حيث المفهوم وأسلوب التطبيق.¹ ومما يلاحظ أيضاً في أغلب الموارد البشرية العاملة في الصيرفة الإسلامية: عدم قدرتها على الدفاع عن المنتجات والخدمات المالية الإسلامية، عدم إيمانها التام بأهداف المصارف الإسلامية، تغليب مصالحها الذاتية على مصلحة وأهداف العمل في المصرف الإسلامي، كالبحت عن الزيادة في الرواتب والحوافز الأعلى التي يحصلون عليها من العمل الجديد، عدم فهم الكثير من العاملين بالبنوك الإسلامية للجوانب الفقهية والتكليف الفقهي للمعاملات المالية مما ولد لديهم تقصيراً في تنفيذ المعاملات إسلامياً وتفضيلهم التنفيذ بالطريقة الربوية الراسخة في أذهانهم، ولأن الكثير من العاملين القادمين من البنوك الربوية حصلوا على المواقع الحساسة في المصارف الإسلامية، خاصة مع عدم حصولهم على التكوين والتأهيل الشرعي اللازمين، فإن ذلك ولد مشكلة في التنفيذ الصيغ الشرعية للمعاملات وزاد من المخالفات الشرعية، فأفقد الناس في كثير من الأحيان الثقة بهذا النوع المصارف.²

2- أهمية وأسباب تأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي:

تتجلى أهمية تأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي في تحقيق النقاط التالية:³

2-1- تحقيق الإلتزام الشرعي: تتميز المصارف الإسلامية عن غيرها بالإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية أي بالمعايير والضوابط الشرعية، وهذا الإلتزام ينبغي أن يشمل كافة أنشطة وممارسات المصارف الإسلامية

¹ - محمد البلتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، مداخلة أقيمت في المؤتمر الدولي الثاني: الخدمات المالية الإسلامية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 27-28 أبريل 2010، ص 10.

² - محمود ارشيد، أسس إختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 22، العدد 02، 2008، ص 523.

³ - فروحات حدة، بوخلوة باديس، إشكالية تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتأهيل الشرعي للعاملين، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني بعنوان الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً، المركز الجامعي خميس مليانة، 5-6 ماي 2009، ص 11-13.

دون الإقتصار على فقه المعاملات فقط، بل يجب أن يتعداها إلى التحلي بالأخلاق الإسلامية السمحة واللباس الشرعي وحسن المعاملة مع كافة الاطراف (موظفين، عملاء، مؤسسات أخرى...)، وحتى يتحقق هذا الالتزام بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، لا بد من مضاعفة الإهتمام بالتأهيل الشرعي وعلى كافة المستويات الوظيفية للعاملين بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ولا بد من التنويه أن الإهتمام بالتأهيل الشرعي يعكس مدى رغبة المؤسسات بتحقيق الإنضباط والالتزام الشرعي. - يقول عمر رضي الله عنه : "لا يتجر في سوقنا إلا من فقه، وإلا أكل الربا."

- يقول علي رضي الله عنه: "من إتجر قبل أن يتفقه إرتطم في الربا ثم إرتطم ثم إرتطم "

2-2- محاصرة النقص المتزايد في الكفاءات البشرية: وتعاني المصارف الإسلامية عموما وخاصة حديثة النشأة من النقص الحاد في الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا فنيا وشرعيا يتناسب مع خصوصيتها ومع نوعية المعاملات بها، فهي تستقطب العاملين من ذوي الخبرة في البنوك التقليدية وتعتمد عليهم حتى في المناصب العليا من الإدارة، وبالتالي فإن التأهيل الشرعي لهذه الشريحة بالذات يجب أن يكون جادا ومعقفا خاصة أن بعض العاملين في البنوك التقليدية لا يؤمن أساسا بفكرة الصيرفة الإسلامية.

2-3- تلبية الطلب المتزايد على الخدمات المالية الإسلامية: مع التطور الذي تعرفه البنوك الإسلامية كما رأينا سابقا، وتزايد حجم السوق المالي الإسلامي وظهور منتجات إسلامية جديدة، فإن الصيرفة الإسلامية أمام تحد كبير لتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة خاصة القيادية منها وذلك لتجنب الوقوع في خطرين:

- **الخطر الأول:** شغور المناصب العليا للبنوك الإسلامية من الكفاءات المؤهلة نتيجة النمو السريع وظهور بنوك إسلامية جديدة تنافس على القيادة المؤهلة أو الموجودة في البنوك الحالية.
- **الخطر الثاني:** أن النمو الهائل في القطاع المالي الإسلامي يتطلب تطوير وإبتكار المزيد من المنتجات المالية الإسلامية وذلك بهدف:

✓ زيادة وتنويع الخدمات والمنتجات المالية الإسلامية.

✓ توزيع المخاطر.

✓ تقوية القدرة التنافسية .

كما أن الصيرفة مطالبة بالخروج عن المألوف وإستتساخ المنتجات التقليدية، بالإتطلاق نحو الإبداع والإبتكار الذاتي ولا يتحقق ذلك إلا من أشخاص مؤهلين تقنيا وشرعيا لذلك.

2-4- تعزيز ثقة العملاء بالبنوك الإسلامية: تتعامل الجماهير مع البنوك الإسلامية على أساس حكم مسبق بأنها ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية حتى في أدق التفاصيل، فالعميل يتعامل مع البنك الإسلامي بدافع ديني أي يبحث عن تحري الحلال والبعد عن الحرام وهو يعتقد بأنه سيجده في هذا البنك من كل الجوانب، وبالتالي سيكون شديد التحسس لأي أمر قد يبدو مخالفا للشرع حتى في المعاملة، فضلا عن المخالفة الصريحة للأحكام الشرعية في المعاملات، وهذه الصورة التي قد يفسدها العاملون بالبنك ممن يفتقدون للتأهيل الشرعي السليم، وقد يتعدى الأمر إلى تشويه سمعة البنك من قبل من تعامل معهم نتيجة لذلك.

2-5- إثراء فقه المعاملات الإسلامية بالوقائع الجديدة: ذلك لأن إسقاط الفقه على الحياة العملية يعني بالضرورة وجود المستجدات والنوازل التي تحتاج لبيان حكم الشرع فيها، ولعل من المعضلات التي تواجه مختلف العلوم أنها تدرس نظريا بعيدا عن الواقع، فإما ان نجد الأكاديمي البحث الذي إنقطع للتدريس أو المهني الذي يقضي كل وقته في الميدان بعيدا عن البحث العلمي، ففي هذا الموضوع روي ان إياس بن معاوية قال: "التاجر الفقيه، أفته من الفقيه الذي ليس بتاجر."

2-6- تعميق مبدأ التخصص: والمطلع على الواقع يتبين له ان القطاع المصرفي الإسلامي يعاني من إنعدام التخصص العميق، والهدف من التأهيل هو الحصول على أفراد متخصصين في كل حقل من حقول المالية الإسلامية، أي متخصصين بالتمويل، الإستثمار، التأمين، المحاسبة، التسويق....

2-7- تجنب بعض السلبيات: يؤدي التأهيل الشرعي للعاملين في البنوك الإسلامية إلى الإبتعاد عن كثير من السلبيات نذكر منها:

- **إنخفاض الربحية:** فضعف التأهيل الشرعي للموظفين سيؤدي بهم للقيام ببعض المعاملات غير المشروعة بالتالي تتدخل هيئة الرقابة الشرعية لإستبعاد ربح هذه المعاملات من أرباح البنك.
- **هروب العملاء:** فموظف التسويق غير المؤهل شرعيا سيكون عاجزا عن إقناع الجمهور بالمنتجات الإسلامية فضلا عن انه سيمنح معلومات مغلوطة ما ينعكس بشعورهم بعدم الجدية بالإنترام الشرعي.

المطلب الرابع: جوانب وطرق تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

يعد تأهيل المورد البشري للعمل المصرفي الإسلامي وكما تطرقنا سابقا ضروريا لنجاح المصارف الإسلامية لأداء رسالتها والوصول لتحقيق أهدافها وتقديم مختلف منتجاتها وخدماتها المالية بما يتوافق والشريعة الإسلامية، وبالتالي لابد من وضع هذا بعين الإعتبار وتأهيل مكوناتها من الرأس المال البشري وفق إحتياجات فنية وشرعية بالإضافة إلى إعتداد أساليب فعالة تحقق الغاية في ذلك.

1- مجالات تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

المصارف الإسلامية كما رأينا واحدة من المؤسسات التي تفتقر وتعاني عجزا واضحا في الإطارات والكوادر المؤهلة التي تجمع بين التأهيل الشرعي والمحاسبي والمالي، فالإطارات العاملة في البنوك الإسلامية في الغالب مكونة تكوينا موجهة للعمل في البنوك الربوية أو أنها مكونة في الجانب الشرعي فقط ، وهذا ما تسبب في تجاوزات خطيرة وأخطاء وتناقضات في تطبيق الكثير من الصيغ الإسلامية، مما أدى بالبعض إلى التشكيك في إسلامية البنك الإسلامي.¹

ومن أهم مجالات تأهيل الموارد البشرية لتتوافق وما يقتضيه العمل المصرفي الإسلامي ما يلي:²

1-1- الجوانب الشرعية للأعمال المصرفية: ويقصد بها القواعد والضوابط الشرعية المستمدة من فقه المعاملات والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية، والتي وجب الإلمام بها من طرف كافة العاملين بإعتبارها القاعدة التي تنطلق منها كافة المعاملات بالمصارف الإسلامية.

1-2- جوانب متعلقة بالصيغ التمويلية: تتميز المصارف الإسلامية في نوعية الصيغ التمويلية المقترحة والتي تختص بها دون غيرها من البنوك التقليدية (مشاركة، مضاربة، مزارعة...) ، وهذه الصيغ تتطلب الإلمام بمفاهيم ومعايير محاسبية وضوابط شرعية معينة سواء لتطبيقها أو تسويقها.

1-3- جوانب متعلقة تطوير المنتجات: يعد تطوير وإبتكار المنتجات والخدمات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي يجب تأهيل العاملين فنيا وتقنيا للقيام بها، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية.

1-4- جوانب متعلقة الخدمات المصرفية: تعد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية المقدمة للعملاء ومعرفة العاملين للفرق بينها وبين الخدمة البنكية التقليدية من الجوانب المهمة التي وجب على العاملين بالبنوك الإسلامية إتقانها لأنها أول ما يقابل العميل وهي بوابة العبور لأنشطة المصرف الأخرى.

¹ - بن إبراهيم غالي، تشخيص المخاطر المصرفية في عمل البنوك الإسلامية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 14، 2018، ص 136.

² - محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص 12-13.

1-5- **الجوانب الإدارية:** يحتاج العاملون أيضا في البنوك الإسلامية إلى المهارة والقدرة على إدارة فرق العمل والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات الشخصية والفكر الابتكاري والإبداعي.

1-6- **الجوانب التسويقية:** وهي من المجالات التي وجب الإهتمام بها أيضا من حيث إكساب العاملين المهارات التسويقية الحديثة والقدرة على الإقناع وبيع المنتجات، وأيضا مهارات الإتصال الفعال.

1-7- **الجوانب الأخلاقية:** والجانب الأخلاقي من أهم المجالات التي يجب غرسها في العاملين بالمصارف الإسلامية لأنه يعكس صورة ورسالة البنك، وذلك عن طريق حث العاملين به على حسن الخلق والمعاملة وإتقان العمل والإلتزام بتعاليم الإسلام من كل الجوانب.

1-8- **الإمام بالأنظمة والتعليمات الدولية:** تعمل المصارف الإسلامية في الأسواق الدولية التي تحكمها العديد من المعايير والأنظمة والأعراف المصرفية والتي يجب على كافة العاملين بها الإمام بكل ما يتعلق بها وبكل مستجداتها، ونذكر من هذه المعايير معايير لجنة بازل .

- وبإختصار فإن تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لا بد أن يشتمل ثلاث على (03) جوانب رئيسية والتي تتمثل في¹:

- **تأهيل من الجانب الفني:** ويقصد به تأهيل العاملين أو المترشحين للعمل المصرفي الإسلامي على الجوانب الفنية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة المصرفية وأساسيات العمل المصرفي، وهذا الجانب من التأهيل تحتاجه وتشارك فيه البنوك التقليدية والإسلامية غير أن البنوك الإسلامية تسعى دائما لإستبعاد المعاملات الربوية.
- **تأهيل من الجانب الشرعي:** ويقصد به تأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية على أصول الشريعة الإسلامية، وفقه المعاملات والخدمات البنكية الإسلامية ومختلف صيغ الإستثمار والتمويل الإسلامي، بالإضافة إلى طرق تحويل المفاهيم الشرعية إلى أساليب عمل تطبيقية، وهذا الجانب من التأهيل تختص به المصارف الإسلامية دون غيرها من البنوك.
- **تأهيل من الجانب الأخلاقي:** ويتعلق التأهيل من هذا الجانب بتغيير سلوكيات العمال نحو الأخلاق والسلوكيات الإسلامية، وترسيخ القيم والمبادئ الإسلامية للتعامل في المصرف، عن طريق ربط هذه القيم بأصولها الشرعية.

1 - بلقيوم صباح، صاحبي جمال الدين، أهمية تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية دراسة حالة مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2014-2020، مداخلة ضمن الملتقى الوطني المعنون ب: "تطوير أداء الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية في الجزائر في ظل التحديات المعاصرة"، جامعة خنشلة، 06 جوان 2022، ص 08.

2- طرق وأساليب تدريب وتأهيل الموارد البشرية للعمل المصرفي الإسلامي:

تلجأ المصارف الإسلامية غالباً للتكوين والتأهيل المتخصص لموظفيها مع نوع من التقصير في ذلك بسبب الوقت والتكلفة اللازمين لذلك، وهذا ما تعكسه رغبة البنوك الإسلامية في بداية نشاطها الإعتماد على توظيف عاملين ذوي الخبرة من البنوك الأخرى، وهي طريقة بديلة أسرع وأرخص لإكتساب المواهب المطلوبة، وهذا ما نتج عنه كما رأينا سابقاً موظفون يفتقرون إلى المعرفة الشرعية الخاصة بالمنتجات والخدمات المالية الإسلامية، ولذلك فهم بحاجة إلى تجديد وتحديث وتأهيل لمعارفهم ومعلوماتهم الفنية والشرعية حول المعاملات والمنتجات المصرفية الإسلامية، ولا يتحقق ذلك إلا بإعتماد دورات تدريبية دورية، شهرية أو ربع سنوية للموظفين الحاليين، ومن المهم أيضاً للمصارف الإسلامية القيام بشراكات واتفاقيات مع الجامعات والكليات التي تعتمد على المناهج التي تساعد على تكوين أفراد يكتسبون المهارات والمعرفة المناسبة واللازمة للتوظيف في هذه المصارف، فيمكن من خلالها للمصارف الإسلامية الطلب من الجامعات والمعاهد والكليات تقديم وتأطير دورات للصيرفة الإسلامية وأيضاً تصميم بعض المقررات والمواضيع المحددة التي تنتج مواهب خاصة في مجال التمويل الإسلامي نظرياً، في حين يمكن للمؤسسات المالية الإسلامية تقديم دورات تدريبية عملية لهؤلاء الطلاب، كما يمكن أيضاً الإعتماد على برامج المدارس الصيفية للطلاب والمترشحين للعمل في الصيرفة الإسلامية والتي تركز على الجوانب العملية للعمل المصرفي الإسلامي من خلال محاكاة العمليات التجارية والإستثمارية والتمويلية الموافقة للشريعة الإسلامية في تكوين عمالة قادرة على العمل والإبتكار في المصارف الإسلامية، فالجامعات والمعاهد يمكنها تكوين أفراد يكتسبون المهارات العملية والنظرية والمعرفة الشرعية والفنية في إدارة وتطبيق العمليات المالية والخدمات الإسلامية ما يوفر في نهاية المطاف موظفين مدربين ومؤهلين للعمل المصرفي الإسلامي.¹

ومن الطرق والوسائل التي تعتمدها المصارف الإسلامية في تكوين وتأهيل الموظفين للعمل بها وتغطية النقص في الموارد البشرية المؤهلة للعمل المصرفي الإسلامي نجد:²

- الإعتماد على المؤسسات التعليمية من جامعات ومعاهد ومراكز تعليمية والقيام بالدورات التدريبية.
- الإعتماد على الوسائل التعليمية والتدريبية من أدوات ومعدات وأجهزة متطورة تستخدم في التأهيل المتكامل والمتعدد الجوانب.

¹- Shamsalden Aziz Salh, Yousif Ameen Mohammed, Skill Issues for Islamic Financial Institutions-Reasons and Solutions, Journal of Law Policy and Globalization, Vol.89, 2019, P 114.

² - ليعبي البوعلي، وليد ناجي الحياي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 122.

- الإعتدال على المتخصصين من ذوال الكفاءة العلمية في مختلف الميادين (شرعية، محاسبية، قانونية، مصرفية، إقتصادية...) .
 - تنظيم الندوات والملتقيات الفكرية حول الصيرفة الإسلامية، وذلك بالإستعانة بالخبراء والمختصين في الميدان، و بالتعاون مع مراكز الأبحاث الرائدة في هذا المجال و المعروفة في العالم الإسلامي¹ .
- وهذا فضلا عن جهة إشرافية عليا تتولى مهمة إختيار ووضع الخطط والبرامج والمقررات والمناهج الدراسية والدورات التدريبية، وفق الأهداف العليا التي تحقق الغايات المطلوبة للعملية، والتي تتمثل أساسا في توفير عاملين على مستوى عال من التأهيل والمهنية لشغل الوظائف المختلفة في المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية.

¹ - سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 243.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تعرفنا على مفهوم النظام المصرفي وأهم خصائصه ورأينا أن المصارف الإسلامية بصفتها نوع من أنواع المؤسسات المالية هي جزء من هذا النظام، كما تطرقنا أيضا لمختلف الجوانب الأساسية لموضوع المصارف الإسلامية، والتي رغم حداثها حققت نموا سريعا وتطورا ملحوظا، ورأينا أن المصارف الإسلامية هي المؤسسات المالية البنكية التي تلتزم في جميع أعمالها ومعاملاتها ونشاطاتها التمويلية والاستثمارية بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، كما تطرقنا أيضا لأهم خصائصها والتي تعتبر خاصية إستبعاد التعامل بالربا أخذًا وعطاءً أهم خاصية لها، وأيضاً لأهداف البنوك الإسلامية المتنوعة الإستثمارية منها، التنمية والإجتماعية...، كما تم في هذا الفصل مقارنة البنوك الإسلامية مع نظيرتها من البنوك التقليدية من حيث أوجه التشابه والاختلاف وأفاق التعاون بينهما.

وقد كان لمصادر الأموال وإستخداماتها بالبنوك الإسلامية أيضا نصيب في هذا الفصل، حيث تطرق الباحث إلى حقوق المساهمين والمخصصات بإعتبارهما من أهم المصادر الداخلية لأموال البنك الإسلامي بينما تعتبر الودائع بأنواعها (تحت الطلب، الإستثمارية، الإذخارية،...) والمقابل المالي لمختلف الخدمات المقدمة أهم المصادر الخارجية لأموال البنوك الإسلامية، كما تطرق الباحث أيضا إلى مختلف إستخدامات الأموال في المصارف الإسلامية سواء كانت في الخدمات المصرفية (فتح الحسابات وقبول الودائع، إصدار الشيكات المصرفية والسياحية...) أو في التسهيلات المصرفية (الإعتمادات المستندية، خطابات الضمان) أو في الخدمات الإستثمارية أو حتى الخدمات الإجتماعية التكافلية كالزكاة والقرض الحسن، وقد تناول الباحث أيضا أهم الصيغ التمويلية التي تقدمها البنوك الإسلامية سواء كانت قائمة على المشاركة (المشاركة، المضاربة، المزارعة، المساقاة) أو تلك القائمة على المدائنة أو الهامش (المرابحة، السلم، الإستصناع، الإجارة).

وفي نهاية هذا الفصل ركز الباحث على خصوصية الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية من حيث المميزات، أهم التحديات والمشاكل التي تعاني منها، أهمية ومجالات التأهيل التي يجب أن تخضع لها هذه الموارد لتكون قادرة ومؤهلة للعمل المصرفي الإسلامي.



الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تم التأسيس النظري لمفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وشرح أبعادها ومبادئها، إلى جانب تسليط الضوء على مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته، واستعراض خصوصيات المصارف الإسلامية كبيئة تنظيمية وتشغيلية، يأتي هذا الفصل بوصفه المرحلة التطبيقية من البحث، حيث يسعى إلى اختبار الإطار النظري من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة من العاملين والموظفين في المصارف الإسلامية بالجزائر وهما مصرفي البركة والسلام.

في هذا الفصل يستعرض الباحث الدراسة الميدانية، بدءاً بالاجراءات المنهجية للبحث من المنهجية المعتمدة وتحديد نوع العينة، طريقة جمع البيانات، مروراً بتحليل صدق وثبات أداة القياس، وانتهاء بعرض النتائج الإحصائية وتحليلها في ضوء الفرضيات الموضوعية، كما يتضمن هذا الفصل اختباراً لأثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، من وجهة نظر المبحوثين، باستخدام أدوات كمية وإحصائية ملائمة لطبيعة الدراسة.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً إحصائياً لاختلاف إجابات أفراد العينة من الموظفين حسب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، من خلال إجراء اختبارات الفروق المناسبة، مما يسمح بتفسير أعمق للبيانات، وفهم مدى تأثير هذه الخصائص على إدراك مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتقييم الأداء.

وفي ختام هذا الفصل يتم تفسير النتائج في ضوء التحليلات لإحصائية المعتمدة من خلال الإجابة على الإشكاليات ورفض أو قبول الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل وتفسير المخرجات من وجهة نظر الباحث.

وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- المبحث الثالث : مناقشة الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة

يُعد الجانب المنهجي أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي ودراسة ميدانية، لما له من دور في تحديد دقة النتائج ومصداقيتها، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات بمبادئها الخمسة على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر، فقد تم التطرق الى عدة عناصر في هذا المبحث تشمل تحديد المنهجية المناسب، والمجالين الزماني والمكاني، إلى جانب وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتفصيل أداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها، مع عرض أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة في هذا الاطار.

المطلب الأول: المنهجية المعتمدة، مجالات الدراسة، المجتمع والعينة:

1 - منهجية البحث المعتمدة:

بما أن موضوع هذه الاطروحة يتمحور حول "أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر"، وهي دراسة ذات طابع تطبيقي وميداني، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل أبعادها بهدف فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات ودراسة الاثر.

تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لمعالجة الموضوع من الجانب النظري ثم دراسة الجانب التطبيقي لتحليل اجابات عينة البحث من الموظفين في المصارف الإسلامية بالجزائر (البركة والسلام) ، حول ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومدى انعكاسها واثرها على الأداء، كما يسمح باستخدام أدوات إحصائية كمية (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري،...) لقياس مستوى التأثير بدقة.

2- المجال الزماني والمكاني للدراسة: وفيما يلي تفصيل للمجالين:

1-2 - المجال المكاني للدراسة: تمثل الحيز المكاني للدراسة في مجموعة من فروع المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، والموزعة عبر مختلف ولايات الوطن، وذلك بهدف تحقيق تمثيل جغرافي أوسع يعكس واقع تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في السياق العملي.

2-2- المجال الزماني، امتدت الدراسة الميدانية ابتداء من شهر سبتمبر 2024 إلى غاية شهر جويلية من سنة 2025، وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة الميدانية وتحكيمها، توزيع الاستبيانات، جمع البيانات، وتحليل النتائج.

3- مجتمع الدراسة:

يهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، كان من الضروري تحديد المجتمع الإحصائي الذي تنتمي إليه وحدات الدراسة، واختيار عينة مناسبة تمثل هذا المجتمع بشكل يعكس خصائصه، مما يسمح بتعميم النتائج وفقاً للمنهجية العلمية المعتمدة.

3-1- الإطار المؤسسي لمجتمع الدراسة:

يتجسد الإطار المؤسسي لمجتمع الدراسة في كل من بنك البركة الجزائر ومصرف السلام الجزائر، بإعتبارهما المصرفان الإسلاميان الوحيدان الناشطان في النظام المصرفي الجزائري.

▪ **تعريف بنك البركة :** بنك البركة الإسلامي أول مؤسسة مصرفية إسلامية تنشط في السوق الجزائرية، وقد تم تأسيسه بتاريخ 20 ماي 1991 كشركة مساهمة (SPA) وفقاً لأحكام القانون الجزائري، وبترخيص رسمي من بنك الجزائر، في إطار شراكة بين القطاعين العمومي والخاص. يلتزم البنك بالعمل المصرفي وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتُشرف على ضبط معاملاته لجنة رقابة شرعية تضم خبراء في الفقه الإسلامي والمعاملات المالية، يقع المقر الرئيسي للبنك في الجزائر العاصمة، ويضم 34 فرعاً موزعاً عبر مختلف ولايات الوطن، وعرف رأس مال البنك زيادات تدريجية منذ التأسيس، حيث ارتفع من 500 مليون دينار جزائري ليبليغ حالياً 20 مليار دينار جزائري، تعزيزاً لقدراته التمويلية وتوسعه الاستراتيجي. يقدم بنك البركة مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، تشمل صيغاً تمويلية كالمrabحة، المشاركة، المضاربة، والإجارة، إضافة إلى حلول ادخارية واستثمارية متخصصة، وخدمات مصرفية رقمية عصرية. وهو أحد فروع مجموعة البركة المصرفية، وهي مؤسسة مصرفية إسلامية دولية مقرها البحرين، تنشط في أكثر من 13 دولة من خلال شبكة تفوق 600 فرع، مما يمنح البنك بعداً إقليمياً ودولياً يدعم قدرته التنافسية والتكاملية في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية.¹

▪ **تعريف مصرف السلام :** هو مؤسسة مالية إسلامية رائدة، تأسس بترخيص من بنك الجزائر حيث يعود تاريخ إنشائه إلى 06 جوان 2006 وانطلق في العمل فعلياً في 20 أكتوبر 2008، مع الالتزام الكامل بأحكام الشريعة الإسلامية تحت إشراف هيئة رقابة شرعية متخصصة، يتخذ المصرف من بلدية دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة مقراً رئيسياً له، وينشط كشركة مساهمة (SPA) ، برأس مال اجتماعي قدره 2,7 مليار دينار جزائري عند الإنشاء، ليتم رفعه سنة 2009 إلى 10 مليار دينار جزائري. ليصل

¹ - الموقع الرسمي لبنك البركة، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2025، الرابط: <https://www.albaraka-bank.dz>

خلال سنة 2021 إلى رأسمال مدفوع قدره 20 مليار دينار جزائري. يضم المصرف شبكة من 25 فرعا تغطي مجموعة من ولايات الوطن، ويقدم مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع الصيغ التمويلية الإسلامية كالمضاربة، والمرابحة، والمشاركة، والإجارة. ويتميز بإستراتيجية مصرفية حديثة تجمع بين الامتثال للضوابط الشرعية ومتطلبات العمل المصرفي المعاصر، بما يتيح له المساهمة الفعّالة في دعم التنمية الاقتصادية الوطنية وتلبية احتياجات المتعاملين من الأفراد والمؤسسات.² تم اختيار هاتين المؤسستين لكونهما المصرفان الاسلاميان الوحيدان الناشطان في الجزائر، ويعتمدان على نظم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد المختلفة، مما يجعلهما مناسبين للدراسة.

3-2- مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من الإطارات والموظفين العاملين في كل من بنك البركة ومصرف السلام، وبالرجوع إلى التقرير السنوي الصادر عن مصرف السلام لسنة 2022، فقد بلغ عدد موظفيه 694 موظفا³، في حين تُشير آخر الإحصائيات المتوفرة لبنك البركة إلى وجود 944 موظفا⁴، مع الإشارة إلى عدم توفر معلومات أحدث لعدد الموظفين رغم المحاولات المتكررة للباحث للتواصل مع المصارف الرئيسية للحصول على إحصائيات أحدث، وبالتالي يقدر العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بـ 1638 موظفا موزعين على مختلف الفروع عبر الوطن.

4- عينة الدراسة:

إُعتمدت الدراسة على عينة قصدية ، حيث وزع الإستبيان على الموظفين الأكثر ارتباطا بالأنظمة الرقمية والتطبيقات التكنولوجية داخل المصرفين، ويعود هذا التوجه المنهجي إلى أن تقييم ممارسات الحوكمة يتطلب حدا أدنى من التفاعل المهني والوظيفي سواء كمستغل أو مستفيد من تكنولوجيا المعلومات، وهذا الأمر لا يتوفر بنفس الدرجة لدى كل العاملين بالمصرفين، هذا التفاوت في استخدام التكنولوجيا ساهم في تضيق قاعدة الموظفين المستهدفين فعليا، وخلق تحديات ميدانية إضافية عند محاولة بلوغ حجم العينة المثالي المطلوب. ولحساب الحجم المناسب للعينة بناء على عدد أفراد المجتمع، تمّ استخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، كما يلي⁵:

²- الموقع الرسمي لمصرف السلام، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2025، الرابط: <https://www.alsalamalgeria.com>

³ - مصرف السلام الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2022، ص. 52.

⁴ - بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2015، ص. 13.

⁵- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, No. 3 ,1970, p 607–610.

$$S = \frac{\chi^2 \times N \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + \chi^2 \times P(1 - P)}$$

حيث : S : حجم العينة المطلوب

N : حجم المجتمع = 1,638

P : تقدير نسبة التباين = 0.5 (لأقصى تجانس)

d : هامش الخطأ المقبول = 0.05

χ^2 : القيمة الجدولية عند درجة ثقة 95% = 3.841

بالتعويض في المعادلة نحصل على:

$$S = (3.841 * 1638 * 0.5 * (1 - 0.5)) / (0.05^2 * (1638 - 1) + 3.841 * 0.5 * (1 - 0.5))$$

$s \approx 311.29$ بالتالي تم تقدير الحجم الإحصائي الأمثل للعينة بـ **311**.

وقد واجه الباحث في الدراسة الميدانية صعوبات حالت دون بلوغ هذا الحجم المطلوب من العينة، تمثلت هذه الصعوبات في ضعف تجاوب الموظفين مع الإستبيان وإمتناع مدراء بعض الفروع على الترخيص بتوزيعه على العاملين رغم حيازتنا على طلب تسهيل مهمة من طرف الجامعة (ملحق رقم 04)، كما واجه الباحث صعوبة في تنسيق عملية التوزيع الإلكتروني للإستبيان، بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا بتوجيه الإستبيان للمستخدمين الأكثر ارتباطا بالأنظمة الرقمية والتطبيقات التكنولوجية داخل المصرفين مما أقصى عددا من الموظفين الذي لا يتعاملون ولا يستفيدون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من تكنولوجيا المعلومات. وفي عملية توزيع الاستبيانات تم الإعتماد على طريقتين كالتالي:

- **نسخ ورقية:** وزعت على بعض فروع المصرفين بالشرق الجزائري (18 فرعا) وعددها 200 استبيان.
- **نسخ إلكترونية:** أرسلت إلى بعض الفروع في مناطق الوسط، الغرب، والجنوب الجزائري وكان عدد الفروع المرسل لها الاستبيان 25 فرعا للمصرفين لتجاوز العراقيل الميدانية مثل ضعف التجاوب المباشر أو صعوبة الوصول لبعض الفروع.

تم استرجاع 104 استبيانا صالحا للتحليل منها 62 استبيان ورقي و 42 استبيان إلكتروني، يعتبر العدد الاجمالي المحصل عليه مقبول بالنظر إلى طبيعة العينة القصدية والقيود العملية المحيطة بالدراسة، وتوفر قاعدة كافية لاستخلاص نتائج احصائية موثوقة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية المعتمدين:

تمثل أداة الدراسة الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها جمع البيانات الميدانية وتحويلها إلى معلومات قابلة للقياس والتحليل .

1- أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، لما يتميز به من فاعلية في تغطية شريحة واسعة من المبحوثين بطريقة منظمة، إلى جانب قدرته على جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي وفق أهداف البحث، الذي نسعى من خلاله إلى قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر. تم تصميم الاستبيان استنادا إلى الأساس النظري للدراسة والمفاهيم المعتمدة في أدبيات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مع الرجوع إلى نماذج واستبيانات معتمدة في دراسات سابقة ذات صلة، مما أضفى عليه الطابع العلمي والموضوعي، وأتاح إمكانية التحقق من صدقه وثباته لاحقا.

2- هيكل الاستبيان ومحاوره: تم بناء الاستبيان من محورين رئيسيين وهما: (ملحق رقم 02)

2-1- المحور الأول: يتناول البيانات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة). يهدف هذا المحور إلى وصف عينة الدراسة وتحديد الخصائص العامة لها.

2-2- المحور الثاني: خصص لقياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، حيث تم توزيع 45 عبارة على خمسة أبعاد تمثل المبادئ الأساسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، على النحو الآتي:

• البعد الأول: أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف: يتناول هذا الجزء الكيفية التي تسهم بها تكنولوجيا المعلومات في تعزيز قيمة الأعمال داخل المصرف، وقد تضمن هذا البعد 9 عبارات من (1 إلى 9)، تهدف إلى قياس إدراك الموظفين لمدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين نتائج الموارد البشرية.

• البعد الثاني: أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف: يركز على موازنة أهداف تكنولوجيا المعلومات مع أهداف للمصرف، من خلال 9 عبارات من (10 إلى 18)، تقيس مدى انعكاس هذا التوافق على أداء العاملين.

- البعد الثالث: أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف: يحتوي على 9 عبارات من (19 إلى 27)، تستقصي مدى استخدام المصرف لأدوات ومعايير رقمية لقياس كفاءة وفعالية نظم تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تقييم ومردودية الموارد البشرية.
- البعد الرابع : أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف: يشمل 9 عبارات من (28 إلى 36) ، تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وانعكاسها على الموارد البشرية والبيئة الوظيفية.
- البعد الخامس: أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف: يتكوّن من 9 عبارات من (37 إلى 45) ، وتستهدف تقييم مدى وعي المؤسسة والعاملين بمخاطر نظم المعلومات، ومدى توافر آليات للوقاية والمعالجة، وتأثير ذلك على الاستقرار الوظيفي والأداء.

3- المقياس المستخدم:

تم إعداد العبارات بطريقة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لتسهيل عملية تحليل البيانات إحصائياً و تحديد درجة الموافقة أو الاختلاف مع كل عبارة بدقة .

إختيار مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، جاء لما يتميز به من سهولة في الاستخدام وملاءمته للدراسة، وتمنح كل استجابة درجة عددية تعكس مستوى الاتفاق أو الرضا أو القبول تجاه كل عبارة، وتترجم كما يلي:

- **موافق بشدة:** تمثل أعلى درجة في المقياس وتعكس درجة اتفاق أو رضا مرتفعة جداً، وتمنح لها القيمة (5)، وتقابلها المجالات من 4.21 إلى 5.00.
- **موافق:** تعكس مستوى مرتفع من الاتفاق، وتمنح لها القيمة (4)، وتقابلها المجالات من 3.41 إلى 4.20.
- **محايد:** تعكس عدم التحيز لأي من الاتجاهين (موافقة أو عدمها)، وتمنح لها القيمة (3)، وتقابلها المجالات من 2.61 إلى 3.40.
- **غير موافق:** تعبر عن عدم القبول أو الرفض بدرجة متوسطة، وتمنح لها القيمة (2)، وتقابلها المجالات من 1.81 إلى 2.60.

- غير موافق بشدة: تعكس أدنى درجة من الاتفاق أو الرضا، وتمنح لها القيمة (1)، وتقابلها المجالات من 1.00 إلى 1.80.

و من خلال ما سبق يتم تفسير نتائج التحليل الإحصائي بناء على هذه المجالات الخمسة، مما يسمح بقياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بموضوعية وأكثر دقة.

4- أداة المعالجة الإحصائية المعتمدة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25 بالاعتماد على طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لما يوفره هذا البرنامج من أدوات تحليل كمية قوية ودقيقة تسمح بالوصول إلى نتائج علمية وموثوقة، وقد شمل التحليل الإحصائي:

- تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة)، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة بدقة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد التكرارات ومستوى اجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مدى التشتت أو التجانس في آرائهم.
- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ): تم استخدامه لقياس درجة الثبات للعبارات والابعاد في الاستبيان.
- معامل الارتباط (بيرسون): لقياس قوة العلاقة بين عبارات أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- اختبار (T-test) للعينة الواحدة : استخدم لقياس الفروق بين المتوسط النظري للاجابات "3" والمتوسطات الفعلية، بهدف الكشف عن دلالة تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة على الأداء، بتفسير النتائج بطريقة علمية منهجية، تسهم في دعم أو رفض فرضيات الدراسة بناء على النتائج الإحصائية.
- اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف (K-S): للتحقق اتباع بيانات الاستبيان والاجابات التوزيع الطبيعي، ذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، فهذا يعني أن البيانات لا تنحرف بشكل دال عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات البارامترية، وعليه يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية في تحليل الفرضيات.
- اختبار (T-test) للعينتين المستقلتين: للتحقق من وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لفروق الاجابات حسب المتغيرات الديموغرافية: للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء

الموارد البشرية حسب الموظفين مستجوبين تعزى لكل من العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، الوظيفة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاداة:

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

يهدف التحقق من صلاحية الأداة للاستخدام الميداني قبل تعميمها على العينة الكاملة، أُجريت دراسة استطلاعية أولية شملت 06 موظفين من العاملين في فروع مصرفي البركة والسلام. وقد استهدفت هذه الدراسة التمهيدية ما يلي:

- التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من طرف المستجوبين.
- التحقق من تسلسل العبارات وترابطها المنطقي.
- تقدير الوقت اللازم للإجابة الكاملة على الاستبيان.
- رصد أية صعوبات محتملة أو غموض في بعض المصطلحات.

بناء على هذا، قام الباحث بإدخال مجموعة من التحسينات الشكلية واللغوية الطفيفة، وقد ساهمت هذه الدراسة الاستطلاعية في تعزيز الصدق الظاهري للأداة وضمان جاهزيتها للتوزيع النهائي على عينة البحث الأساسية للحصول على نتائج أكثر مصداقية.

2- الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

من أجل ضمان الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبيان في صيغته الأولية على الاستاذ المشرف بالإضافة الى مجموعة من المحكمين والخبراء من الاساتذة المختصين (ملحق رقم 01) ، كما تم عرض الاستبيان على أستاذين متخصصين في منهجية البحث العلمي لمعالجة اي قصور من جانب المنهجية، الى جانب أستاذة متخصصة في اللغة العربية لتدقيق الصياغة وضبط العبارات لغويا.

ومن اهم ملاحظات المسجلة حول عبارات الاستبيان: توضيح بعض المفاهيم العلمية المستخدمة، حذف اسم المصرف والفرع المصرفي المنتمي له المجيب، تبسيط بعض العبارات، وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات وتصويبها، مما ساعد على تعديل وتطوير الاستبيان ليصبح أكثر جاهزية وملاءمة لقياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة.

3 - صدق الإتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل بيرسون، وبالإعتماد على برنامج SPSS 25 وهذا لتحديد مدى تجانسها الداخلي ومدى انتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج الكلية كالتالي:

الجدول رقم 01- 04: نتائج إختبار معامل الإرتباط بيرسون

البعد	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	البعد	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
أولاً: أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف	01	0,617**	دال إحصائيا	رابعاً : أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف	28	0,456**	دال إحصائيا
	02	0,670**	دال إحصائيا		29	0,615**	دال إحصائيا
	03	0,607**	دال إحصائيا		30	0,616**	دال إحصائيا
	04	0,610**	دال إحصائيا		31	0,672**	دال إحصائيا
	05	0,606**	دال إحصائيا		32	0,655**	دال إحصائيا
	06	0,684**	دال إحصائيا		33	0,698**	دال إحصائيا
	07	0,705**	دال إحصائيا		34	0,657**	دال إحصائيا
	08	0,658**	دال إحصائيا		35	0,620**	دال إحصائيا
	09	0,640**	دال إحصائيا		36	0,594**	دال إحصائيا
ثانياً: أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف	10	0,444**	دال إحصائيا	خامساً: أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف	37	0,653**	دال إحصائيا
	11	0,661**	دال إحصائيا		38	0,643**	دال إحصائيا
	12	0,653**	دال إحصائيا		39	0,608**	دال إحصائيا
	13	0,809**	دال إحصائيا		40	0,653**	دال إحصائيا
	14	0,794**	دال إحصائيا		41	0,710**	دال إحصائيا
	15	0,793**	دال إحصائيا		42	0,732**	دال إحصائيا
	16	0,766**	دال إحصائيا		43	0,807**	دال إحصائيا
	17	0,749**	دال إحصائيا		44	0,765**	دال إحصائيا
	18	0,764**	دال إحصائيا		45	0,741**	دال إحصائيا
ثالثاً : أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف	19	0,619**	دال إحصائيا				
	20	0,708**	دال إحصائيا				
	21	0,409**	دال إحصائيا				
	22	0,521**	دال إحصائيا				
	23	0,690**	دال إحصائيا				
	24	0,695**	دال إحصائيا				
	25	0,779**	دال إحصائيا				
	26	0,816**	دال إحصائيا				
	27	0,746**	دال إحصائيا				

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

يبين الجدول السابق نتائج تحليل الصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون والذي يظهر أن جميع أبعاد الدراسة أظهرت علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.01**، مما يعكس تجانس العبارات المكونة لكل بعد ومدى اتساقها مع المفهوم النظري الذي تمثله.

- بالنسبة للبعد الأول المتعلق بمبدأ إضافة القيمة، فقد جاءت معاملات الارتباط فيه موجبة وتتراوح بين **0.606** و **0.705**، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا البعد.
- أما العبارات من 10 إلى 18 والتي تمثل بعد التوافق الاستراتيجي، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط فيها بين **0.444** و **0.809**، وهو ما يؤكد انسجامها البنوي.
- وفيما يخص بعد تقييم الأداء والعبارات التي تمثله من 19 إلى 27 معاملات ارتباط موجبة تراوحت بين **0.409** و **0.816**، مشيرة إلى اتساق جيد وموثوقية عالية.
- وجاءت نتائج معاملات ارتباط بعد إدارة الموارد من العبارة 28 إلى 36 موجبة ودالة إحصائية بحيث تتراوح بين **0.456** و **0.698**، تعكس درجة جيدة من الاتساق البنائي.
- كما سجل مبدأ إدارة الخطر، والذي تمثله العبارات من 37 إلى 45، معاملات ارتباط موجبة تراوحت بين **0.608** و **0.807**، مؤكدة الانسجام القوي بين فقراته.

وكننتيجة عامة، أظهرت معاملات الارتباط بيرسون لجميع الأبعاد الخمسة لمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ارتباطا دالا إحصائيا تؤكد صدق الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد وتدعم صلاحية أداة القياس (الاستبانة) المعتمدة في هذه الدراسة.

4 - ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الأداة تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يستخدم لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات وفقرات أبعاد الاستبيان المتمثلة في أثر كل مبدأ من المبادئ الخمسة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر، وقد تم احتساب معاملات الثبات على مستوى الأبعاد الخمسة ، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 02- 04: نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محور مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات
0.822	09	إضافة القيمة
0.885	09	التوافق الاستراتيجي
0.846	09	تقييم الأداء
0.800	09	إدارة الموارد
0.870	09	إدارة الخطر
0.953	45	الثبات الكلي للأداة

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بناء على النتائج الجدول الخاص بمعاملات الثبات لأداة الدراسة، القيم المحصل عليها باستخدام معامل ألفا كرونباخ جاءت ضمن الحدود المقبولة والمعتمدة في البحوث الاجتماعية، حيث تراوحت بين 0.800 و0.885 لكل محور من محاور حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وهي مؤشرات تعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد، وقد سُجلت أعلى درجة ثبات في محور التوافق الاستراتيجي 0.885، تليه إدارة الخطر 0.870، ثم تقييم الأداء 0.846، بينما جاءت إضافة القيمة 0.822 وإدارة الموارد 0.800 بدرجات مقبولة علمياً.

أما بالنسبة للثبات الكلي للأداة فقد بلغ 0.953، وهو ما يعد دلالة واضحة على قوة الاتساق الداخلي لجميع عبارات الإستبيان، كما أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً 0.700، وهذا ما يعكس جودة البناء والأمانة في تصميم الأداة ويعزز من موثوقيتها، وبالتالي فهي صالحة للاستعمال الميداني في إطار هذه الدراسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد عرض الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، ينتقل الباحث إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيان، قصد الاجابة عن الاشكاليات واختبار فرضيات الدراسة وتفسير مدى تحققها في الواقع العملي للمصارف الإسلامية محل الدراسة، ويهدف هذا التحليل إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظفين لممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وقياس أثر هذه الممارسات على أداء الموارد البشرية، بالإضافة الى الفروق في اجابات افراد العينة والتي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

وهنا سنحاول التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، وهذا التحليل يساعدنا في تكوين صورة عامة عن أفراد العينة الأمر الذي يسمح بتفسير النتائج بشكل أكثر دقة .

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 03-04: توزيع الأفراد حسب الجنس الشكل رقم 01-04: توزيع الأفراد حسب الجنس



النسبة %	التكرار	الجنس
75%	78	ذكر
25%	26	أنثى
100%	104	المجموع

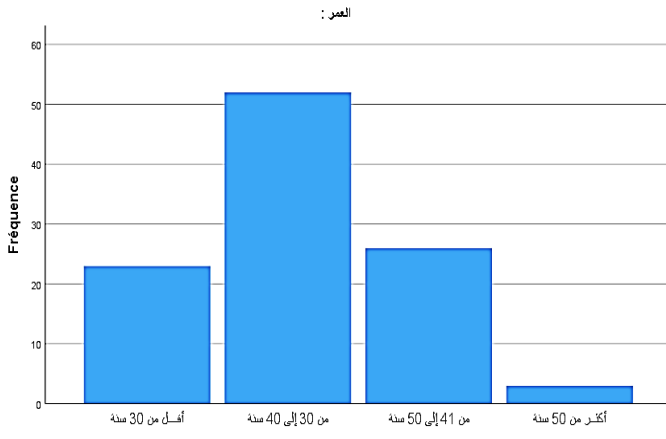
من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول السابق أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 78 موظفاً من أصل 104 فرداً، أي ما يمثل نسبة 75% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 26 موظفة، بنسبة 25% أي الربع من النسبة الإجمالية، ويعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على بيئة العمل أو القطاع المصرفي الإسلامي محل الدراسة من خلال العينة المدروسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

وجاءت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالتالي:

الشكل رقم 02-04: توزيع الأفراد حسب العمر



الجدول رقم 04-04: توزيع الأفراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	23	22,1%
من 30 إلى 40 سنة	52	50%
من 41 إلى 50 سنة	26	25%
أكثر من 50 سنة	03	2,9%
المجموع	104	100%

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

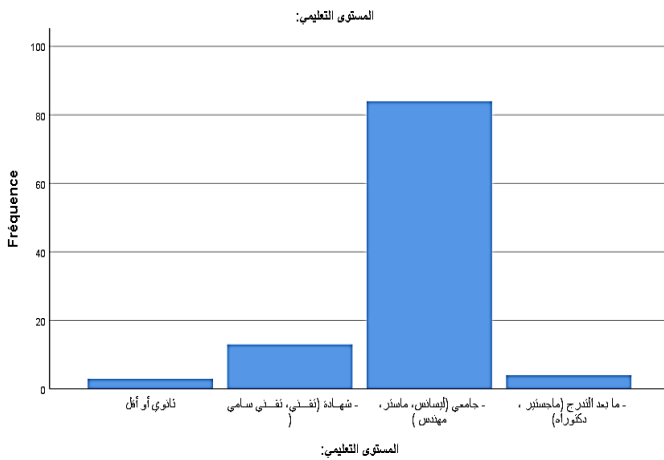
تشير نتائج الجدول أعلاه أن الشريحة العمرية الأكثر تمثيلاً لأفراد العينة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 52 موظفاً، أي ما يعادل النصف 50% من إجمالي العينة 104 فرداً، وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25% أي 26 فرداً، تليها فئة أقل من 30 سنة بعدد 23 موظفاً أي بنسبة 22.1%، بينما كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بثلاث 03 أفراد فقط بنسبة 2.9%.

ويظهر هذا التوزيع أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة الشباب أي الفئة أكثر نشاطاً، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى التفاعل مع التقنيات التكنولوجية، كما أنهم أكثر استعداداً لتبني ممارسات حديثة كحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: جاء أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم 03-04: توزيع الأفراد حسب

المستوى التعليمي



الجدول رقم 04-05: توزيع الأفراد حسب

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	03	2,9%
شهادة (تقني، تقني سامي)	13	12,5%
جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	80,8%
ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)	04	3,8%
المجموع	104	100%

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بناء على النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإن التوزيع حسب المستوى العلمي لدى أفراد عينة البحث تشير إلى أن الأغلبية هي الفئة الجامعية (ليسانس، ماستر، مهندس) بنسبة 80.8%، ما يعكس الطابع الأكاديمي العالي للكفاءات البشرية في القطاع المصرفي الإسلامي محل الدراسة، كما يُلاحظ تمثيل محدود لفئة ما بعد التدرج 3.8%، في المقابل جاءت فئة حملة شهادات التقني والتقني السامي بنسبة 12.5%، وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، إذ تمثل شريحة ذات طابع تطبيقي قد تلعب دورا داعما في تنفيذ الجوانب التقنية والعملية المتعلقة بأنظمة المعلومات، أما الفئة التي يحمل أفرادها مؤهلات ثانوية أو أقل فقد بلغت 2.9%، ما يُعد تمثيلا محدودا، وهو أمر قد يعكس التوجه العام في المصارف نحو توظيف الكفاءات ذات التأهيل العالي، تماشيا مع متطلبات التحول الرقمي والتطور التنظيمي.

وعلى العموم يظهر التوزيع حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة قاعدة معرفية ملائمة لتبني ممارسات الحوكمة التقنية، ما يدعم موثوقية البيانات المجموعة في هذا الإطار.

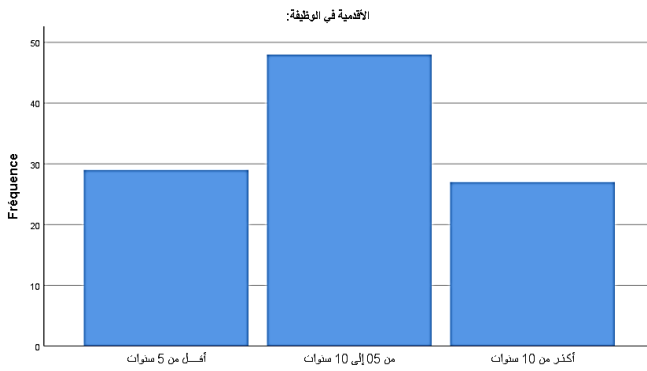
4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: وفيما يلي توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية:

الشكل رقم 04-04: توزيع الأفراد

الجدول رقم 04-06: توزيع الأفراد حسب

حسب الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية



عدد سنوات الخبرة	التردد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	29	27,9%
من 5 إلى 10 سنوات	48	46,2%
أكثر من 10 سنوات	27	26%
المجموع	104	100%

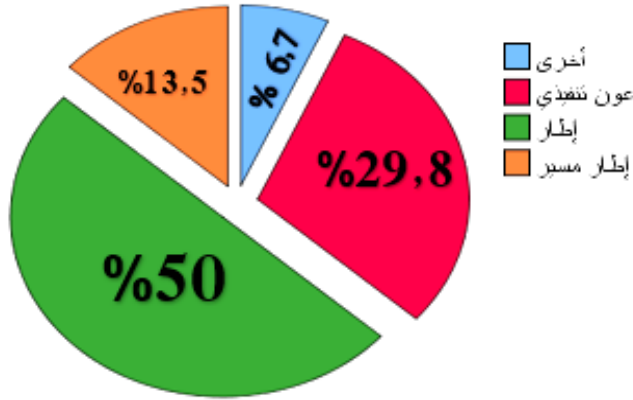
من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بناء على نتائج توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة فإن النسبة الأكبر هي فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات والتي جاءت بنسبة 46.2% أي 48 فردا، كما جاءت فئة خبرة أقل من 5 سنوات في المركز الثاني حيث عدد الأفراد في هذه الفئة 29 موظفا بنسبة 27.9% من العدد الاجمالي 104 للمستجوبين، ما يدل على وجود فئة شابة يمكن أن تكون أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات الرقمية، في المقابل، بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات 26% وعدد هم 27 موظفا، وهي الفئة التي تمثل مصدرا للخبرة والاستقرار داخل المصارف، وهذا التنوع في سنوات الخبرة يعزز من مصداقية آراء المشاركين وتعدد زوايا تقييم عبارات الإستبيان.

5- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

وجاء توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي كما يلي:

الشكل رقم 04-05: توزيع الأفراد حسب الوظيفة



الجدول رقم 04-07: توزيع الأفراد حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
أخرى	7	6,7%
عون تنفيذي	31	29,8%
إطار	52	50%
إطار مسير	14	13,5%
المجموع	104	100%

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية أن فئة الإطار والتي كان عدد أفرادها 52 موظفاً مثلت النسبة الأكبر من المشاركين في الإجابة على الاستبيان بنسبة 50% أي نصف العينة، تليها فئة الأعدان التنفيذيين والتي كان عددها 31 فرداً بنسبة 29.8%، ثم الإطار المسيرة بنسبة 13.5%، في حين شكلت الوظائف الأخرى نسبة 6.7%. ويعد هذا التوزيع مفيداً جداً للبحث، حيث إن الإطار بحكم موقعهم ضمن الهيكل الإداري، يمارسون دوراً أساسياً في تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات، ما يجعل إجاباتهم ذات وزن كبير في تقييم أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصارف المعنية سواء البركة أو السلام، كما أن مشاركة فئة الإطار المسيرة، ولو بنسبة أقل تعزز ذلك لصلتهم بصنع القرار الإستراتيجي، وعليه هذه التركيبة الوظيفية تمنح الدراسة مصداقية أكبر كونها تستند إلى بيانات من مصادر تنفيذية وقيادية مباشرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج واتجاهات إجابات أفراد العينة :

بعد القيام بالإجراءات المنهجية اللازمة نشرع في عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات الأبعاد الخمسة للدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كالتكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس الاتجاه العام للإجابات، واختبار T لعينة واحدة One Sample T-test لقياس دلالة المتوسطات، مع ترتيب العبارات

تنازليا وفق أوزانها النسبية، بما يسمح بتحديد درجة موافقة المبحوثين على كل عبارة بدقة، وتفسير مستوى إدراكهم للأبعاد في إطار أثره على أداء الموارد البشرية في المصارف الاسلامية بالجزائر .

إعتمدنا على اختبار **T لعينة واحدة One Sample T-test** لقياس مدى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة والحد النظري المحايد والذي يساوي 3 في مقياس ليكرت الخماسي (من 1 الى 5)، فنفرض الفرضية اذا كان المتوسط اقل من أو تساوي 3، مما يعني أن الأثر غير واضح أو محايد، بينما يتم قبول الفرضية إن كان المتوسط أكبر من 3، أي هناك اثر للأبعاد حسب اجابات العينة.

كما يختبر اختبار **T لعينة واحدة One Sample T-test** ما إذا كانت المتوسطات الحسابية تفوق الحد المحايد إحصائيا 03، وهذا يضمن أن النتائج ليست عشوائية بل ذات دلالة علمية وإحصائية، وهو يستخدم غالبا في دراسات تحليل الاتجاهات لتقييم قوة الرأي الجماعي.

وبالنسبة لاتجاه العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي تكون كالتالي:

- **موافق بشدة:** تمثل أعلى درجة في المقياس وتعكس درجة اتفاق أو رضا مرتفعة جدا، وتمنح لها القيمة 5، وتقابلها المجالات من 4.21 إلى 5.00.
- **موافق:** والتي تعكس مستوى مرتفع من الاتفاق، وتقابلها القيمة 4، و تكون ضمن حدود المجال من 3.41 إلى 4.20.
- **محايد:** تعكس عدم التحيز لأي من الاتجاهين (موافقة أو عدمها)، وتمنح لها القيمة 3، يقابلها المجال من 2.61 إلى 3.40.
- **غير موافق:** تعبر عن عدم القبول أو الرفض بدرجة متوسطة، وتمنح لها القيمة 2، وتقابلها المجالات من 1.81 إلى 2.60.
- **غير موافق بشدة:** تعكس أدنى درجة من الاتفاق أو الرضا، وتمنح لها القيمة 1، وتقابلها المجالات من 1.00 إلى 1.80.

1- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الأول:

بناء على مخرجات برنامج SPSS 25 جاءت النتائج الإحصائية للبعد الاول أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرفين محل الدراسة البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر من مجموع 104 موظفا كما يلي:

جدول رقم 08-04: إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الأول

رتبة العينة	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	رقم العينة	البعد الأول
		Sig	T											
1	موافق بشدة	0.000	24.86	87	0.55	4.35	00	01	01	62	40	التكرار	01	
							%00	%01	%01	%59.6	%38.5	النسبة		
7	موافق بشدة	0.000	18.08	85	0.71	4.25	00	01	13	48	42	التكرار	02	
							%00	%01	%12.5	%46.2	%40.4	النسبة		
2	موافق بشدة	0.000	25.59	86,6	0.53	4.33	00	00	03	63	38	التكرار	03	أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف
							%00	%00	%2.9	%60.6	%36.5	النسبة		
4	موافق بشدة	0.000	24.62	85,8	0.53	4.29	00	00	04	65	35	التكرار	04	
							%00	%00	%03.8	%62.5	%33.7	النسبة		
5	موافق بشدة	0.000	25.50	85,6	0.51	4.28	00	00	03	68	33	التكرار	05	
							%00	%00	%02.9	%65.4	%31.7	النسبة		
9	موافق بشدة	0.000	15.02	81,8	0.74	4.09	00	04	12	58	30	التكرار	06	
							%00	%3.8	%11.5	%55.8	%28.8	النسبة		
8	موافق بشدة	0.000	20.52	83,8	0.59	4.19	00	00	10	64	30	التكرار	07	
							%00	%00	%9.6	%61.5	%28.8	النسبة		
6	موافق بشدة	0.000	20.15	85,4	0.64	4.27	00	01	08	57	38	التكرار	08	
							%00	%01	%7.7	%54.8	%36.5	النسبة		
3	موافق بشدة	0.000	22.5	86	0.59	4.30	00	00	07	58	39	التكرار	09	
							%00	%00	%6.7	%55.8	%37.5	النسبة		
موافق بشدة		0.000	33.13	85.2	0.39	4.26	البعد ككل							

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وفيما يلي يتم تفسير نتائج الجدول أعلاه حسب كل عبارة على حدى و أيضا نتيجة البعد ككل:

• العبارة رقم 01: تعزز حوكمة تكنولوجيا المعلومات من رضا الموظفين بمهامهم من خلال توفير

الأنظمة التي يحتاجونها.

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.35، بانحراف معياري منخفض قدره 0.55، مما يعكس إجماعا واضحا في الآراء، ومستوى قبول عالي جدا عكسه اتجاه موافق بشدة، هذه النتائج جاءت بناء على إجابات الباحثين حيث أن 40 موظفا من أصل 104 أي نسبة 38.5% أجابوا بموافق بشدة، و62 موظفا أي 59.6% بموافق، وهذا يعني أن 98.1% من المجيبين عبروا عن رضاهم بدرجات عليا، في حين موظف واحد فقط أجاب بغير موافق، وقد بلغ اختبار T لعينة واحدة قيمة 24.86 بمستوى دلالة (0.000=Sig)، مما يثبت دلالة إحصائية قوية لتمثيل النتائج على مجتمع الدراسة.

احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى ضمن هذا البعد، وهذا يقودنا إلى التأكيد على أن توفير الأنظمة التكنولوجية المناسبة يزيد بنسبة كبيرة في رضا الموظفين، وهذا للتسهيلات الكبيرة والدعم التنفيذي لهاته الانظمة والتطبيقات في قيام الموارد البشرية في المصارف الاسلامية لمهامها في احسن الظروف.

• العبارة رقم 02: تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل.

سجلت هذه العبارة متوسطا قدره 4.25، مع انحراف معياري نسبته 0.71، وقد جاءت إجابات 42 موظفا أي نسبة 40.4% بموافق بشدة، و 48 أي نسبة 46.2% من الموظفين بموافق، في حين كانت نسبة المحايدون 12.5% أما المجيبين بغير موافق 01% وهذا يعني ان الإتجاه العام لهذه العبارة كان موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يخص اختبار قيمة T لعينة واحدة 18.08 بدلالة معنوية (Sig < 0.000)، وهو ما يؤكد أن إدراك العينة لتأثير الحوكمة على المرونة المهنية ليس عشوائيا بل مؤسسا على اتجاه عام مفسر علميا.

وجاءت العبارة في المرتبة السابعة من حيث اتجاه العينة، ما يعكس تقييما جيدا لكن أقل نسبيا من العبارات الأخرى ويثبت بالفعل أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل وهو ما يتفق مع المفهوم الحديث للحوكمة الذي يركز على تعزيز الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل وهذا لا يستثني المصارف الاسلامية بالجزائر.

• العبارة رقم 03: تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسن من الأداء الفردي للمهام على مختلف

المستويات الوظيفية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.33، بانحراف معياري قدره 0.53، أما بخصوص الإجابات فكانت موزعة كمايلي الاجابات بموافق بشدة 38 موظفا بنسبة 36.5% وموافق 63 أي بنسبة 60.6% من الموظفين، أي أن 97.1% من العينة توافق على هذا التأثير وهذا يعكس اتجاه موافق بشدة للعينة، في حين اجاب 03 أفراد فقط بالحياد ولم نسجل أي معارض لهذه العبارة، اما اختبار T كان قيمته 25.59، بدلالة (Sig < 0.000)، وهو ما يثبت وجود دلالة إحصائية قوية ومعبرة جدا.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، وتؤكد هذه النتائج عن وجود قناعة شبه جماعية من المجيبين بأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعزز الأداء الفردي، خصوصا عبر تمكين الموظفين من استخدام الموارد التقنية بكفاءة وتحسين الأداء بشكل مستمر.

- العبارة رقم 04: تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل واضح في تقليص الوقت اللازم لأداء مختلف المهام.

سجلت العبارة متوسطا حسابيا قدر ب 4.29، بانحراف معياري قيمته 0.53، حيث أجاب بموافق بشدة 35 موظفا مانسبته 33.7% من مجموع 104 موظفا، وموافق 65 موظفا بنسبة 62.5%، بالتالي الأغلبية من المستجوبين يؤيدون هذا الأثر بشكل كبير حيث جاء الاتجاه العام موافق بشدة، أما اختبار T بلغ 24.62 بدلالة معنوية قوية (Sig=0.000).

وقد احتلت العبارة المرتبة الرابعة من حيث الأثر، حيث تؤكد بأن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب الموظفين يؤدي إلى تقليص الزمن التنفيذي للمهام.

- العبارة رقم 05: تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في إنجاز الوظائف والعمليات بفاعلية وكفاءة أحسن.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.28، بانحراف معياري قدره 0.51، وأجاب بموافق بشدة 33 موظفاً مانسبته 31.7% في حين اجابة بموافق أي 65.4%، أي ما مجموعه 97.1% تأييدا وهذا ما أكده الاتجاه العام للعينة بموافق بشدة حيث تم تسجيل 3 محايدين فقط بنسبة 0.9%، وعن اختبار T بلغت قيمته 25.50 بمستوى دلالة (Sig < 0.000)، مما يعزز موثوقية النتائج علميا.

احتلت العبارة المرتبة الخامسة، مما يعكس وعيا ملموسا من الموظفين بفاعلية تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التشغيلي.

- العبارة رقم 06: تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاز مختلف الوظائف بتكاليف أقل.

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.09، وانحراف معياري يساوي 0.74، وهو الأعلى ضمن الانحرافات في هذا البعد، مما يشير إلى تباين نسبي في الآراء حيث كانت الاجابات كالتالي 30 موظفا اي نسبة 28.8% أجابوا بموافق بشدة، و 58 منهم اي 55.8% بموافق، وبلغ نسبة التأييد الكلي 84.6%، بينما اجاب 4 بنسبة 3.8% من موظفين بغير موافق وهذا يعكس الاتجاه العام الذي كان بموافق، واختبار T للعينة الواحدة بلغ 15.02 بدلالة احصائية قوية (Sig=0.000).

احتلت العبارة المرتبة التاسعة والأخيرة في هذا البعد، لكن تبقى دلالتها نسبية وتؤكد الادراك المتفاوت بين الموظفين في المصارف الاسلامية لأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على خفض وتقليص التكاليف.

• العبارة رقم 07 : يساعد تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق قيمة مضافة لأداء الموارد البشرية من خلال التطوير المستمر للتقنيات المعتمدة.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.19، وانحراف معياري قدره 0.59، وأجاب بموافق بشدة 30 موظفا مانسبته 28.8%، أما الاجابات بموافق كانت 64 اجابة تقابلها نسبة 61.5%، في حين سجلنا 10 موظفين محايدين، وعلى العموم كانت اجابات هذه العبارة ضمن اتجاه موافق، اما فيما يخص نتيجة اختبار T لعينة واحدة قدرت قيمته ب20.52، بمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو ما يبرز اتساقا في الاتجاه العام. جاءت العبارة في المرتبة الثامنة من حيث الاثر، اي انه اقل نسبيا بالمقارنة مع التأثيرات المباشرة الأخرى إلا أنه يظهر أن الموظفين يعتبرون تحديث الأدوات التقنية والتكنولوجية عاملا مكملا في تحقيق قيمة مضافة للمصرف.

• العبارة رقم 08 : يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء الموارد البشرية في المصرف عبر توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

حصلت هذه العبارة على متوسطا حسابيا قدره 4.27، بانحراف معياري قيمته 0.64، وقد أجاب بـ"موافق بشدة" 38 موظفا من اصل 104 اي مانسبته 36.5%، والاجابات بموافق 57 موظفا بنسبة 54.8%، بينما سجلت 08 حالات حياد واجابة واحدة فقط بغير موافق وهذا يعكس اتجاه موافق بشدة له العبارة، وسجل اختبار T لعينة واحدة 20.15 بمستوى دلالة احصائية (Sig=0.000).

احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة، ويعكس هذا تقدير واضح لأهمية التكوين في المصارف الاسلامية لدعم الأداء البشري والتحسين المستمر له، وابقاءه مواكبا لكل التطورات التقنية والتكنولوجية.

• العبارة رقم 09: يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة تخزين البيانات وإعادة استخدامها من قبل الموارد البشرية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.30، بانحراف معياري وصل إلى 0.59، مع اجابات 39 موظفا بنسبة 37.5% بموافق بشدة و58 اخرين أي 55.8% بموافق، في حين سجل 07 محايدين وهذا يفسر الاتجاه العام للعبارة نحو موافق بشدة، أما اختبار T لعينة واحدة كانت قيمته 22.50، وهو يعزز دلالة التأثير الإحصائي عند مستوى (Sig=0.000).

جاءت العبارة في الرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي، وهذا يعكس إدراك كبير لأهمية البيانات في دعم قرارات الموارد البشرية وتحسين أدائها، كما أن هذا مؤشر صريح على وعي الموظفين في المصارف محل الدراسة (مصرف السلام وبنك البركة) بقيمة البنية المعلوماتية الجيدة.

• تحليل نتائج البعد ككل: حصل بعد أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية بالجزائر أي البعد ككل على متوسط حسابي معتبر قدره 4.26، بانحراف معياري منخفض نسبيا 0.39، وبنسبة اتفاق كلية بلغت 85.2% أي اتجاه عام نحو موافق بشدة، مع تسجيل اختبار T للعينة الواحدة قيمة 33.13 عند مستوى دلالة احصائية مقدره ب(Sig=0.000)، وهذا يعكس وجود اتفاقا قويا واتجاها موحدا داخل العينة على أن مبدأ إضافة القيمة من خلال حوكمة تكنولوجيا المعلومات يسهم بفعالية في تحسين أداء الموارد البشرية.

2- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الثاني:

بناء على مخرجات برنامج SPSS 25. جاءت النتائج الإحصائية للبعد الثاني أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرفين محل الدراسة البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر من مجموع 104 موظفا كما يلي:

جدول رقم 09-04: إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الثاني

رتبة العبارة	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	رقم العبارة	البعد الثاني				
		Sig	T															
1	موافق بشدة	0.000	23.14	84.2	0.53	4.21	00	00	06	70	28	التكرار	10	أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف				
							%00	%00	%5.8	%67.3	%26.9	النسبة						
4	موافق	0.000	16.91	81.6	0.65	4.08	00	01	15	62	26	التكرار	11					
							%00	%1	%14.4	59.6%	25%	النسبة						
2	موافق	0.000	17.68	82.6	0.65	4.13	00	03	07	67	27	التكرار	12					
							%00	%2.9	%6.7	%64.4	%26	النسبة						
6	موافق	0.000	14.41	81	0.74	4.05	00	03	17	55	29	التكرار	13					
							%00	%2.9	%16.3	%52.9	%27.9	النسبة						
7	موافق	0.000	11.64	79.6	0.85	3.98	00	06	21	46	31	التكرار	14					
							%00	%5.8	%20.2	%44.2	%29.8	النسبة						
9	موافق	0.000	11.36	78.8	0.84	3.94	01	04	22	50	27	التكرار	15					
							%1	%3.8	%21.2	%48.1	%26	النسبة						
8	موافق	0.000	13.56	79.2	0.72	3.96	00	01	26	53	24	التكرار	16					
							%00	%1	%25	%51	%23.1	النسبة						
3	موافق	0.000	14.62	82.4	0.78	4.12	00	02	20	45	37	التكرار	17					
							%00	%1.9	%19.2	%43.3	%35.6	النسبة						
5	موافق	0.000	14.43	81.2	0.75	4.06	00	02	20	51	31	التكرار	18					
							%00	%1.9	%19.2	%49	%29.8	النسبة						
موافق		0.000	20.44	81.2	0.53	4.06	البعد ككل											

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وفيما يلي يتم تفسير نتائج الجدول أعلاه حسب كل عبارة على حدى و أيضا نتيجة البعد ككل:

- العبارة رقم 10: ساهم توفر تكنولوجيا المعلومات اللازمة في تحقيق أهداف الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.

سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.21، بانحراف معياري قيمته 0.53، وهي قيمة التي تعكس تجانسا في إجابات أفراد العينة ، حيث أجاب 28 موظفا من 104 بنسبة 26.9% موافق بشدة و70 موظفا اي نسبة 67.3% بموافق، في حين اختار 6 موظفين ما نسبته 5.8% موقف الحياد، ولم يسجل أي رفض سواء بدرجة غير موافق أو غير موافق بشدة ، هذا ما جعل اتجاه هذه العبارة نحو موافق بشدة قويا، وهو ما يؤكد اختبار T-Test للعينة الواحدة حيث بلغت قيمته 23.14، بدلالة احصائية معنوية عالية (Sig= 0.000) ما يثبت أن متوسط العينة يختلف عن المتوسط النظري 0.03.

وقد اجاءت العبارة في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، ما يعكس وعي الموظفين بالمصرفين بالدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في خفض وتقليص التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد البشرية تسمح بتحقيق الاهداف المسطرة.

- العبارة رقم 11: يشارك الموظفون المتخصصون في تقنية المعلومات في ضمان تحقيق التكنولوجيا للأهداف المرجوة.

من خلال الجدول سجلت العبارة رقم 11 متوسطا حسابيا قيمته 4.08، مع انحراف معياري مقداره 0.65 وهذا يعكس تفاوتا بسيطا في آراء العينة رغم توجهها العام نحو موافق، حيث اجاب 26 موظفا بنسبة 25% بموافق بشدة، و62 موظفا 59.6% بموافق، و15 فردا اي 14.4% كانوا محايدين، بينما أجاب موظف واحد 1% بغير موافق، اما عن اختبار T للعينة الواحد كان بقيمة 16.91 عند دلالة (Sig= 0.000)، ما يدعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

جاءت العبارة في المرتبة الرابعة، هو ما يدل على إدراك معقول لدور خبراء تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التوافق بين التقنية والغايات الاستراتيجية للموارد البشرية، كما تشير وجود نسبة محايدة وصلت 14.4% إلى تفاوت جزئي في وضوح المشاركة التقنية لبعض الموظفين.

- العبارة 12 : يتجلى وجود انسجام بين تكنولوجيا المعلومات والقوانين والقواعد التنظيمية في

المصرف، مما ساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.

سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا 4.13، وانحرافا معياريا قيمته 0.65، واجاب 27 موظفا اي مانسبته 26% بموافق بشدة، و67 اخرين اي 64.4% بموافق، و7 موظفين 6.7% كانوا محايدين، في حين

سجلت 3 إجابات 2.9% بغير موافق، وهذه القيم وجهت الاتجاه العام للعينة في هذه العبارة نحو درجة موافق ، حيث كانت قيمة اختبار t للعينة الواحدة 17.68 بدلالة معنوية عالية (Sig=0.000). وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي والاثر، ما يعكس تقديرا عاليا للامتثال التنظيمي كأحد مقومات التوافق التقني وأثره على الأداء الوظيفي كما يشير إلى وجود إدراك من الموظفين لمدى مطابقة الأنظمة التقنية مع الإطار القانوني والتنظيمي للمصرفين.

• العبارة رقم 13 : تتسم أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف بمدى عال من التوافق مع احتياجات المصرف وأهدافه التشغيلية والاستراتيجية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا مقداره 4.05، بانحراف معياري قيمته 0.74، وكانت نسبة المجيبين بوافق بشدة 27.9% اي 29 موظفا من اصل 104 ، اما المجيبين بوافق فكانت نسبتهم 52.9% اي موظفا 55، في حين كان المحايدون بعدد 17 اي 16.3%، و3 موظفين (2.9%) اجابو بغير موافق، وكانت هذه العبارة في اتجاهها نحو موافق حسب النتائج المسجلة، حيث قيمة اختبار T للعينة الواحدة 14.41، مما يدل على وجود دلالة معنوية (Sig=0.000).

وقد جاءت في المرتبة السادسة، بما يشير إلى توفر نظم معلومات ذات كفاءة عالية ولكن ربما تختلف في درجة تلبيتها لكافة الاحتياجات التشغيلية بين الفروع كما يعكس هذا التقييم ثقة جيدة بأن الأنظمة الحالية مصممة بما يوافق اهداف المصرفين رغم أن الانحراف المعياري مرتفع نسبيا، إلا أن الاتجاه العام يبقى إيجابيا.

• العبارة رقم 14: يوجد تكامل وظيفي واضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والمهام داخل المصرف، الأمر الذي يعزز من بلوغ الأهداف الاستراتيجية.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.98، والانحراف المعياري 0.85، وهو ما يشير إلى وجود تباين واضح في الآراء، حيث سجلنا مانسبته 29.8% اي 31 موظفا اجابوا بوافق بشدة، و46 اخرين بنسبة 44.2% اجابوا بوافق، في حين كان عدد المحايدين 21 اي ما نسبته 20.2%، و6 افراد 5.8% اجابوا غير موافق، وكان اتجاه العينة في هذه العبارة الى موافق ، وكان اختبار T للعينة الواحدة بقيمة 11.64 عند دلالة معنوية (Sig = 0.000).

وجاءت العبارة في المرتبة السابعة من حيث الاثر، مما يوحي بأن التكامل التقني متحقق لكنه ليس كاملا في كافة الأقسام أو قد تكون هناك تفاوتات في مستويات التطبيق على مستوى الفروع حسب اجابات الموظفين والذي يدل عليه الانحراف المعياري المرتفع نسبيا.

• العبارة رقم 15: تعكس الرؤية الاستراتيجية لإدارة المصرف فهماً دقيقاً لاحتياجات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، بما يضمن موازنة التوجهات التقنية مع المتطلبات الوظيفية.

حققت العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.94، و كانت قيمة الانحراف المعياري 0.84 وهذه قيمة مرتفعة نوعا تعكس اختلاف وتباين واضح في الاراء حسب الاجابات التي جاءت ب27 موظفا موافق بشدة بنسبة 26% و 50 موظفا منسبته 48.1% اجابوا بموافق، وسجل 22 اخرون حيادهم بنسبة 21.2% ، و 4 اي 3.8% اجابوا بغير موافق، وشخص واحد (1%) اجاب بغير موافق بشدة، ورغم هذا التباين كان الاتجاه العام للعينة في هذه العبارة نحو موافق، وكقيمة لإختبار T للعينة الواحدة سجلنا 11.36 ورغم انخفاضه الى انه ذو دلالة معنوية (Sig = 0.000)،

جاءت العبارة في المرتبة التاسعة والاخيرة ضمن هذا البعد، مما يعكس وجود تصور إيجابي لكن متفاوت ومتباين حول مدى فهم الإدارة العليا لاحتياجات الموارد البشرية التقنية او توافرها مع متطلباتهم.

• العبارة رقم 16 : حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في توظيف الموارد البشرية المؤهلة تقنيا لتحقيق أهداف المصرف.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96، والانحراف المعياري مرتفع نسبيا 0.72، حيث أجاب 24 موظفا ما نسبته 23.1% بموافق بشدة، و 53 اخرين بنسبة 51% موافق ، و 26 بنسبة 25% اي الربع كانوا محايدين، وموظف واحد فقط اجاب بغير موافق ورغم هذا التباين والنسبة العالية نسبيا للمحايدين الى ان الاتجاه العام للعينة كان بموافق، كما بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 13.56، بدلالة (Sig = 0.000)، وهي دلالة قوية رغم التباين في الاراء.

جاءت العبارة في المرتبة الثامنة، مما يشير إلى أن أثر الحوكمة في الاستقطاب والتوظيف الفني الإيجابي ملموس، لكن ليس بالتساوي في كل الفروع، اما نسبة المحايدين المرتفعة نوعا ما تشير إلى محدودية مشاركة البعض في عملية التوظيف أو عدم وضوح مساهمة الحوكمة في الاستقطاب، رغم وجود اتفاق نسبي نحو الموافقة وعليه لابد من تعزيز ثقافة توظيف تقني واضحة ترتبط مباشرة بالحاجة حسب مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل فروع المصرفين الاسلاميين لتحقيق الاهداف المرجوة.

- العبارة رقم 17 : ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بأهداف الموارد البشرية ساهم في زيادة الفعالية.

سجلت العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.12، وانحرافا معياريا قيمته 0.78 ورغم ارتفاعه نوعا لتباين المجيبين الى انه كان في اتجاه موافق حيث جاءت الاجابات كمايلي: 37 موظفا اجابوا بموافق بشدة" اي مانسبته 35.6%، عدد المجيبين بموافق كان 45 اي 43.3%، وعدد المحايدون بلغ 20 اي مانسبته 19.2% وسجلنا موظفين اثنين 02 اجابوا بغير موافق، اما بخصوص قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 14.62 بدلالة قوية عند (Sig = 0.000).

احتلت العبارة رقم 17 المرتبة الثالثة، هذه النتائج تدعم فعالية التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، بما يعزز الكفاءة الوظيفية، وهذا ما دعت إليه أدبيات الحوكمة في هذا الاطار اي ضرورة الربط الاستراتيجي.

- العبارة رقم 18: توافق البرمجيات والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات الموظفين في معالجة

البيانات والمعلومات، ساعد بشكل كبير في تحسين جودة ودقة عملية اتخاذ القرار داخل المصرف. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.06، بانحراف معياري قيمته 0.75، واجاب 31 موظفا اي 29.8% بموافق بشدة، في حين اجاب 51 اي 49% بموافق، اما المحايدون فكان عددهم 20 اي نسبة 19.2%، واجاب اثنين فقط 02 بغير موافق، حققت هذه البارة اتجاها نحو موافق، وبلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 14.43 بدلالة (Sig = 0.000).

احتلت العبارة المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي ، تعكس هذه النتيجة وعيا بأهمية البرامج المتخصصة ودورها في دعم القرار داخل فروع مصرفي البركة والسلام، كما تشير إلى رضا عام عن ملائمة تكنولوجيا المعلومات والبرامج المستخدمة مع احتياجات العمل، وهذا يعزز من فعالية واهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات من جهة دعم القرار .

- تحليل نتائج البعد ككل :

حقق البعد الثاني ككل أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية بالجزائر متوسطا حسابيا إجماليا قدره 4.06، وهو أعلى من المتوسط النظري المفترض 3، وبنسبة اتفاق كلية بلغت 81.2% مما يعكس تقييما إيجابيا من قبل العينة المبحوثة في فروع مصرفي البركة والسلام واتجاها نحو موافق، كما كانت قيمة الانحراف المعياري العام 0.53، ما يدل على

تجانس نسبي في الآراء بين الموظفين، اما بخصوص قيمة اختبار T للعينة الواحدة كانت قيمته 20.44، بدلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يثبت أن الفروق عن المتوسط ليست عشوائية بل ذات دلالة معنوية وهذا مايعكسه الاتجاه العام للعينة في هذا البعد نحو موافق، و تشير هذه النتائج إلى وجود إدراك لدى العاملين بمدى انسجام وتكامل تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمصرفين.

3- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الثالث :

بناء على مخرجات برنامج SPSS 25. جاءت النتائج الإحصائية للبعد الثالث أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرفين محل الدراسة البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر من مجموع 104 موظفا كما يلي:

جدول رقم 10-04: إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الثالث

رتبة العبارة	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	رقم العبارة	البعد الثالث
		Sig	T											
2	موافق	0.000	21.11	83.8	0.57	4.19	00	01	06	69	28	التكرار النسبة	19	أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف
							%00	%1	%5.8	%66.3	%26.9			
3	موافق	0.000	18.09	82.8	0.64	4.14	00	03	06	68	27	التكرار النسبة	20	
							%00	%2.9	%5.8	%65.4	%26			
4	موافق	0.000	19.54	82.6	0.59	4.13	00	01	09	69	25	التكرار النسبة	21	
							%00	%1	%8.7	%66.3	%24			
1	موافق بشدة	0.000	17.93	84.6	0.69	4.23	00	03	07	57	37	التكرار النسبة	22	
							%00	%2.9	%6.7	%54.8	%35.6			
5	موافق	0.000	16.57	82.4	0.69	4.12	00	02	13	59	30	التكرار النسبة	23	
							%00	%1.9	%12.5	%56.7	%28.8			
7	موافق	0.000	13.82	79.2	0.70	3.96	00	03	19	61	21	التكرار النسبة	24	
							%00	%2.9	%18.3	%58.7	%20.2			
8	موافق	0.000	13.07	79	0.74	3.95	00	04	19	59	22	التكرار النسبة	25	
							%00	%3.8	%18.3	%58.7	%21.2			
6	موافق	0.000	13.10	79.6	0.76	3.98	00	06	13	62	23	التكرار النسبة	26	
							%00	%5.8	%12.5	%59.6	%22.1			
9	موافق	0.000	11.60	78	0.79	3.90	00	08	14	62	20	التكرار النسبة	27	
							%00	%7.7	%13.5	%59.6	%19.2			
موافق		0.000	23.46	81.2	0.46	4.06	البعد ككل							

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وفيما يلي يتم تحليل نتائج الجدول أعلاه حسب كل عبارة على حدى و أيضا نتيجة البعد ككل :

• العبارة رقم 19: ساهم تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصرف في إبراز الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية من الأدوات التكنولوجية، بما يدعم أداءها لمختلف الوظائف بكفاءة وفعالية. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.19، بانحراف معياري قيمته 0.57، مما يعكس توجهها في إجابات الموظفين نحو الاتجاه موافق، حيث أظهرت نتائج التكرارات أن 28 موظفا من أصل 104 أجابوا بموافق بشدة بنسبة 26.9 %، و 69 موظفا اختاروا موافق بنسبة 66.3 %، بينما سجل 6 موظفين الحياد بنسبة 5.8 %، وموظف واحد فقط أجاب بغير موافق، ولم تسجل أي اجابة بغير موافق بشدة، اما قيمة اختبار T للعينة الواحدة فكان 21.11، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يدل على وجود تأثير معنوي واضح.

جاءت العبارة في المرتبة الثانية ضمن هذا البعد، وهو ما يعكس اتجاهها مقبولا الى حد بعيد من طرف الموظفين بأن عملية التقييم تساهم بشكل كبير في تحديد الاحتياجات التكنولوجية للموارد البشرية، ما يعزز من كفاءتها التشغيلية والوظيفية، ويمكن القول إن وعي الموظفين بأهمية تقييم أدوات التكنولوجيا يساهم في تحسين التوزيع الداخلي للموارد ودعم قدراتهم الوظيفية.

• العبارة رقم 20: تساهم عملية تقييم ومتابعة تكنولوجيا المعلومات بالمصرف في رفع أداء الموارد البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف في الأنظمة وتطويرها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.14، مع انحراف معياري بلغ 0.64، وهو انحراف مقبول يظهر تنوعا بسيطا في الآراء لكن يبقى الاتجاه العام للعبارة نحو موافق، حيث سجلنا 27 موظفا اجاب بموافق بشدة بنسبة 26 % من اجمالي العينة، و 68 أجابوا بموافق بنسبة 65.4 %، بينما أبدى 6 موظفين حيادهم بنسبة 5.8 %، و 3 آخرين أجابوا بغير موافق بنسبة 2.9 %، وحققت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 18.09 وهي دالة إحصائيا ومعبرة عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يعزز موثوقية النتائج.

احتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا البعد، مما يعكس قناعة نسبية لدى الموظفين بأن تقييم الأنظمة التكنولوجية يساعد في تشخيص نقاط الضعف وتحسين الأداء البشري، وهذا يشير إلى وعي تنظيمي داخل المصارف محل الدراسة بدور تقييم التكنولوجيا في التطوير المستمر.

• العبارة رقم 21: تقييم تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساعد في تحديد المسؤوليات وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.13، والانحراف المعياري 0.59، وهو ما يعكس انسجاما عاما في تقييمات المجيبين نحو الاتجاه موافق، حيث أظهر الإجابات أن 25 موظفا اختاروا موافق بشدة بنسبة 24

%، و 69 أجابوا بموافق بنسبة 66.3 %، بينما عبر 9 موظفين عن الحياد بنسبة 8.7 %، وموظف واحد فقط أجاب بغير موافق بنسبة 1 %، وكانت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 19.54 بدلالة معنوية قوية (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النتائج تعكس توجهها عاما له دلالة إحصائية.

جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الرابعة من حيث الاتجاه العام، مما يدل على أن الموظفين يدركون أن التقييم التقني لأنظمة تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين توزيع الأدوار والرفع من جودة اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس مباشرة على فعالية واداء الموارد البشرية.

• العبارة رقم 22: تساهم عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل. سجلت هذه العبارة أعلى متوسط ضمن هذا البعد، حيث بلغ 4.23، وهو متوسط مرتفع نسبيا، بينما كان الانحراف المعياري 0.69 وهذا ما يعكس الاتجاه العام نحو موافق بشدة، وقد اظهرت الاجابات أن 37 موظفا من 104 أجابوا بموافق بشدة بنسبة 35.6 %، و 57 أجابوا بموافق بنسبة 54.8 %، بينما أبدى 7 موظفين حيادهم بنسبة 6.7 %، و 3 اخرين أجابوا بغير موافق بنسبة 2.9 %، بينما سجل اختبار T للعينة الواحدة قيمة 17.93 وهو دال بقوة عند (Sig = 0.000) مما يعطي مصداقية عالية للنتيجة. وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس اقتناعا عميقا لدى المشاركين من موظفي فروع مصرفي البركة والسلام بأن تقييم التكنولوجيا يلعب دورا كبيرا في تقليص الأخطاء التشغيلية وتقادي الانحرافات.

• العبارة رقم 23: تقييم تكنولوجيا المعلومات يساهم في وضع نظام فعال للرقابة على أداء الموارد البشرية في المصرف.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12، بانحراف معياري قدره 0.69، في اتجاه عام نحو موافق حيث أجاب 30 موظفا بموافق بشدة بنسبة 28.8 %، و 59 بموافق بنسبة 56.7 %، بينما أبدى 13 موظفا حيادهم بنسبة 12.5 %، واثنان فقط بغير موافق بنسبة 1.9 %، سجلت العبارة قيمة اختبار T للعينة الواحدة قيمة 16.57، بدلالة قوية عند مستوى (Sig = 0.000)

حلت العبارة في المرتبة الخامسة من حيث قوة الاثر، وهو ما يعكس اعترافا من الموظفين بأن التقييم يمكن أن يسهم في تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين مراقبة الأداء، خاصة في السياق المصارف التي يتطلب العمل فيها اداء بدقة عالية.

- العبارة رقم 24: تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في توظيف الموارد البشرية حسب الحاجة.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96، مع انحراف معياري 0.70، وهو مرتفع نسبيا ما يعكس اختلافا بسيطا في وجهات النظر ورغم ذلك كان الاتجاه العام نحو موافق، حيث أجاب 21 موظفا بموافق بشدة بنسبة 20.2 % و 61 بموافق بنسبة 58.7 %، في حين عبر 19 منهم عن حيادهم بنسبة 18.3 % و 3 اجابوا بغير موافق بنسبة 2.9 % . في حين بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 13.82، وهي دالة بشكل جيد عند مستوى (Sig = 0.000).

جاءت العبارة في المرتبة السابعة، ما يعكس إدراكا نسبيا لأهمية موازنة التوظيف مع تقييم التكنولوجيا، لكن ارتفاع نسبة الحياد يدل على غموض نسبي في هذا الجانب، أو عدم مشاركة أغلب الموظفين في قرارات التوظيف حسب ما يرونه مناسباً.

- العبارة رقم 25: تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في تدريب وتكوين الموظفين حسب الحاجة.

سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.95، بانحراف معياري بلغ 0.74، وهو انحراف أعلى نسبيا مما يدل على تباين أكبر غير ان هذا التباين لم يؤثر في الاتجاه العام الذي كان الى موافق. وأجاب 22 موظفا من اصل 104 بموافق بشدة بنسبة 21.2 %، و 59 بموافق بنسبة 58.7 % و 19 بمحايد بنسبة 18.3 %، و 4 بغير موافق بنسبة 3.8 %، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 13.07، بدلالة احصائية قوية عند (Sig = 0.000).

حلت هذه العبارة في المرتبة الثامنة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز سياسات التكوين التقني المبني على تقييم حقيقي، حيث أن الوعي بهذا الجانب لا يزال متفاوتا بين الموظفين في فروع المصرفين.

- العبارة رقم 26: تساهم تكنولوجيا المعلومات في رقابة فعالة وتقييم حقيقي لأداء الموارد البشرية في المصرف.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.98، مع انحراف معياري قيمته 0.76، في اتجاه عام نحو موافق، أجاب 23 موظفا بموافق بشدة بنسبة 22.1 %، و 62 بموافق بنسبة 59.6 %، و 13 بمحايد بنسبة 12.5 %، و 6 بغير موافق بنسبة 5.8 %، بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 13.10 بدلالة احصائية قوية عند (Sig = 0.000)

جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة السادسة، ما يعكس وعياً مقبولاً بدور التكنولوجيا في الرقابة، مع بعض التحفظات ربما نتيجة لضعف تطبيقات الرقابة الرقمية في بعض الفروع خاصة تسجيل عدم موافقة 6 موظفين على العبارة والتزام 13 منهم بالحياد.

• العبارة رقم 27: وفرت تكنولوجيا المعلومات أساليب ونماذج تعتمد على الكفاءة في متابعة أداء الموظفين في المصرف.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90، وهو أدنى متوسط ضمن هذا البعد، مع انحراف معياري قيمته 0.79، ما يدل على تفاوت واضح في الآراء رغم ذلك كان الاتجاه للعينة نحو موافق، حيث أجاب 20 موظفاً من أصل 104 بموافق بشدة بنسبة 19.2 %، و 62 بموافق بنسبة 59.6 %، و 14 بمحايد بنسبة 13.5 %، و 8 بغير موافق بنسبة 7.7 %، بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة للعبارة 11.60 بدلالة معتبرة عند مستوى (Sig = 0.000).

جاءت العبارة في المرتبة التاسعة والأخيرة، ويحتمل أن يكون السبب في هذا التقييم تباين استخدام الأدوات التقنية لمتابعة الأداء بين الفروع، أو عدم تعميم نماذج المتابعة التقنية أو غموض استخدام مثل هذه الأساليب أو حتى غيابها الكلي عن بعض الفروع.

• تحليل نتائج البعد ككل :

حقق البعد ككل أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف متوسطاً حسابياً قدره 4.06، وهو متوسط مرتفع نسبياً أما نسبة الاتفاق الكلية بلغت 81.2% يشير إلى ميل العينة في اتجاه عام نحو الموافقة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.46، مما يعكس تجانساً مقبولاً في تقييمات واجابات الموظفين على عبارات هذا البعد، سجل اختبار T للعينة الكلية قيمة بلغت 23.46 بدلالة إحصائية قوية عند (Sig = 0.000)، تؤكد وجود أثر معنوي إحصائي واضح لهذا المبدأ على أداء الموارد البشرية.

4- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الرابع :

بناء على مخرجات برنامج SPSS 25. جاءت النتائج الإحصائية للبعد الرابع أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرفين محل الدراسة البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر من مجموع 104 موظفاً كما يلي:

جدول رقم 11-04: إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الرابع

رتبة العينة	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبية	رقم العينة	البعد الرابع
		Sig	T											
5	موافق	0.000	21.21	83.2	0.55	4.16	00	00	09	69	26	التكرار	28	
							%00	%00	%8.7	%66.3	%25	النسبية		
7	موافق	0.000	22.97	82.6	0.50	4.13	00	00	07	76	21	التكرار	29	
							%00	%00	%6.7	%73.1	%20.2	النسبية		
6	موافق	0.000	19	82.8	0.61	4.14	00	02	07	69	26	التكرار	30	
							%00	%1.9	%6.7	%66.3	%25	النسبية		
8	موافق	0.000	19.54	82.6	0.59	4.13	00	02	06	72	24	التكرار	31	أثر تطبيق
							%00	%1.9	%5.8	%69.2	%23.1	النسبية		
4	موافق	0.000	18.99	83.6	0.63	4.18	00	01	10	62	31	التكرار	32	مبدأ إدارة الموارد
							%00	%1	%9.6	%59.6	%29.8	النسبية		
9	موافق	0.000	16.54	81.6	0.66	4.08	00	01	16	60	27	التكرار	33	لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
							%00	%1	%15.4	%57.7	%26	النسبية		
2	موافق بشدة	0.000	23.10	84.4	0.53	4.22	00	00	06	69	29	التكرار	34	على أداء الموارد البشرية
							%00	%00	%5.8	%66.3	%27.9	النسبية		
3	موافق بشدة	0.000	21.71	84.2	0.56	4.21	00	00	08	66	30	التكرار	35	بالمصرف
							%00	%00	%7.7	%63.5	%28.8	النسبية		
1	موافق بشدة	0.000	20.65	85.2	0.62	4.26	00	01	07	59	37	التكرار	36	
							%00	%1	%6.7	%56.7	%35.6	النسبية		
موافق		0.000	32.56	83.4	0.36	4.17	البعد ككل							

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وفيما يلي يتم تحليل نتائج الجدول أعلاه حسب كل عبارة على حدى وأيضا نتيجة البعد ككل :

- العبارة رقم 28: استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية يعكس بصورة واضحة على تحقيق الأهداف المحددة.

قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.16 بانحراف معياري قدره 0.55، ما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، أما توزيع الاجابات فكان كمايلي: 26 موظفا أجابوا بموافق بشدة، وهو ما يمثل 25 % من العينة، 69 موظفا أجابوا بموافق بنسبة 66.3 %، 9 موظفين أجابوا بمحايد بنسبة 8.7 %، لم نسجل اي اجابة غير موافق أو غير موافق بشدة، تظهر هذه النتائج اتجاها قويا نحو الموافقة على مضمون العبارة، وقد تم دعم ذلك بنتيجة اختبار T للعينة الواحدة التي بلغت 21.21 وكانت ذات دلالة إحصائية

عالية (Sig = 0.000)، مما يعكس وجود أثر معنوي دال لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الأهداف داخل المصرف.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة ضمن هذا البعد، مما يعكس موقعا متوسطا في ترتيب أولويات الموظفين، لكنه لا يقلل من وضوح الأثر المدرك لديهم بأن الاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المصرفين محل الدراسة .

• العبارة رقم 29: تساهم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد

البشرية من خلال توفير ودعم البرامج والتطبيقات الإلكترونية المساندة.

سجلت العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.13 وانحرافاً معيارياً قيمته 0.50. في حين كانت الاجابات ب21 اجابة بموافق بشدة اي 20.2 %، 76 موظفا أجابوا بموافق بنسبة 73.1 %، 7 موظفين أجابوا بمحايد بنسبة 6.7 %، لم تسجل أية إجابات بالرفض، بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 22.97 بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يدل على تأييد معنوي كبير للعبارة وهذا ما عكسه التوجه العام بموافق.

جاءت العبارة في الرتبة السابعة، لكنها تؤكد من خلال نسب الموافقة العالية إدراك الموظفين لأهمية التطبيقات الرقمية في دعم وظائف الموارد البشرية، وتعزيز فعالية القرارات الإدارية ذات الصلة.

• العبارة رقم 30: تحديد الاحتياجات اللازمة لوضع وتشغيل وصيانة وتحسين التكنولوجيا يضمن

سرية وأمن المعلومات.

سجلت العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.14، والانحراف المعياري كانت قيمته 0.61، وحصلنا على 26 اجابة بموافق بشدة مانسبته 25 % وموافق 69 اجابة مانسبته 66.3 % محايد 7 اجابات مانسبته 6.7% غير موافق اجابتان بنسبة 1.9 %، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 19، ذات دلالة إحصائية واضحة (Sig = 0.000)، ما يعكس أهمية عالية نسبياً وهذا ما يؤيده الاتجاه العام للعبارة نحو موافق.

جاءت العبارة في الترتيب السادس في البعد، وتظهر الاجابات ما يدعم نص العبارة وبالتالي دقة تحديد الاحتياجات التقنية تلعب دورا هاما في تأمين المعلومات وحماية الموارد.

• العبارة رقم 31: تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التطوير المستمر للتكنولوجيا المستغلة من

المورد البشري.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **4.13** في حين الانحراف المعياري **0.59** ، واجاب المبحوثون ب 24 اجابة موافق بشدة بنسبة 23.1 %، موافق 72 اجابة 69.2 %، محايد 6 اجابات 5.8 % غير موافق اجابتان 1.9 %، وكان اتجاه العبارة بناء على الاجابات نحو موافق، قيمة اختبار T للعينة الواحدة قدرت ب 19.54 بمستوى دلالة (Sig = 0.000) ما يؤكد معنوية هذا الأثر.

وجاءت العبارة في المرتبة الثامنة، مما يدل على وجود تأييد ملحوظ من الموظفين بالمصرفين على ان حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها دور في تطوير الانظمة والبرامج والتقنيات التي يحتاجها الموظفون في اداءهم لمهامهم، وإن كان أدنى قليلا مقارنة بباقي العبارات.

- العبارة رقم 32: تصميم نظام رقابة على تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر ويرفع الأداء.

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته **4.18** وانحراف معياري قدره **0.63** واتجاه العبارة كان موافق وهذا ما اسفرت عنه اجابات الموظفين والتي جاءت: موافق بشدة 31 اجابة بنسبة 29.8 %، موافق 62 اجابة مانسبته 59.6 %، وعدد المحايدون 10 موظفين بنسبة 9.6 % واجابة واحدة بغير موافق 1 % ، قيمة اختبار T للعينة الواحدة قدرت ب 18.99 ودلالة إحصائية (Sig = 0.000). جاءت العبارة في المرتبة الرابعة، واجابات المبحوثين تعكس اقتناعا قويا بأن نظام الرقابة التقنية يرفع من جودة الأداء الوظيفي ويقلل من التهديدات التكنولوجية داخل المصرفين.

- العبارة رقم 33: تعد إدارة الموارد التكنولوجية أداة فعالة في تعزيز الرقابة على التكنولوجيا والمعلومات والأنظمة المعتمدة من قبل الموظفين، مما يساهم في تقليص معدلات الانحراف في تنفيذ المهام والعمليات المختلفة.

سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا قيمته **4.08**، وكان الانحراف المعياري **0.66** وتزعت الاجابات بموافق بشدة 27 اجابة بنسبة 26 % ، موافق 60 اجابة ما نسبته 57.7 % من اصل 104 اي اكثر من نصف العينة أما المحايدون كانوا 16 موظفا بنسبة 15.4 % وسجلنا اجابة واحدة بغير موافق ، وهذه النتائج جعلت العبارة ضمن موافق في الاتجاه العام، اما عن قيمة اختبار T للعينة الواحدة قدرت ب 16.54 وهي دالة إحصائيا عند (Sig = 0.000) ما يدعم اتجاه القبول لهاته العبارة.

أما عن الرتبة تحصل العبارة على المرتبة التاسعة والاختيرة في هذا البعد، ما يظهر وجود بعض التردد أو الحياد النسبي مقارنة بباقي العبارات، ربما نتيجة عدم وضوح الأثر المباشر لهذه الرقابة لدى بعض الموظفين أو غموض الآليات التي تتم بها على مستوى فروع المصرفين (البركة والسلام).

- العبارة رقم 34: تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير آليات وأساليب الاستخدام الأمثل في تحسين أداء الموارد التي يشرف عليها الموظفون داخل المصرف.

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بقيمة 4.22، وانحراف معياري قدره 0.53 وهذه النسب العالية جعلت اتجاه العينة في هذه العبارة نحو موافق بشدة ، وجاءت الاجابات 27.9 % منها موافق بشدة اي 29 موظفا من اصل 104، وموافق ب 69 موظفا اجاب بذلك أي مانسبته 66.3 % وسجل 6 موظفين حيادهم بنسبة 5.8 %، قيمة اختبار T للعينة الواحدة قدرت ب 23.10 (Sig = 0.000) مما يدل على قوة التأييد ودلالة إحصائية عالية.

تحصلت العبارة على المرتبة الثانية، مما يبرزها كإحدى أهم العبارات في هذا البعد من حيث التأثير وبالتالي يمكن القول ان حوكمة تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الاداء وتدعمه من خلال توفير آليات واساليب استخدام التقنيات المعتمدة.

- العبارة رقم 35: تصميم نظام الرقابة على أساس تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر.

المتوسط الحسابي للعبارة كان 4.21 اما الانحراف المعياري 0.56، وهذه النتائج تعكس اتجاه عام نحو الموافقة بشدة ، وتأييد واضح للعبارة من طرف الموظفين التي كانت اجاباتهم موافق بشدة 30 موظفا اي 28.8 % ، موافق 66 موظفا بنسبة 63.5 %، محايد 8 موظفين ما نسبته 7.7 %، أما عن قيمة اختبار T للعينة الواحدة كانت 21.71 ودلالة إحصائية قوية (Sig = 0.000).

جاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث التأييد في البعد ككل وهي بذلك تعكس رؤية للمبحوثين في ان الرقابة المبنية على اساس تكنولوجيا المعلومات تقلل بشكل كبير من المخاطر.

- العبارة رقم 36: تساهم إدارة وتسيير ومراقبة تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية داخل المصرف في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين جودة أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين من خدماتهم.

قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب **4.26** والانحراف المعياري **0.62** ، وكان اتجاه هذه العبارة نحو **موافق بشدة** نتيجة لاجابات المبحوثين والتي تحصلت فيها عبارة موافق بشدة على 37 اجابة بنسبة 35.6 %، موافق 59 اجابة بنسبة 56.7 % ، محايد 7 اجابات بنسبة 6.7 %، غير موافق اجابة واحدة بنسبة 1 %، وأعلى متوسط تحصلت عليه هذه العبارة في هذا البعد، وأعلى نسبة مئوية أيضا للإجابات بموافق بشدة، أما عن قيمة اختبار T للعينة الواحدة قدرت 20.65 ، دالة إحصائيا وبقوة عند (Sig = 0.000). جاءت العبرة في **المرتبة الأولى**، ما يعكس الفناعة الراسخة لدى الموظفين بالأثر الإيجابي المباشر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على كفاءتهم وعلى جودة الخدمة التي يقدمونها وهذا ماينعكس بالإيجاب على المستفيدين من الخدمات التي يقدمونها.

• تحليل نتائج البعد ككل :

أفرز تحليل البعد الرابع، الخاص **بأثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد ضمن حوكمة تكنولوجيا المعلومات** على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر محل الدراسة، نتائج قوية ومتماسكة تعكس وعيا مرتفعا بين الموظفين بأهمية هذا المبدأ في تحسين الكفاءة البشرية وتدعيم الأداء الوظيفي، حيث سجل البعد ككل متوسطا حسابيا عاما قدره **4.17**، وهو متوسط مرتفع يشير إلى ميل العينة نحو **الموافقة** على أهمية هذا المبدأ، وهو ما يعكس شبه إجماع بين المبحوثين على فعالية ممارسات إدارة الموارد الرقمية في دعم الأداء البشري، أما الانحراف المعياري قدر ب **0.36**، فهو منخفض نسبيا، ما يدل على وجود تجانس كبير في تقييمات الأفراد، ويؤكد أن الإدراك الجماعي داخل المصارف المعنية متقارب ومستقر فيما يخص فاعلية هذا المبدأ ، سجل اختبار T لعينة واحدة لهذا البعد قيمة مرتفعة الى حد بعيد بلغت **32.56**، عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي دلالة إحصائية قوية تؤكد وجود فرق معنوي بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي، ما يعني أن الموظفين لا ينظرون إلى هذا المبدأ كمجرد إجراء تنظيمي، بل يعتبرونه عنصرا أساسيا في تحسين الأداء المهني وضبط بيئة العمل الرقمية.

5- عرض وتحليل نتائج اجابات الافراد على عبارات البعد الخامس:

بناء على مخرجات برنامج SPSS .25 جاءت النتائج الإحصائية للبعد الخامس **أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات** على أداء الموارد البشرية بالمصرفين محل الدراسة البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر من مجموع 104 موظفا كما يلي:

جدول رقم 12-04: إتجاه اجابات الافراد على عبارات البعد الخامس

رتبة العبارة	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	رقم العبارة	البعد الخامس				
		Sig	T															
1	موافق بشدة	0.000	17.58	84.6	0.71	4.23	00	02	11	52	39	التكرار	37	أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف				
							%00	%1.9	%10.6	%50	%37.5	النسبة						
2	موافق	0.000	19.47	83.8	0.62	4.19	00	01	09	63	31	التكرار	38					
							%00	%1	%8.7	%60.6	%29.8	النسبة						
3	موافق	0.000	19.99	83.4	0.59	4.17	00	00	11	64	29	التكرار	39					
							%00	%00	%10.6	%61.5	%27.9	النسبة						
9	موافق	0.000	10.54	77.2	0.83	3.86	00	07	23	51	23	التكرار	40					
							%00	%6.7	%22.1	%49	%22.1	النسبة						
4	موافق	0.000	18.53	82.8	0.62	4.14	00	00	14	61	29	التكرار	41					
							%00	%00	%13.5	%58.7	%27.9	النسبة						
8	موافق	0.000	11.20	77.4	0.79	3.87	00	03	31	46	24	التكرار	42					
							%00	%2.9	%29.8	%44.2	%23.1	النسبة						
6	موافق	0.000	12.19	80	0.83	4.00	00	04	24	44	32	التكرار	43					
							%00	%3.8	%23.1	%42.3	%30.8	النسبة						
5	موافق	0.000	16.29	82.8	0.71	4.14	00	00	20	49	35	التكرار	44					
							%00	%00	%19.2	%47.1	%33.7	النسبة						
7	موافق	0.000	12.01	78.6	0.79	3.93	00	01	33	42	28	التكرار	45					
							%00	%1	%31.7	%40.4	%26.9	النسبة						
موافق		0.000	21.11	81.2	0.51	4.06	البعد ككل											

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وفيما يلي يتم تحليل نتائج الجدول أعلاه حسب كل عبارة على حدى وأيضا نتيجة البعد ككل:

- العبارة رقم 37: تحديد مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة أحسن للموارد البشرية في المصرف.

بلغ المتوسط الحسابي 4.23، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، مما يجعل العبارة تتجه نحو موافق بشدة، وسجل الانحراف المعياري قيمة قدرها 0.71، مما يدل على تباين طفيف في الآراء، وجاءت اجابات أفراد العينة موزعة كما يلي: 39 فردا بنسبة 37.5% أجابوا موافق بشدة، و 52 بنسبة 50% موافق، و 11 بنسبة 10.6% كانوا محايدين، بينما لم يعارض العبارة اي موظف، كما أظهر اختبار T للعينة الواحدة قيمة بلغت 17.58 عند دلالة إحصائية (Sig = 0.000). ما يثبت معنوية الأثر.

المتوسط الحسابي للعبارة قدر ب **3.86**، وهو أقل من المتوسطات السابقة، بينما سجل الانحراف المعياري **0.83**، ما يعكس تفاوتاً معتبراً في الاجابات، رغم ذلك كان الاتجاه العام موافق حيث أفاد 23 موظفاً بنسبة 22.1% بأنهم يوافقون بشدة، و 51 أي 49% بالموافقة، بينما كان 23 مانسبته 22.1% محايدين، بينما 7 موظفين بنسبة 6.7% غير موافقين، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 10.54، وهي دالة عند (Sig = 0.000) ما يدعم وجود أثر فعلي.

جاءت العبارة في المرتبة التاسعة والاخيرة ضمن البعد، ولكن في نتيجتها تحمل تأبيداً واضحاً من الموظفين لنص العبارة وبالتالي حوكمة تكنولوجيا المعلومات تساهم في انضباط أحسن من الموظفين في فروع المصرفين لأداء مهامهم، ونسبة الحياد والمعارضة المسجلة يمكن ان تكون نتيجة لغياب المحاسبة او الانضباط في بعض الفروع.

• العبارة رقم 41: تحسن حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أدائها.

قدر المتوسط الحسابي للعبارة **4.14**، والانحراف المعياري **0.62**، ويعكسان اتفاقاً قوياً ومتقارباً في الرأي باتجاه موافق، شارك 29 موظفاً بنسبة 27.9% بالموافقة الشديدة، و 61 أي 58.7% بالموافقة، و 14 بنسبة 13.5% كانوا محايدين، دون وجود موظفين غير موافقين، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 18.53، ودلالة (Sig = 0.000)، تؤكد قوة العلاقة الإحصائية.

جاءت العبارة في المرتبة الرابعة، وهذا يعني ان الموظفين واثقون تماماً بأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تحسن في إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أدائها.

• العبارة رقم 42: ساهمت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المزيد من الحوكمة في اختيار وتعيين الموظفين المختصين.

بلغ المتوسط الحسابي **3.87**، مع انحراف معياري قدره **0.79**، ما يعكس تفاوتاً نسبياً في الاجابات، رغم هذا اتجهت العبارة نحو موافق، وكانت الاجابات على النحو التالي: 24 بنسبة 23.1% موافق بشدة، 46 ما نسبته 44.2% موافق، 31 أي 29.8% محايد، و 3 بنسبة 2.9% غير موافق، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 11.20، ودلالة احصائية قوية (Sig = 0.000) ..

تحصلت العبارة على الرتبة الثامنة، ورغم التفاوت في الاجابات كانت الاغلبية مؤيدة لمضمون العبارة والذي يعكس اثر واضح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على اختيار وتعيين موظفين مختصين.

- العبارة رقم 43: التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساهم في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية.

بلغ المتوسط الحسابي 4.00، والانحراف المعياري 0.83، ما يعكس درجة اتفاق معتدلة مع تنوع نسبي في الآراء باتجاه عام نحو موافق، حيث وافق بشدة 32 موظفا بنسبة 30.8%، و 44 اي 42.3% وافقوا، و 24 مانسبته 23.1% كانوا محايدين، بينما 4 اي 3.8% لم يوافقوا، سجل اختبار T للعينة الواحدة قيمة 12.19 عند دلالة معنوية (Sig = 0.000).

جاءت العبارة في المرتبة السادسة رغم وجود تفاوت نسبي في الاجابات هناك تأييد واضح من الموظفين لمساهمة التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفروع المصرفين في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية.

- العبارة 44: استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداء البشري. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.14، والانحراف المعياري 0.71، مما يعكس توافقا عاما مرتفعا نوعا ما نحو الإتفاق، واجاب 35 موظفا بنسبة 33.7% بالموافقة الشديدة، و 49 اي 47.1% بالموافقة، و 20 بنسبة 19.2% بالحياد، دون وجود معارضة، سجلت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 16.29 بدلالة معنوية مرتفعة عند (Sig = 0.000).

جاءت العبارة في المرتبة الخامسة، وتعكس الاجابات وعيا واضحا لموظفي المصرفين بدور تكنولوجيا المعلومات في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداءهم.

- العبارة رقم 45: لدى الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف القدرة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93، مع انحراف معياري قدره 0.79، باتجاه عام نحو موافق، وكانت الاجابات 28 اجابة اي 26.9% بالموافقة الشديدة، و 42 بنسبة 40.4% بالموافقة، و 33 اي 31.7% بالحياد، و 1 فقط 1% لم يوافق، قيمة اختبار T للعينة الواحدة بلغت 12.01، ودلالة احصائية معبرة بشكل قوي عند (Sig = 0.000).

وتحصلت العبارة رقم 45 على المرتبة السابعة بتفاوت نسبي في الاجابات والتي سجلنا فيها نسبة مرتفعة نوعا ما في الحياد التي جاءت في المرتبة الثانية بعد موافق، ما يعكس وجود اتفاق في مضمون العبارة لكن تسجيل تحفظات عليها ربما يكون السبب في ذلك عدم ثقة بعض موظفي فروع مصرفي البركة والسلام في قدرة الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة.

• تحليل نتائج البعد ككل:

أفرز تحليل البعد الخامس، أثر مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر محل الدراسة، نتائج قوية ومتماسكة تعكس وعيا مرتفعا بين الموظفين بأهمية هذا المبدأ في حماية الانظمة والمعلومات وأيضا في تحسين الكفاءة البشرية وتدعيم الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.06، وهو ضمن المستوى المرتفع، وهذا يعكس وجود توجه قوي في الاجابات من طرف عينة الدراسة بالمصرفين نحو موافق، كما ان الانحراف المعياري المنخفض نسبيا والذي سجل قيمة 0.51 يدل على انسجام ملحوظ في آراء الموظفين، أما عن اختبار T للعينة الواحدة فقد سجل قيمة مرتفعة الى حد بعيد بلغت 21.11 عند دلالة معنوية (Sig = 0.000)، ما يشير إلى أن البعد المدروس ذو دلالة إحصائية قوية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل الفروق في اجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

تعد المتغيرات الديموغرافية وهي في دراستنا الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة، الوظيفة من العوامل التي قد تؤثر على إدراك الأفراد وفهمهم لممارسات وأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.

1- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس:

للقوف على وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصرفين محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وهو من الاختبارات المعلمية التي تستخدم للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.

وقبل تطبيق هذا الاختبار، كان من الضروري التحقق من مدى اتّباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو أحد الشروط الأساسية لاستخدام الاختبارات المعلمية. ولهذا الغرض، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على بيانات الاستبيان ككل وكانت النتيجة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 13-04: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف_سميرنوف)

القيمة الاحصائية Sig	الدلالة الاحصائية
0.178	أكبر من 0.05 بالتالي الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بناء على نتائج جدول اختبار كولموغوروف-سميرنوف جاءت القيمة الاحصائية Sig أكبر من 0.05 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويؤهلها بذلك لاستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

وقد تم إجراء اختبار الفروق حسب الجنس، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 14-04: اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق حسب متغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة F	Sig	قيمة T	Sig	الدلالة الاحصائية
أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة	ذكر	4.22	0.37	1.64	0.203	1.79-	0.076	غير دال احصائيا
	أنثى	4.38	0.40					
أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي	ذكر	4.03	0.52	0.33	0.565	0.85-	0.389	غير دال احصائيا
	أنثى	4.14	0.54					
أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء	ذكر	4.04	0.46	0.015	0.903	1.07-	0.287	غير دال احصائيا
	أنثى	4.15	0.46					
أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد	ذكر	4.13	0.33	6.01	0.016	2.00-	0.048	دال احصائيا
	أنثى	4.29	0.43					
أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر	ذكر	4.07	0.47	2.859	0.095	0.56	0.575	غير دال احصائيا
	أنثى	4.01	0.62					
الأثر الكلي للمبادئ الخمسة	ذكر	4.10	0.36	2.27	0.134	1.07-	0.283	غير دال احصائيا
	أنثى	4.19	0.45					

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بالاعتماد على نتائج اختبار الفروق في الاجابات حسب الجنس بين الذكور والإناث والمبينة في الجدول اعلاه نقدم قراءة تحليلية مختصرة لذلك:

1-1- أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة حسب متغير الجنس:

بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور 4.22 بانحراف معياري قدره 0.37، ولدى الإناث 4.38 بانحراف معياري 0.40، قيمة اختبار اختبار T لعينتين مستقلتين بلغت -1.79 بمستوى دلالة إحصائية Sig = 0.076، وهي أعلى من 0.05، مما يدل على أن الفروق غير دالة إحصائياً، رغم أن الإناث أظهرن تقديراً أعلى قليلاً لهذا البعد مقارنة بالذكور، إلا أنه لا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية، حيث أن تأثير هذا المبدأ على الاداء محل تقدير مشترك بين الجنسين في فروع المصرفين محل الدراسة.

1-2- أثر تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي حسب متغير الجنس:

سجل الذكور متوسطاً حسابياً قدره 4.03 بانحراف معياري 0.52، مقابل متوسط حسابي قيمته 4.14 لدى الإناث بانحراف معياري قدره 0.54، كما كانت قيمة $T = -0.85$ مع $Sig = 0.389$ ، وهي غير دالة إحصائياً. وبالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية، حيث تشير النتائج إلى اتفاق نسبي بين الجنسين في إدراك أهمية وأثر التوافق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والأهداف التنظيمية، وقد يُعزى هذا التقارب إلى ازدياد وعي الموظفين بمختلف فئاتهم بضرورة التناسق بين العمل التقني والرؤية الإدارية.

1-3- أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء حسب متغير الجنس:

سجل الذكور متوسطاً قدره 4.04 مقابل 4.15 للإناث، مع انحراف معياري مماثل (0.46 لكل منهما). بلغت قيمة $T = -1.07$ مع $Sig = 0.287$ ، وهي غير دالة إحصائياً. التفسير: هذا التقارب الكبير في المتوسطات يعكس وجود إدراك موحد نسبياً لدى الذكور والإناث تجاه أهمية تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات، مما يعكس وعياً مؤسسياً عاماً بتأثير المراقبة والتقييم المنتظم على جودة الخدمات.

1-4- أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد حسب متغير الجنس:

بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور 4.13 بانحراف معياري قدره 0.33، ولدى الإناث المتوسط 4.29 بانحراف قيمته 0.43، في حين بلغت قيمة $T = -2.00$ ، ومستوى الدلالة $Sig = 0.048$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ورغم تقارب الارقام تظهر النتيجة أن الإناث

يُقدرن بدرجة أعلى نسبياً أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد على الاداء مقارنة بالذكور، ويمكن تفسير ذلك من منظور إنساني بأن الإناث، بحكم الحس التنظيمي والدقة في توزيع الموارد والالتزام، قد يكن أكثر وعياً بأهمية الاستغلال الفعال للموارد البشرية والتقنية.

1-5- أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر حسب متغير الجنس:

في هذا المبدأ بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور 4.07، مقابل متوسط قدره 4.01 للإناث، مع انحراف معياري 0.47 و 0.62 على التوالي، اما عن قيمة $T = 0.56$ و $Sig = 0.575$ ، وهي غير دالة إحصائياً، بالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة احصائية..، ويمكن القول أن كلا الجنسين يملكان إدراكاً متقارباً تجاه هذا البعد واثره على الاداء في فروع المصرفين، وهو أمر منطقي بالنظر إلى أن إدارة المخاطر تعد من الأولويات التنظيمية التي تمس جميع الموظفين دون استثناء.

1-6- الأثر الكلي للمبادئ الخمسة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب متغير الجنس:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقييم الذكور 4.10 مقابل 4.19 للإناث، اما قيمة $T = -1.07$ و $Sig = 0.283$ ، وهي غير دالة إحصائياً، رغم تفوق الإناث في المتوسط الحسابي الكلي، فإن الفرق لا يرتقي لمستوى الدلالة الإحصائية، بالتالي لا وجود لفروق دالة تعزى لمتغير الجنس، أي انه هناك تقارب في اجابات العينة بين الذكور والإناث فيما يخص أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل، هذا يعكس التوازن بين الجنسين في الإدراك والتفاعل مع أبعاد الحوكمة التقنية، باستثناء بعد إدارة الموارد الذي سجل فروقا دالة إحصائياً لصالح الإناث، قد يعزى هذا التفوق إلى حساسية الإناث التنظيمية ودقتهن في ملاحظة وتحليل كيفية إدارة الموارد داخل المؤسسة، خاصة الموارد البشرية والتقنية، وهو ما يتماشى مع دراسات سابقة تؤكد تفوق الإناث في تقدير الأداء الداخلي والتنظيمي، ومع ذلك، يظهر باقي الأبعاد تجانساً ملحوظاً بين الجنسين في فروع مصرفي البركة والسلام

2 - تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر (السن):

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اذا ما كان هناك فروق في متوسطات اجابات الموظفين حول أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعزى الى فئاتهم العمرية، والجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية المتحصل عليها لهذا الاختبار:

جدول رقم 15-04: اختبار ANOVA للفروق حسب متغير العمر

البعد	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحصائية Sig	الدلالة الاحصائية
أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة	أقل من 30 سنة	4.12	0.37	1.41	0.242	غير دال احصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.30	0.39			
	من 41 إلى 50 سنة	4.31	0.32			
	أكثر من 50 سنة	4.25	0.84			
أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي	أقل من 30 سنة	3.82	0.45	2.35	0.077	غير دال احصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.09	0.49			
	من 41 إلى 50 سنة	4.20	0.55			
	أكثر من 50 سنة	4.11	1.01			
أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء	أقل من 30 سنة	4.09	0.32	0.12	0.945	غير دال احصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.07	0.46			
	من 41 إلى 50 سنة	4.02	0.56			
	أكثر من 50 سنة	4.14	0.61			
أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد	أقل من 30 سنة	4.10	0.38	0.42	0.739	غير دال احصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.20	0.38			
	من 41 إلى 50 سنة	4.18	0.33			
	أكثر من 50 سنة	4.11	0.40			
أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر	أقل من 30 سنة	3.79	0.60	3.07	0.031	دال إحصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.14	0.49			
	من 41 إلى 50 سنة	4.14	0.34			
	أكثر من 50 سنة	3.92	0.70			
أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات	أقل من 30 سنة	3.98	0.38	1.35	0.261	غير دال احصائيا
	من 30 إلى 40 سنة	4.16	0.38			
	من 41 إلى 50 سنة	4.17	0.34			
	أكثر من 50 سنة	4.11	0.71			

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

فيما يلي تحليل تفصيلي لجدول الفروق حسب الفئات العمرية بين أفراد العينة في تقييمهم لأثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، اعتمادا على

اختبار ANOVA الأحادي، وذلك من خلال تفسير الفروق بين متوسطات كل أثر مبدأ من مبادئ الحوكمة حسب الفئة العمرية مع تحليل الدلالة الإحصائية.

2-1- أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة حسب الفئات العمرية:

تبين من خلال نتائج الجدول أن متوسط تقييم أثر مبدأ إضافة القيمة تراوح بين 4.12 للفئة الأقل من 30 سنة، و 4.31 للفئة من 41 إلى 50 سنة، مما يشير إلى تقارب في إدراك جميع الفئات لأهمية هذا المبدأ، بينما بلغت قيمة $F = 1.41$ والقيمة الاحتمالية $Sig = 0.242$ ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية حول مدى تأثير مبدأ إضافة القيمة على أداء الموارد البشرية بمصرفي البركة والسلام، وهو ما يدل على وعي موحد إلى حد كبير بأهمية هذا البعد.

2-2- أثر تطبيق مبدأ الانسجام الاستراتيجي حسب الفئات العمرية:

تراوحت المتوسطات بين 3.82 للفئة الأقل من 30 سنة و 4.20 للفئة من 41 إلى 50 سنة، مما يعكس تفاوتاً طفيفاً في إدراك هذا البعد حسب السن، بينما بلغت قيمة $F = 2.35$ و $Sig = 0.077$ ، وهي أيضاً أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية، مما يعكس اتفاقاً نسبياً بين الفئات في إدراك أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء.

2-3- أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء حسب الفئات العمرية:

في هذا البعد جاءت المتوسطات متقاربة جداً من 4.02 إلى 4.14. وقيمة $F = 0.12$ وهي منخفضة جداً، مع القيمة الاحتمالية $Sig = 0.945$ ، وهي بعيدة تماماً عن الحد المطلوب 0.05، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييم هذا البعد.

2-4- أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد حسب الفئات العمرية:

تراوحت المتوسطات في هذا البعد بين 4.10 و 4.20، وهي متقاربة جداً في مستوى عالي من القبول لأثر مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، أما قيمة F بلغت 0.42، و القيمة الاحتمالية $Sig = 0.739$ ، لا توجد فروق دالة إحصائية حسب العمر في تقييم هذا البعد ما يعكس اتفاقاً بأهميته..

2-5- أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر حسب الفئات العمرية:

وفي هذا المبدأ تفاوتت المتوسطات الحسابية للموظفين بشكل ملحوظ، من المتوسط الحسابي 3.79 لدى الفئة الأقل من 30 سنة إلى 4.14 للفئتين ما بين 30 و 40 سنة و 41-50 سنة، أما قيمة F بلغت 3.07

و مستوى دلالة احصائية عند $Sig = 0.031$ ، وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييم أثر إدارة الخطر حسب الفئة العمرية، حيث يبدو أن الفئات الأكبر وذات الخبرة أكثر إدراكا لأهمية هذا البعد.

2-6- أثر محور مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ككل حسب الفئات العمرية:

تراوحت المتوسطات في المحور ككل بين 3.98 و 4.17 ، مما يعكس تقييما إيجابيا عاليا عبر الفئات في اتفاق نحو وجود اثر كبير لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وبلغت القيمة الاجمالية $F = 1.35$ عند مستوى الدلالة الإحصائية و $Sig = 0.261$ ، وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور الكلي حسب العمر، مما يدل على وعي مشترك نسبيا بفعالية وأثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، باستثناء ما يتعلق بوعي الفئات الأكبر بمخاطر التكنولوجيا وإدارتها، وهو أمر منطقي نظرا لاكتساب الخبرة بمرور الوقت.

3 - تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار هذه الفروق، حيث تم مقارنة المتوسطات الحسابية لأثر كل مبدأ من مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات بين فئات المستوى التعليمي المختلفة بهدف الكشف عما إذا كان إدراك الموظفين يتأثر بمستواهم التعليمي او لا، وهذا ما يعكس مدى التباين في الوعي أو الفهم المهني لمفاهيم الحوكمة وأثرها على أداء الموارد البشرية داخل المصارف الإسلامية، وكانت النتائج النهائية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 16-04: اختبار ANOVA للفروق حسب المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحصائية Sig	قيمة F	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	البعد
دال إحصائياً	0.009	4.08	0.33	3.66	ثانوي أو أقل	أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة
			0.37	4.17	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.37	4.28	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.32	4.61	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	
دال إحصائياً	0.043	2.81	0.27	3.29	ثانوي أو أقل	أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي
			0.41	3.96	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.52	4.09	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.77	4.33	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	
غير دال إحصائياً	0.919	0.16	0.50	3.92	ثانوي أو أقل	أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء
			0.33	4.02	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.48	4.08	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.45	4.02	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	
غير دال إحصائياً	0.566	0.68	0.19	3.88	ثانوي أو أقل	أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد
			0.30	4.13	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.36	4.18	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.61	4.16	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	
غير دال إحصائياً	0.320	1.18	0.50	3.59	ثانوي أو أقل	أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر
			0.60	3.94	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.49	4.09	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.53	4.13	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	
غير دال إحصائياً	0.147	1.82	0.31	3.67	ثانوي أو أقل	أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات
			0.34	4.04	شهادة (تقني، تقني سامي)	
			0.38	4.14	جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	
			0.46	4.25	ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بناء على نتائج الجدول اعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة الفروق في تقييم أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي للموظفين بمصرفي البركة والسلام كانت النتائج حسب كل مبدأ كما يلي:

3-1- أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة حسب متغير المستوى التعليمي:

وحسب النتائج برزت فروق واضحة بين تقييمات الموظفين في فروع المصرفين حسب المستوى التعليمي، حيث تفاوتت المتوسطات الحسابية من 3.66 لدى فئة ثانوي أو أقل، إلى 4.17 لدى فئة حاملي شهادة تقني او تقني سامي، ثم ارتفعت إلى 4.28 لدى حملة الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر، مهندس)، وبلغت أعلى قيمة لها عند 4.61 لدى فئة ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)، كما كانت قيمة F المحسوبة 4.08، مع دلالة إحصائية بلغت $Sig = 0.009$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقييمهم لأثر مبدأ إضافة القيمة حسب المستوى التعليمي، ويفهم من هذه النتيجة أن الإدراك المتزايد بأثر هذا المبدأ يرتبط ارتباطاً طردياً مع المستوى العلمي، حيث يبدو أن حملة الشهادات العليا يتمتعون بقدرة أكبر على استيعاب أهمية القيمة المضافة الناتجة عن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل عن الفئة الأقل تعليماً.

3-2- أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي حسب متغير المستوى التعليمي:

سجل هذا البعد كذلك فروقا معتبرة بين مختلف الفئات التعليمية، حيث تراوحت المتوسطات من 3.29 لدى فئة ثانوي أو أقل، إلى 3.96 لدى حاملي شهادة تقني او تقني سامي، ثم ارتفعت إلى 4.09 لدى الفئة الجامعية، وبلغت 4.33 لدى فئة ما بعد التدرج، أما عن قيمة F فكانت 2.811 عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.043$ ، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حسب المستوى التعليمي في تقييمهم لهذا البعد، وبالتالي يعكس هذا الفارق أن الفئات ذات المستوى التعليمي الأعلى أكثر وعياً بأهمية وأثر موازنة نظم تكنولوجيا المعلومات مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة المصرفية، ربما نتيجة اطلاع أوسع على مفاهيم التخطيط والتنظيم والحوكمة الحديثة.

3-3- أثر تطبيق مبدأ تقييم الاداء حسب متغير المستوى التعليمي:

في هذا المبدأ تراوحت المتوسطات الحسابية من 3.92 لدى الموظفين ذوي مستوى ثانوي أو أقل إلى 4.08 لدى فئة جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس) وهي نتائج متقاربة جداً، وبلغت قيمة F 0.165 عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.919$ ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يدل هذا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية في إدراك أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء على أداء الموظفين في مصرفي البركة والسلام، مما قد يفهم على أن هذا البعد يدرك بشكل موحد تقريباً بغض النظر عن المستوى التعليمي، وهو مؤشر على رسوخ هذا المبدأ كممارسة تنظيمية لدى الموظفين كافة.

3-4- أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد حسب متغير المستوى التعليمي:

في هذا البعد، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.88 لفئة ثانوي أو أقل و 4.18 لفئة جامعي، بينما بلغت قيمة $F = 0.68$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.566$ ، وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييم أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد على أداء الموظفين في مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

3-5- أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر حسب متغير المستوى التعليمي:

تنوعت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين الفئات التعليمية، حيث سجلت فئة ثانوي أو أقل أقل متوسط بلغ 3.59، في حين كانت أعلى القيم لدى فئة ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه) بمتوسط 4.13. أما قيمة F فقد بلغت 1.18 عند مستوى دلالة $Sig = 0.320$ ، وهي غير دالة إحصائياً، رغم وجود تفاوت طفيف في الإدراك بين الفئات، إلا أن هذا التفاوت لم يرتق إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات وربما يعزى ذلك إلى أن مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ما يزال بحاجة إلى تعزيز وترسيخ في الثقافة التنظيمية لكافة المستويات، أو أنه يطبق بشكل موحد بين الموظفين بغض النظر عن مستواهم العلمي.

3-6- أثر محور مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ككل حسب متغير المستوى التعليمي:

عند تحليل الفروق في تقييم الأثر الكلي لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب المستوى التعليمي، اتضح أن المتوسطات الحسابية تفاوتت بين 3.67 لدى ثانوي أو أقل و 4.25 لدى فئة ما بعد التدرج، مع وجود تصاعد ملحوظ مع الارتفاع في التحصيل العلمي، إلا أن اختبار تحليل التباين ANOVA أظهر ان قيمة F بلغت 1.82 مع مستوى دلالة $Sig = 0.147$ ، وهي غير دالة إحصائياً. وبذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييم الأثر العام لمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، رغم الفروق الطفيفة في المتوسطات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ثقافة الحوكمة وتطبيقها أصبحت جزءاً من بيئة العمل العامة، مما جعل التقدير لها أكثر شمولية، دون أن يتأثر بشكل كبير بالتحصيل العلمي.

4- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار هذه الفروق، وكانت النتائج النهائية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 17-04: اختبار ANOVA للفروق حسب عدد سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحصائية Sig	الدالة الاحصائية
أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة	أقل من 5 سنوات	4.19	0.39	2.34	0.101	غير دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	4.23	0.34			
	أكثر من 10 سنوات	4.40	0.44			
أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي	أقل من 5 سنوات	3.91	0.49	3.17	0.046	دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	4.03	0.47			
	أكثر من 10 سنوات	4.26	0.61			
أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	4.13	0.34	1.71	0.185	غير دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	3.97	0.38			
	أكثر من 10 سنوات	4.15	0.65			
أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد	أقل من 5 سنوات	4.19	0.42	4.73	0.011	دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	4.06	0.24			
	أكثر من 10 سنوات	4.32	0.43			
أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر	أقل من 5 سنوات	3.91	0.62	2.24	0.112	غير دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	4.07	0.44			
	أكثر من 10 سنوات	4.20	0.47			
أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات	أقل من 5 سنوات	4.07	0.41	2.61	0.078	غير دال احصائيا
	من 05 إلى 10 سنوات	4.07	0.29			
	أكثر من 10 سنوات	4.27	0.47			

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

بالاعتماد على نتائج الجدول الذي يوضح تحليل الفروق في أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب سنوات الخبرة، لاختبار دلالة الفروق بين الفئات الثلاث: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفيما يلي التفصيل لكل بعد:

4-1- أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة حسب سنوات الخبرة:

من خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 4.19 للموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و 4.40 للموظفين الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات، و قيمة F حوالي 2.34 بمستوى دلالة 0.101، وهي أكبر من 0.05، ما يعني أن عدم وجود فروق دالة إحصائية، أي أن تقييم الموظفين لأثر هذا المبدأ لا يتأثر بشكل كبير بسنوات الخبرة، وإن بدا الميل العام لارتفاع الإدراك لدى الفئات الأكثر خبرة.

4-2- أثر تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة:

في هذا البعد تفاوتت المتوسطات بشكل واضح، حيث سجل الموظفون ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات أعلى متوسط قدره 4.26، مقارنة بـ 3.91 للموظفين الأقل خبرة. كما بلغت قيمة F 3.17، وكانت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.046$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر التوافق الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الأكثر خبرة يكونون عادة أكثر إدراكاً لمدى أهمية الانسجام بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية داخل المؤسسات المصرفية.

4-3- أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء حسب سنوات الخبرة:

تشير النتائج إلى أن متوسطات التقييم جاءت متقاربة نسبياً بين الفئات، حيث تراوحت بين 3.97 و 4.15. وسجلت قيمة F مقدار 1.71 عند مستوى دلالة 0.185، وهي قيمة غير دالة إحصائية، بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ما يعكس أن تقييم الموظفين لأهمية هذا البعد لا يختلف بشكل ملموس حسب عدد سنوات خبرتهم، ويبدو أن جميع الفئات تمتلك درجة إدراك مشابهة لمدى أهمية واثار تقييم الأداء في تحسين عمل الموارد البشرية.

4-4- أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد حسب سنوات الخبرة:

يتضح من النتائج وجود فروق واضحة في إدراك هذا البعد حسب الخبرة، حيث ارتفع المتوسط إلى 4.32 لدى الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات، مقارنة بـ 4.06 لدى فئة 5 إلى 10 سنوات، وبلغت قيمة F نحو 4.73 مع دلالة إحصائية $Sig = 0.011$ ، وهي أقل من 0.05، بالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الأكثر خبرة لديهم وعي أكبر بطرق توزيع واستغلال الموارد، ويقدرّون بشكل أكبر أهمية واثار حسن إدارتها في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

4-5- أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر حسب سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج هذا البعد في تفاوتاً نسبياً في المتوسطات الحسابية، إذ بلغ 3.91 لدى الأقل خبرة وارتفع إلى 4.20 لدى ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات، ورغم هذا الفارق النسبي قيمة F بلغت 2.24 عند مستوى دلالة 0.112، وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم هذا البعد حسب سنوات الخبرة، وإن كانت المؤشرات العامة توحي بأن أصحاب الخبرة أكثر وعياً بمخاطر تكنولوجيا المعلومات وكيفية إدارتها.

4-6- أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ككل حسب عدد سنوات الخبرة:

كنقيماً عام لمجمل المبادئ، نجد أن المتوسط العام يرتفع تدريجياً مع زيادة سنوات الخبرة، حيث بلغ 4.07 لدى الفئتين الأولتين، ووصل إلى 4.27 لدى ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، ومع ذلك اختبار ANOVA أعطى قيمة F تساوي 2.61 بمستوى دلالة 0.078 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والإدراك العام لأهمية واثـر حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وإن كان الميل العام يشير إلى تزايد هذا الإدراك لدى أصحاب الخبرة الأوسع.

5- تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

نظراً لاختلاف المهام والمسؤوليات ومستوى الاتصال مع تكنولوجيا المعلومات بين الوظائف المختلفة، تم الاعتماد في اختبار الفروق على تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، بهدف قياس مدى دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقييم الموظفين فيما يتعلق بتأثير مبادئ الحوكمة الخمسة على أداء الموارد البشرية في فروع مصرفي البركة والسلام، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفروق:

جدول رقم 18-04: اختبار ANOVA للفروق حسب متغير الوظيفة

الدالة الاحصائية	القيمة الاحصائية Sig	قيمة F	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوظيفة	البعد
غير دال احصائيا	0.177	1.67	0.23	3.96	أخرى	أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة
			0.38	4.26	عون تنفيذي	
			0.38	4.28	إطار	
			0.44	4.35	إطار مسير	
غير دال احصائيا	0.158	1.76	0.29	3.63	أخرى	أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي
			0.51	4.13	عون تنفيذي	
			0.50	4.07	إطار	
			0.68	4.06	إطار مسير	
غير دال احصائيا	0.686	0.49	0.13	3.96	أخرى	أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء
			0.35	4.12	عون تنفيذي	
			0.44	4.07	إطار	
			0.76	3.96	إطار مسير	
غير دال احصائيا	0.851	0.26	0.35	4.09	أخرى	أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد
			0.36	4.21	عون تنفيذي	
			0.35	4.16	إطار	
			0.44	4.13	إطار مسير	
غير دال احصائيا	0.180	1.66	0.58	3.65	أخرى	أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر
			0.60	4.07	عون تنفيذي	
			0.43	4.10	إطار	
			0.49	4.07	إطار مسير	
غير دال احصائيا	0.307	1.22	0.28	3.86	أخرى	أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات
			0.38	4.16	عون تنفيذي	
			0.35	4.14	إطار	
			0.51	4.11	إطار مسير	

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

الاعتماد على نتائج جدول اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أعلاه، تم تحليل الفروق حسب الوظيفة في أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمايلي:

5-1- أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة حسب الوظيفة:

تنوعت المتوسطات الحسابية في تقييم هذا البعد حسب الوظيفة، حيث سجلت أدنى قيمة لدى فئة أخرى بمتوسط 3.96، في حين جاءت أعلى القيم لدى فئة إطار مسير بمتوسط بلغ 4.35، تلتها فئة إطار وعون تنفيذي بمتوسطات متقاربة بلغت 4.28 و 4.26 على التوالي، في حين بلغت قيمة $F = 1.67$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.177$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لكونها أعلى من 0.05، وبناء على ذلك لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية في إدراك أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة، وهو ما يشير إلى نوع من التوافق في الإدراك بين الموظفين باختلاف مواقعهم في الهيكل الوظيفي، أو إلى أن هذا البعد يطبق بطريقة متقاربة على مختلف الوظائف داخل فروع المصرفين.

5-2- أثر تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي حسب الوظيفة:

أظهرت النتائج تبايناً في المتوسطات، حيث جاءت القيمة الأدنى لدى فئة أخرى بمتوسط 3.63، بينما سجلت أعلى القيم لدى عون تنفيذي بمتوسط 4.13، تلتها فئة إطار وإطار مسير بمتوسطات بلغت 4.07 و 4.06 على التوالي، ورغم هذا التباين قيمة $F = 1.76$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.158$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر هذا المبدأ يعزى لوظيفتهم، مما يعكس درجة من الاستقرار أو الاتساق في تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي داخل المصارف الإسلامية قيد الدراسة.

5-3- أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء حسب الوظيفة:

تفاوتت المتوسطات بشكل طفيف بين الوظائف حيث جاءت أعلى قيمة لدى فئة عون تنفيذي بمتوسط 4.12، تلتها فئة إطار بمتوسط 4.07، ثم إطار مسير بمتوسط 3.96، في حين سجلت فئة أخرى أيضاً متوسطاً بلغ 3.96، قيمة F بلغت 0.49 عند مستوى دلالة $Sig = 0.686$ ، وهي غير دالة إحصائياً. بالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية وهذا يدل على أن الموظفين، بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، يشتركون في تصور شبه موحد حول مدى وأهمية تطبيق مبدأ تقييم الأداء، أو قد يعكس تطبيقاً متناسقاً لهذا المبدأ داخل المصرفين.

5-4- أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد حسب الوظيفة:

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المبدأ بين 4.09 لدى فئة أخرى و 4.21 لدى عون تنفيذي، في حين سجلت فئة إطار متوسطا بلغ 4.16، وفئة إطار مسير 4.13، أما قيمة F فقد بلغت 0.26 عند مستوى دلالة $Sig = 0.851$ ، وهي قيمة غير الدالة، ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بالتالي إدراك موحد نسبيا لأثر مبدأ إدارة الموارد بين مختلف الفئات الوظيفية، مما قد يُعزى إلى تعميم سياسات إدارة الموارد على كافة المستويات دون تمييز وظيفي.

5-5- أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر حسب الوظيفة:

سجلت فئة أخرى أدنى متوسط حسابي في هذا البعد بواقع 3.65، في حين تقاربت المتوسطات بين بقية الفئات، حيث بلغ لدى عون تنفيذي 4.07، وإطار 4.10، وإطار مسير 4.07. أما قيمة F فبلغت 1.66 عند مستوى دلالة $Sig = 0.180$ ، وهي غير دالة إحصائيا رغم هذا التفاوت الظاهر في الأرقام، وبالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية حسب الوظيفة، ما يدل على أن هذا المبدأ وإن اختلفت بعض تفاصيل تطبيقه، لا يرتبط بشكل مباشر بموقع الموظف في الهيكل الوظيفي، أو أن فروع المصارف تعتمد نمطا موحدا في التعامل مع مخاطر تكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن الدور الوظيفي.

5-6- أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ككل حسب متغير الوظيفة:

حسب نتائج المبادئ الخمسة معا كمقياس شامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، أظهرت النتائج تفاوتاً طفيفاً إذ سجلت فئة أخرى أدنى متوسط حسابي 3.86، في حين سجلت فئة عون تنفيذي أعلى متوسط 4.16، تلتها إطار 4.14 وإطار مسير 4.11، أما قيمة F بلغت 1.22 عند مستوى دلالة $Sig = 0.307$ ، وهي غير دالة إحصائيا لأنها أكبر 0.05، بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الاداء باختلاف الوظيفة، ما قد يعكس جهودا تنظيمية تهدف إلى نشر مفاهيم الحوكمة وتطبيقها بشكل عادل ومتساو بين جميع الموظفين على مستوى جميع الفروع للمصرفين.

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية في ضوء النتائج التي تم التطرق إليها في المبحث السابق، وذلك من خلال دراسة الاتجاهات العامة لإجابات أفراد العينة بالإضافة إلى تباين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية حول أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وانعكاسها على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتعلقة بأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

في هذا المطلب، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية والرئيسية التي انبثقت عن الإطار النظري للدراسة، والتي تمحورت حول مدى تأثير تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر. ولتحقيق ذلك، تم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وعلى رأسها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار T للعينة الواحدة، وذلك بغرض معرفة ما إذا كانت تقييمات الموظفين لمستوى تطبيق الحوكمة تتجاوز القيمة المرجعية المحايدة 3 في مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج العامة على ضوء ذلك كمايلي:

جدول رقم 19-04: إتجاه اجابات الافراد على الاستبيان ودلالته الاحصائية

رتبة البعد	إتجاه العينة	T Test		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم البعد
		Sig	T					
1	موافق بشدة	0.000	33.13	85.2	0.39	4.26	أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة	01
5	موافق	0.000	20.44	81.2	0.53	4.06	أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي	02
3	موافق	0.000	23.46	81.2	0.46	4.06	أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء	03
2	موافق	0.000	32.56	83.4	0.36	4.17	أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد	04
4	موافق	0.000	21.11	81.2	0.51	4.06	أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر	05
	موافق	0.000	29.75	82.4	0.38	4.12	أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية	المحور ككل

من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS 25 (ملحق رقم 03)

وانطلاقاً من نتائج الجدول اعلاه يتم مناقشة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وتفسير ما توصل إليه الباحث في دراسته لأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات انطلاقاً من مبادئها على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر (البركة والسلام) .

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتفسير النتيجة:

جاء المتوسط الحسابي لبعد أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة على أداء الموارد البشرية مرتفعاً وبلغ 4.26، مصحوباً بانحراف معياري منخفض قدره 0.39، ما يعكس درجة اتفاق قوية وثابتة بين إجابات الموظفين حول هذا أثر هذا المبدأ، وقد سجلت نسبة الموافقة العامة (موافق وموافق بشدة) 85.2 % وهي نسبة مرتفعة جداً، تؤكد وعياً إدارياً عالياً بأن تطبيق مبدأ إضافة القيمة في سياق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم فعلياً في تعزيز كفاءة ومردودية الموارد البشرية، وجاءت نتيجة اختبار T للعينة الواحدة عند قيمة 33.13 ذات دلالة إحصائية قوية Sig = 0.000،

بناء على النتائج المعروضة وعلى نص الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إضافة قيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد

البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر".

فإن جميع الأرقام والإحصائيات تدعم هذه الفرضية بقوة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد مرتفعة تتراوح بين 4.09 و 4.35، والانحرافات المعيارية منخفضة بين 0.53 و 0.74 ، وهذا يعكس تجانس إجابات عينة الدراسة واتجاهها نحو موافق بشدة، كما أن جميع اختبارات T للعينة الواحدة جاءت ذات دلالة إحصائية معنوية عالية جداً Sig=0.000 ، ما يؤكد أن هذه النتائج ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعبر عن واقع إدراكي ومهني لدى أفراد العينة، كما حققت العبارات نسب اتفاق عالية تتجاوز 85% في معظمها، مما يدل على اقتناع واسع النطاق لعينة البحث بأثر هذا البعد، وبالتالي التأكيد على أن الفرضية مقبولة وصحيحة إحصائياً وواقعياً، حيث أن النتائج تتسجم مع الدراسات الحديثة في أدبيات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والتي تؤكد على أن القيمة المضافة من الحوكمة تنعكس على الموارد البشرية، من حيث الأداء، الرضا، الكفاءة، والمرونة....

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتفسير النتيجة:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أثر تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية 4.06 بانحراف معياري قدره 0.53، وهي دلالة على وجود درجة اتفاق مقبولة بين أفراد العينة، وإن كانت أقل نسبياً من

غيرها من الأبعاد، نسبة الموافقة العامة بلغت **81.2%**، وهي نسبة معتبرة تشير إلى إدراك الموظفين لأهمية موازنة استخدامات تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، سجل اختبار T قيمة قدرها **20.44** بدلالة معنوية $Sig = 0.000$ ، ما يؤكد وجود علاقة معنوية دالة.

وبناء علما سبق وعلى نص الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الانسجام الاستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على

أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر".

فان التحليل الإحصائي يؤكد قبول هذه الفرضية، حيث أظهرت جميع العبارات نتائج موجبة، بدلالة إحصائية عالية، وبتجاه موافق في 8 عبارات وموافق بشدة في العبارة الأولى، كما تجاوزت قيم اختبار T للعينة الواحدة في جميع العبارات عتبة الدلالة المعتمدة $T > 1.96$ ، مما يدل على أن الفروق بين المتوسطات ليست نتيجة للصدفة بل تعكس أثرا حقيقيا ذو دلالة احصائية، هذا يعكس أن التكامل الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات واهداف إدارة الموارد البشرية له أثر كبير وملحوس في تحسين الكفاءة، رفع جودة القرارات، وتخفيض التكاليف التشغيلية، ما يعزز دور الحوكمة التقنية كركيزة استراتيجية في المصارف الإسلامية المدروسة حيث يضمن أيضا توجيه أنظمة تكنولوجيا المعلومات نحو دعم استراتيجيات التوظيف والتكوين والتحفيز في المصرفين، وهذه النتائج تتسجم كذلك مع ما جاءت به أدبيات الحوكمة التي أكدت على أن التوافق الاستراتيجي من العناصر المهمة والاساسية في استدامة الأداء المؤسسي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتفسير النتيجة:

سجل هذا البعد أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره **4.06** مع انحراف معياري منخفض نسبيا **0.46**، ما يعكس تقاربا في آراء المجيبين في هذا البعد، نسبة الموافقة العامة بلغت **81.2%**، وهي نسبة مرتفعة تدل على تبني واسع لفكرة أن استخدام أدوات وتقنيات تقييم الأداء ضمن نظام الحوكمة يساهم في تحسين أداء العاملين. جاءت قيمة T عند **23.46** بدلالة معنوية قوية جدا $Sig = 0.000$.

وبناء على النتائج السابقة ونص الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ قياس الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية

في المصارف الإسلامية بالجزائر".

فان التحليل الإحصائي يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أظهرت كل العبارات نتائج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، وكان المتوسط العام للبعد مرتفعاً يشير إلى موافقة واسعة من العينة على اثر هذا المبدأ، وعليه فإن نتائج الدراسة تظهر أن المصارف الإسلامية موضوع الدراسة تطبق مبدأ تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات بشكل يسهم بشكل مباشر في تعزيز أداء الموارد البشرية، كما يعكس وعياً داخل المصرفين (السلام والبركة) بأهمية تقييم تكنولوجيا المعلومات في تحسين المخرجات البشرية، بدءاً من اكتشاف الثغرات وتطوير الأنظمة، إلى رفع كفاءة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء وتعزيز الرقابة، وهو ما يتوافق مع أهداف الحوكمة في كثير من الدراسات السابقة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتفسير النتيجة:

حقق بعد أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد على أداء الموارد البشرية متوسطاً حسابياً قدره 4.17 مع انحراف معياري منخفض قيمته 0.36، وهي مؤشرات تدل على وجود اتفاق قوي بين آراء الباحثين، بلغت نسبة الموافقة العامة 83.4 %، بلغت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 32.56، بدلالة إحصائية Sig = 0.000 ما يدل على وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط النظري 03 .
بناء على ما سبق وبالنظر إلى نص الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إدارة الموارد ضمن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر."

فإن جميع المعطيات الإحصائية والتفسيرية تدعم بشكل واضح وصريح قبول هذه الفرضية، حيث أن كل عبارات هذا البعد قد أظهرت دلالات معنوية قوية عند مستوى Sig = 0.000 وتؤكد لها مستويات اتفاق مرتفعة ومتوسطات تميل إلى موافق وموافق بشدة، بما يدل على قناعة راسخة لدى الموظفين بأهمية إدارة الموارد التكنولوجية بشكل فعال من أجل تحقيق نتائج أداء أفضل من الموارد البشرية.

وتظهر نتائج الدراسة أن المصرفين محل الدراسة، مصرف السلام وبنك البركة، يتبنيان ممارسات واضحة في تخطيط وتوظيف الموارد التكنولوجية بما ينسجم مع القدرات البشرية، مع التركيز على ضمان توفر البنى التحتية المناسبة، وتوزيع الموارد الرقمية بشكل عادل ، وتمكين العاملين من استغلالها بفعالية، وهو ما ينتج عنه: تقليل ضياع الوقت والجهد من خلال أتمتة المهام، تحسين الوصول إلى البيانات والبرمجيات المساندة، كل ذلك يعكس أن مبدأ إدارة الموارد التقنية ليس مجرد بعد تنظيمي، بل يمثل أداة

استراتيجية جوهرية في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل المصرفين، ويسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة، ويعزز قدرتها على التجاوب مع المتغيرات الرقمية بسلاسة ومرونة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتفسير النتيجة:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر على أداء الموارد البشرية 4.06 مع انحراف معياري قدره 0.51، ما يظهر درجة اتفاق واضحة بين أفراد العينة، مع بعض التباين المقبول في الآراء، وبلغت نسبة الموافقة العامة 81.2 % في اتجاه عام نحو موافق، جاءت قيمة اختبار T للعينة الواحدة 21.11 بدلالة Sig = 0.000، ما يدل على وجود أثر دال احصائيا.

بناء على ما سبق وعلى نص الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر."

وبالعودة الى نتائج عبارات هذا البعد التي سجلت اتجاهات إيجابية في إجابات المبحوثين تدعم بشكل واضح وقوي قبول الفرضية، حيث تؤكد البيانات ارتفاع المتوسط الحسابي العام إلى 4.06، وهو أعلى من المتوسط الفرضي 3 بوضوح، قيمة اختبار T للعينة الواحدة جاءت مرتفعة 21.11 تدل على أن هذا الفارق ذو دلالة إحصائية قوية، والنسبة العامة للموافقة فاقت 81 %، وهي نسبة معتبرة تؤكد قناعة لدى الأغلبية من الموظفين، أن مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تعد من الممارسات الجوهرية التي تسهم في تحسين وضبط أداء الموارد البشرية، خاصة في سياق التحول الرقمي وحوكمة التكنولوجيا وتعزز هذه النتيجة واقعا الدور المتنامي لأنظمة إدارة المخاطر في بيئة العمل المصرفي، من خلال زيادة الأمن المعلوماتي أو تحسين الانضباط أو تجنب الأخطاء الوظيفية.

6- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وتفسير النتيجة:

أظهرت نتائج التحليل العام للاستبيان ككل بأبعاده الخمسة التي تمثل المحور الكلي: أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره 4.12 وانحرافا معياريا منخفضا نسبيا 0.38، ما يعكس درجة اتفاق كبيرة بين أفراد العينة حول تأثير مبادئ الحوكمة على أداء الموارد البشرية نسبة الموافقة العامة بلغت 82.4 % باتجاه موافق، وهي نسبة عالية تدل على استيعاب شامل وشبه جماعي من طرف الموظفين للدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة التقنية في ترقية الأداء، وقد بلغت قيمة

اختبار T الكلية 29.75 وكانت ذات دلالة إحصائية قوية $Sig = 0.000$ ، ما يدعم معنوية الفرق بين متوسط العينة والمتوسط المفترض نظريا أي 3.

بناء على هذا، ومع ثبوت قبول الفرضيات الفرعية الخمس بالأرقام والدلالة، فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر

تعتبر مقبولة وصحيحة احصائيا وواقعيًا، وبالتالي يمكن القول أن موظفي بنك البركة ومصرف السلام يتمتعون بدرجة عالية من الوعي بأهمية هذه المبادئ وانعكاساتها الإيجابية على فعالية أدائهم، وقد أظهرت إجاباتهم، من خلال المتوسطات المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة، إدراكا واضحا لكيفية مساهمة وأثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة التقنية إضافة القيمة والمواءمة الاستراتيجية وتقييم الأداء وإدارة الموارد والمخاطر، في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المصرفين.

وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مقيدش فاطمة الزهراء (2023)، التي شددت على ضرورة تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية، مؤكدة أن اعتماد هذه المبادئ ينعكس بشكل إيجابي على التسيير الداخلي وجودة الأداء العام، وهو ما يتجسد في السياق الحالي عبر التزام موظفي المصارف الإسلامية المدروسة بتطبيقات الحوكمة وتفاعلهم معها بوعي وفعالية.

كما تدعم دراسة رونيت عمر اليازجي (2018) هذا التوجه، حيث خلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي في المؤسسات، مما يعزز ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن الدور المحوري لمبادئ الحوكمة في تحفيز أداء الأفراد وتحسين كفاءتهم في بيئات العمل التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد.

أما دراسة كل من رامي محمد محمد، مهند معلا (2021)، فقد أظهرت أثرا واضحا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي في المصارف السورية، ما يعزز الفكرة القائلة إن نجاح المؤسسات المالية لا يعتمد فقط على الإمكانيات التقنية، بل كذلك على حسن توظيفها من قبل الموارد البشرية، من خلال تبني إطار حوكمي فعال يدعم الفاعلية والشفافية والمساءلة، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة الحالية، حيث بدأ وعي الموظفين في بنك البركة ومصرف السلام منسجما مع متطلبات العصر، ما يترجم إلى أداء وظيفي محكم ومتكامل.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تتلاقى بوضوح مع الأدبيات والدراسات السابقة، وتؤكد أن الموظفين في المصارف الإسلامية بالجزائر ليسوا فقط منفذين للتعليمات، بل فاعلون في ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ما يخلق بيئة عمل قادرة على استيعاب تحديات العصر الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف الإسلامية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفسير النتيجة :

بناء على النتائج المتحصل عليها سابقا سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمها بناء على الدلالة الاحصائية لوجود فروق في اجابات افراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية :

1- اختبار اجابات افراد العينة حسب متغير الجنس:

حسب الجدول رقم 14-04 بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقييم الأثر الكلي للمبادئ الخمسة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب الذكور 4.10 مقابل 4.19 للإناث، اما قيمة $T = -1.07$ و $Sig = 0.283$ ، وهي غير دالة إحصائية، رغم تفوق الإناث في المتوسط الحسابي الكلي، فإن الفرق لا يرتقي لمستوى الدلالة الإحصائية، بالتالي لا وجود لفروق دالة تعزى لمتغير الجنس، أي انه هناك تقارب في اجابات العينة بين الذكور والإناث فيما يخص أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل، هذا يعكس التوازن بين الجنسين في الإدراك والتفاعل مع أبعاد الحوكمة التقنية، باستثناء بعد إدارة الموارد الذي سجل فروقا دالة إحصائية لصالح الإناث، قد يعزى هذا التفوق إلى حساسية الإناث التنظيمية ودقتهن في ملاحظة وتحليل كيفية إدارة الموارد داخل المؤسسة، خاصة الموارد البشرية والتقنية، وهو ما يتماشى مع دراسات سابقة تؤكد تفوق الإناث في تقدير الأداء الداخلي والتنظيمي، ومع ذلك، يظهر باقي الأبعاد تجانسا ملحوظا بين الجنسين في فروع مصرفي البركة والسلام

وعلى هذا الاساس وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير الجنس لتقييم اثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في فروع مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

2 - اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر (السن):

من خلال نتائج الجدول رقم 15-04 تراوحت المتوسطات في المحور ككل بين 3.98 و 4.17، مما يعكس تقييما إيجابيا عاليا عبر الفئات في اتفاق نحو وجود اثر كبير لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وبلغت القيمة الاجمالية $F = 1.35$ عند مستوى الدلالة الإحصائية و $Sig = 0.261$ ، وهو ما يعني عدم وجود

فروق معنوية. وانطلاقا مما سبق يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور الكلي حسب العمر، مما يدل على وعي مشترك نسبيا بفعالية وأثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، باستثناء ما يتعلق بوعي الفئات الأكبر بمخاطر التكنولوجيا وإدارتها، وهو أمر منطقي نظرا لاكتساب الخبرة بمرور الوقت.

وعلى هذا الأساس وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حسب الفئة العمرية لتقييم اثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

3 - اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

بالنظر الى الجدول رقم 16-04 نرى أن المتوسطات الحسابية تفاوتت بين 3.67 لدى ثانوي أو أقل و4.25 لدى فئة ما بعد التدرج، مع وجود تصاعد ملحوظ مع الارتفاع في التحصيل العلمي، إلا أن اختبار تحليل التباين ANOVA أظهر ان قيمة F بلغت 1.82 مع مستوى دلالة $Sig = 0.147$ ، وهي غير دالة إحصائيا. ويدل ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييم الأثر العام لمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، رغم الفروق الطفيفة في المتوسطات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ثقافة الحوكمة وتطبيقها أصبحت جزءا من بيئة العمل العامة، مما جعل التقدير لها أكثر شمولية، دون أن يتأثر بشكل كبير بالتحصيل العلمي.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير المستوى التعليمي لتقييم اثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

4 - اختبار إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية:

من خلال الجدول رقم 17-04 يظهر أن المتوسط العام يرتفع تدريجيا مع زيادة سنوات الخبرة، حيث بلغ 4.07 لدى الفئتين الأولتين، ووصل إلى 4.27 لدى ذوي الخبرة الاكثر من 10 سنوات، ومع ذلك اختبار ANOVA أعطى قيمة F تساوي 2.61 بمستوى دلالة 0.078 اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا، بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والإدراك العام لأهمية واثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وإن كان الميل العام يشير إلى تزايد هذا الإدراك لدى أصحاب الخبرة الأوسع.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة لتقييم اثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

5- اختبار اجابات افراد العينة حسب متغير الوظيفة:

حسب نتائج الجدول رقم 18-04، أظهرت النتائج تفاوتاً طفيفاً إذ سجلت فئة أخرى أدنى متوسط حسابي 3.86، في حين سجلت فئة عون تنفيذي أعلى متوسط 4.16، تلتها إطار 4.14 وإطار مسير 4.11، اما قيمة F بلغت 1.22 عند مستوى دلالة Sig = 0.307، وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر 0.05، بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الاداء باختلاف الوظيفة، ما قد يعكس جهوداً تنظيمية تهدف إلى نشر مفاهيم الحوكمة وتطبيقها بشكل عادل ومتساو بين جميع الموظفين على مستوى جميع الفروع للمصرفين.

وبناء على ذلك نرفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير الوظيفة لتقييم اثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية في مصرفي البركة والسلام الاسلاميين بالجزائر.

6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفسير النتيجة:

بناء على ما تم عرضه من نتائج تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة)، تبين أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig كانت أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة تُعزى إلى تلك المتغيرات، ورغم وجود تفاوت طفيف في المتوسطات الحسابية لصالح بعض الفئات، إلا أن هذا التفاوت لا يرتقي إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

وبالتالي، فإن الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على

أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

مرفوضة وغير مقبولة احصائياً، وتعتبر غير صحيحة، وهذا راجع الى وجود وعي عام ومشترك بين موظفي مصرفي البركة والسلام بمفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها، بغض النظر عن الخصائص الشخصية أو المهنية، ما يعكس توجهها موحداً نحو تكريس الحوكمة ونشرها بشكل متوازن وشامل داخل المصرفين.

المطلب الثالث: دلالات النتائج العامة للدراسة وآفاق تفعيل مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية الجزائرية:

في هذا المطلب، نسعى إلى تجاوز مجرد عرض الأرقام والمؤشرات الإحصائية، نحو فهم أعمق للدلالات الواقعية للنتائج المتحصل عليها، إذ سيتم تحليل نتائج الاستبيان من وجهة نظر الباحث ومن زاوية مدى وعي الموظفين بمفاهيم مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومستوى تطبيق هذه المبادئ داخل المصرفين، والتحديات التي تواجه هذا التطبيق، بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية التي يمكن من خلالها تعزيز اعتماد الحوكمة كمنهجية دائمة في إدارة الموارد البشرية، وهذا مايعتبر حلقة وصل بين الاطار النظري والفصل الميداني.

1- قراءة تحليلية لإجابات الموظفين ومدى وعيهم بمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يرى الباحث من خلال ما أظهرته إجابات الموظفين المستجوبين من فروع بنك البركة ومصرف السلام الاسلاميين مستوى إدراك جيد لمفاهيم ومبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، لا سيما مبدأ إضافة القيمة و مبدأ إدارة الموارد، فقد سجلت العبارات المرتبطة بهذين البعدين نسب **موافق** مرتفعة، وهو ما يعكس وجود وعي وظيفي ملموس بأهمية وأثر الحوكمة التقنية، واعتبارها أداة حيوية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل التكاليف، بالإضافة الى ربط اهداف التكنولوجيا بأهداف المصرف.

ومن خلال تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية، تبين للباحث أن فئة الموظفين الأكبر سنا والأكثر خبرة كانت أكثر وعيا بأهمية إدارة الخطر، مما يدل على أن التراكم المهني والخبرة العملية يسهمان في تعميق فهمهم للمخاطر التكنولوجية وتقدير أهمية الحوكمة في حماية العمل المصرفي، أما فئة الموظفين الحاصلين على شهادات عليا (ما بعد التدرج، كالماجستير والدكتوراه)، فقد أبدت وعيا أعلى بمبدأي تقييم الأداء والتوافق الاستراتيجي، وهو ما يمكن تفسيره من خلال تأثرهم بالمعارف النظرية الحديثة التي تؤكد العلاقة التكاملية بين أهداف تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وضرورة قياس الأثر بشكل منتظم لضمان التحسين المستمر.

كما كشفت النتائج المتحصل عليها أن الموظفين سجلن درجات موافقة أعلى إحصائيا لأثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد مقارنة بزملاتهن الذكور، ويعكس هذا إلى ازدياد انخراط المرأة في العمليات التقنية والإدارية الحديثة داخل المصارف الإسلامية، وتنامي قدرتها على التفاعل مع متطلبات التغيير التكنولوجي.

2- واقع تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يرى الباحث أن مبدأ إضافة القيمة حقق أعلى متوسطات تقييم بين جميع الأبعاد، وهو ما يعكس نجاح المصرفين محل الدراسة (البركة والسلام) في استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحسين جودة الأداء الفردي للموارد البشرية وتقليص الوقت والتكاليف، كما جاء تقييم مبدأ إدارة الموارد مرتفعا، ما يدل على وجود نظم فعالة لضبط التكنولوجيا، وتوفير آليات دعم الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة، أما مبدأ التوافق الاستراتيجي، فقد أظهر مستوى جيدا في المؤشرات المرتبطة بتكامل الأنظمة التقنية مع أهداف المصرف، في المقابل رغم اتجاه الموافقة لأثرهما ظهر تفاوت طفيف في إدراك الموظفين لأهمية مبدأي تقييم الأداء وإدارة الخطر، ما قد يعكس حاجة المصرفين إلى مزيد من التكوين في مجال تقييم ومراقبة تكنولوجيا المعلومات وكذا المخاطر المرتبطة بها.

وفي الأخير، يمكن القول إنه رغم وجود بعض التباينات الطفيفة في المتوسطات الحسابية في الاجابات بين الموظفين، إلا أن النتائج الكلية تشير بوضوح إلى أن مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات مطبقة بدرجة مقبولة داخل المصارف الإسلامية محل الدراسة، ما يعكس توجهها عاما نحو ترسيخ أسس حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التكامل بين التقنية واداء الموارد البشرية.

3- التحديات المرتبطة بتفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمصرفين:

من خلال الدراسة الميدانية يرى الباحث انه يوجد بعض التحديات غير المباشرة، والتي يمكن استنتاجها من نسب الحياد المرتفعة في بعض العبارات، خاصة في أثر مبدأ ادارة الخطر و أثر مبدأ تقييم الأداء، وهذا ما قد يدل على بعض النقاط التي يجب النظر فيها من طرف المصرفين نذكر منها:

- ضعف التكوين الموجه في مجال الأمن السيبراني وتقييم الأداء الإلكتروني.
- غموض بعض مفاهيم الحوكمة لدى الموظفين غير المختصين، خصوصا في الوظائف التنفيذية الدنيا وهذا ما اكدته نتائج الاستبيان.
- نقص التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وقسم تكنولوجيا المعلومات، ما يؤدي إلى ضعف مواءمة بعض التكنولوجيا المستخدمة مع الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية لمساهة في إنترام الحياد في بعض الاجابات من طرف الموظفين.
- غياب نظام داخلي متكامل لتقييم فعالية استخدام التكنولوجيا وتأثيرها المباشر على الأداء البشري.

4- الآفاق المستقبلية لتعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية بالجزائر:

من نتائج الدراسة يرى الباحث أنه يمكن رسم عدة آفاق عملية لتفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل داخل المصارف الإسلامية الجزائرية وذلك من خلال:

- تطوير إستراتيجية رقمية متكاملة تشترك فيها كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات.
- إرساء برامج تكوين مستمر لفائدة الموظفين في ميدان أمن المعلومات، أدوات تحليل البيانات، تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة تصميم منظومات التقييم بحيث تركز على الأداء الفعلي المدعوم بالبيانات، لا على التقارير التقليدية.
- تبني مبدأ الشفافية الوظيفية من خلال إتاحة البيانات التحليلية لكل المستويات الإدارية.
- تعزيز الثقافة الرقمية والوعي التكنولوجي على كافة المستويات، وجعل الحوكمة منهجية عمل يومية لا مجرد إطار نظري.
- تخصيص ميزانيات لتطوير البنية التحتية التكنولوجية وضمان استمراريتها، بما يدعم استدامة أثر الحوكمة على الأداء.
- إدماج مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في السياسات الداخلية، بما في ذلك لوائح العمل، وإجراءات الأمن السيبراني، وتدابير حماية البيانات من المخاطر.

خلاصة الفصل الرابع:

في هذا الفصل قام الباحث بالدراسة الميدانية لأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر وهما مصرفا البركة والسلام، وعلى ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية والمتحصل عليها من خلال الاستبيان لعينة من موظفي المصرفين، تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج العلمية التي تبين من خلالها مدى وعي العاملين والموظفين في المصرفين السابقين الذكر بمفاهيم وأثر مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومدى انعكاس هذا الوعي على تحسين أداء الموارد البشرية بالمصرفين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى إدراك جيد لأبعاد الحوكمة، خاصة في ما يتعلق بمبدأي إضافة القيمة وإدارة الموارد، بما يعكس توجهها نحو استثمار تقنيات المعلومات كوسيلة لرفع الكفاءة وتقليص الوقت وحسن ادارة الموارد، كما بين اختبار الفرضيات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية غير ان الارقام كشفت تفاوتاً طفيفاً في الاجابات نتيجة المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والجنس، ما يعكس تفاوتاً في الإدراك ناتجاً عن الخبرة التراكمية والخلفية المعرفية.

وعند اختبار الفرضيات الخمس للدراسة، جاءت النتائج داعمة لقبول صحة الفرضيات، حيث أظهرت العبارات كل بعد نسب موافقة معتبرة، ومتوسطات حسابية ضمن مستوى مقبول وأكبر من المتوسط الفرضي 03، عند مستوى دلالة احصائية قوية 0.000، مما يعزز فرضية تأثير تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على فعالية أداء الموارد البشرية بمصرفي البركة والسلام الاسلاميين.

وبذلك يمكن القول إن هذا الفصل شكل تجسيدا عمليا للربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، وسمح بقياس واقعي لمدى تأثير مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل بيئة مصرفية إسلامية، بما يمهد لاقتراح مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية التي سيتم عرضها في خاتمة هذه الدراسة.



خاتمة

تعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات من بين أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في بيئة العمل المعاصرة، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الفعالية، الكفاءة والشفافية للوصول الى الاستدامة في أداؤها، وبما أن القطاع المصرفي الإسلامي في الجزائر يعد من القطاعات التي تعرف نموا ملحوظا وتحديات متزايدة، فقد جاءت هذه الأطروحة لتسلط الضوء على أحد الأبعاد الحيوية في هذا القطاع، من خلال دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في مصرفي البركة والسلام، حيث انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

"ما مدى تأثير تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر؟"

وانبثقت عن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تناولت اثر كل مبدأ من مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات الخمسة (إضافة القيمة، الإنسجام الإستراتيجي، قياس الأداء، إدارة الموارد، إدارة الخطر) على أداء الموارد البشرية، إلى جانب تساؤل الثانوي حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية للعينة، وكانت البداية في فصول هذه الاطروحة بتحديد الأسس والمفاهيم النظرية ذات الصلة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأبعادها، ثم قمنا بتحليل الدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ثم دراسة نظرية لبيئة العمل او الدراسة والمقصود بها هنا المصارف الاسلامية، وانتهاء بالربط بين مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأداء البشري في المصارف الاسلامية العاملة بالجزائر (البركة والسلام) في الدراسة الميدانية، حيث تم توظيف منهجية علمية جمعت بين الدراسة الوصفية التحليلية والتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على أداة استبيان لقياس الاثر ودلالته الاحصائية، وتم اختيار عينة ممثلة من الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية، أعقب ذلك إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة للإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات حيث جاءت النتائج كما يلي:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد

البشرية في النظام المصرفي الإسلامي بالجزائر"

خاتمة

وجاءت نتائج التحليل الاحصائي داعمة لقبول الفرضية الرئيسية الأولى، إذ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذا دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء الموارد البشرية، مما يعكس دور الحوكمة في رفع مستوى الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، مع تفاوت في درجة التطبيق بين الفروع، كما تبين أن التطبيق الحالي يستدعي المزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

• الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إضافة القيمة أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية العاملة بالجزائر.

✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الانسجام الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية العاملة بالجزائر.

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ قياس الأداء على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية العاملة بالجزائر.

✓ قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إدارة الموارد على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية العاملة بالجزائر.

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إدارة الخطر على أداء الموارد البشرية بالمصارف الاسلامية العاملة بالجزائر.

هذه النتائج تؤكد أن جميع مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات المبحوثة تساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين الأداء البشري مع بعض التفاوت الطفيف، بما يدعم التوجه نحو تكامل التكنولوجيا مع العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية الاسلامية.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، الوظيفة)"

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، حيث لم يثبت أن المتغيرات الديموغرافية لها تأثير مباشر ذو دلالة احصائية على تقييم الأفراد لأثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا

خاتمة

المعلومات على الاداء مع رفض جميع الفرضيات الفرعية لها حيث ثبت إحصائيا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة، الوظيفة).

• أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة:

✓ وجود أثر معنوي وإيجابي و ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على مختلف أبعاد أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية بالجزائر.

✓ عدم وجود فروق جوهرية في إجابات الموظفين يعكس وعيا موحدا واتجاها متقاربا نحو أهمية مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف محل الدراسة، مع تسجيل تفاوت نسبي غير دال احصائيا تعزى الفروق فيه الى الخبرة والمستوى التعليمي حيث يتزايد الادراك او الوعي بالاهمية بتزايد المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

✓ مبدأ إضافة القيمة حقق أعلى المتوسطات الحسابية في التقييم بموافق جدا، مما يعكس نجاح المصرفين محل الدراسة في توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الأداء الفردي للموارد البشرية، يليه مبدأ إدارة الموارد الذي جاء تقييمه مرتفعا بموافق، مما يدل على وجود نظم لضبط التكنولوجيا وتوفير آليات دعم الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة، في حين سجل مبدأ التوافق الاستراتيجي مستوى جيدا بموافق في مؤشرات تكامل الأنظمة التقنية مع أهداف المصرف، أما مبدأ تقييم الأداء وإدارة الخطر، فرغم الاتجاه العام للموافقة على أثرهما، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً في إدراك الموظفين لأهميتهما.

✓ مستوى تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات مقبول الى حد بعيد في المصارف الإسلامية محل الدراسة مع بعض التفاوت الطفيف.

✓ وجود توجه من الادارة العليا لترسيخ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والأداء البشري بما يخدم مصالح المصرفين مع وجود تفاوت طفيف في ذلك على مستوى الفروع.

✓ وعي متزايد لدى القيادات الإدارية بالمصرفين بأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، يقابله ضعف في وضع خطط استراتيجية متكاملة على المستوى الأدنى وهذا عكسته بعض الاجابات التي تلتزم الحياد.

✓ الحاجة الى المزيد من التأهيل التكنولوجي للموارد البشرية خاصة على المستوى التنفيذي لضمان الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات.

خاتمة

- أهم التوصيات المقترحة بناء على نتائج الدراسة:
 - ✓ صياغة استراتيجية شاملة لتعزيز تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية.
 - ✓ تعزيز تطبيق مبدأ إضافة القيمة: باعتباره البعد الأكثر تأثيراً وفق نتائج الدراسة، وذلك عبر الاستثمار المستمر في تطوير الأنظمة الرقمية والتكنولوجية التي تدعم جودة الأداء الفردي للموارد البشرية، وتساعد على تقليص الزمن والتكاليف التشغيلية، مع ضمان توافق هذه الأنظمة مع خصوصيات العمل المصرفي الإسلامي.
 - ✓ تقوية نظم إدارة الموارد التقنية: لضمان الاستخدام الأمثل للبنية التحتية التكنولوجية، وتوفير آليات دعم فني وتشغيلي تمكن الموظفين من إنجاز مهامهم بكفاءة، مما يرفع مستوى الإنتاجية ومستوى الخدمة المقدمة ويحافظ على استمرارية الأداء.
 - ✓ تطوير التوافق الاستراتيجي: بتحقيق المواءمة بين أهداف التكنولوجيا داخل المصرف وبين استراتيجياته كمؤسسة، الأمر الذي يعزز قدرتها على المنافسة في بيئة مصرفية متغيرة.
 - ✓ إطلاق برامج تدريبية متخصصة: تستهدف رفع وعي وكفاءة الموارد البشرية في مجالات تقييم الأداء وإدارة المخاطر التقنية، خاصة وأن نتائج الدراسة أظهرت تفاوتاً نسبياً في إدراك الموظفين لأهمية هذين البعدين.
 - ✓ توسيع آليات المتابعة والرقابة على مشاريع وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، من خلال مؤشرات أداء واضحة ومقاييس دقيقة تتيح تقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري وتكون مفهومة للجميع.
 - ✓ إشراك الموارد البشرية في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحتى في التوظيف، لضمان التبنى الفعلي للتكنولوجيا وتحقيق الاندماج بين الأبعاد التقنية والبشرية.
 - ✓ تعزيز ثقافة الحوكمة داخل المصارف الإسلامية من خلال دمج مبادئها في السياسات الداخلية والإجراءات التشغيلية، لضمان استدامة النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسة.
 - ✓ تبني أطر ومعايير عالمية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مثل COBIT و ISO 38500 مع مراعاة خصوصية البيئة المصرفية الإسلامية.
 - ✓ تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتدريب وتأهيل الموظفين في مجال الحوكمة الرقمية.
- آفاق البحث المستقبلية المقترحة بناء على موضوع الدراسة:
 - ✓ إجراء دراسات مقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية لقياس أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء بمختلف أبعاده (مالي، بشري، تنظيمي،...).

خاتمة

✓ دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في القطاعات غير المصرفية كقطاع التأمينات او الصناعة مثلا.

✓ دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المالية أو الصناعية او حتى الخدماتية.

✓ دراسة دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في دعم الابتكار وتحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي أو خارجه.

✓ توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات مالية إسلامية في دول أخرى.

✓ دراسة تأثير التحول الرقمي على المصارف الإسلامية في مختلف الجوانب.

✓ دراسة تأثير إدماج الذكاء الاصطناعي في الأنظمة التكنولوجية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية.

✓ توسيع الدراسة الحالية لتشمل الشبائيك الإسلامية في البنوك التقليدية.

وفي الختام يمكن القول أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل أكثر من مجرد نظام رقابي أو أداة تقنية، فهي إطار شامل يربط التكنولوجيا بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة أن الاستثمار في حوكمة تكنولوجيا المعلومات هو استثمار في مستقبل المصارف، وأن المورد البشري إذا تم تكوينه وتأهيله، سيكون حجر الزاوية في نجاح أي مشروع لتبني تكنولوجيا المعلومات. وعليه فالمصارف الإسلامية في الجزائر لا بد أن تواصل مسار التطوير والتجديد، بما يضمن لها المنافسة في بيئة مالية ومصرفية تتسم بالتغير التكنولوجي السريع والتحديات المستمرة، فمستقبل هذه المصارف لا يقاس فقط بميزانياتها أو عدد فروعها، بل بمستوى نضجها التكنولوجي، وشفافية نظمها الإدارية، وقدرتها على الاستثمار في رأس مالها البشري وتجهيزه لمواجهة التحديات التكنولوجية والمخاطر المتعلقة بها.

أخيرا، يرى الباحث أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ليست خيارا إداريا، بل رؤية استراتيجية لا بد من تحقيقها، لما لها من تأثير إيجابي على الموارد البشرية، حيث تستهدف الارتقاء بالمصارف والمؤسسات عامة إلى التميز و تحقيق التنافسية التي تضمن البقاء والإستمرارية.



قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. أبو العطا نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، مصر، 2003.
2. أحمد بن محمد الإدريسي، العقود والصيغ البديلة في البنوك الإسلامية، مركز فاطمة الفهرية للأبحاث والدراسات (مفاد)، الطبعة الثانية، فاس، المغرب، 2021.
3. أسامة عبد الخالق الأنصاري، إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، كتب عربية، د ط، القاهرة، مصر، 1994.
4. الأفندي محمد أحمد، الإقتصاد النقدي والمصرفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
5. بارد سيد علي، تفعيل دور التمويل الإسلامي في القطاع البنكي الجزائري . دراسة حالة البنك الوطني الجزائري . كتاب وقائع المؤتمر الأكاديمي السادس المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول -القدس- نوفمبر 2021- ، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2022.
6. بودبوس سامي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا، 2020.
7. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
8. الحراحشة حسني محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
9. حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مطبعة جامعة القاهرة، د.ط، مصر، 2000.
10. حسين محمد سمحان، موسى عمر مبارك، محاسبة المصارف الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
11. خبابة عبد الله، الإقتصاد المصرفي (النقود- البنوك التجارية- البنوك الإسلامية- السياسة النقدية- الأسواق المالية- الأزمة المالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2013.
12. ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.
13. رفعت السيد العوضي، علي جمعة محمد، موسوعة الإقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية، المجلد الثالث عقود التمويل والإستثمار في المصرف الإسلامية، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
14. روبرت ر.مولر، دليل المسئول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات تحسين عمليات النظم من خلال إدارة الخدمة وكوبييت وأيبل، ترجمة محمد أحمد عبد اللطيف، عبد الله حسن كامل، مركز البحوث والدراسات، د.ط، الرياض، السعودية، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

15. الزحيلي وهبة، المعاملات المصرفية المعاصرة بحوث فتاوى وحلول، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002.
16. زنكري ميلود، حماية الودائع في المصارف الإسلامية بين التأصيل الشرعي ومواكبة المعايير العالمية للسلامة المصرفية، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الطبعة الأولى، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
17. زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020.
18. سعيد سعد مرطان، مدخل للفكر الاقتصادي في الإسلام، مؤسسة الرسالة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2004.
19. سنن أبي داود، كتاب البيوع، الجزء الثالث، باب الشركة، حديث 3323.
20. الشمري عبد الرزاق رحيم، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية (منقحة)، عمان، الأردن، 2018.
21. صادق راشد حسن الشمري، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية: أنشطتها التطلعات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
22. الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
23. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، د ط، القاهرة، مصر، 2011.
24. عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
25. عائشة الشرقاوي المالقي، البنوك الإسلامية بين الفقه والقانون والتطبيق، المركز الثقافي العربي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، 2000.
26. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
27. عبد الحليم عمار غربي، الوجيز في الإقتصاد النقدي والمصرفي، مطبوعات Kie Publications الإلكترونية، 2018.
28. عبد الحليم عمار غربي، مصادر وإستخدامات أموال في البنوك الإسلامية على ضوء تجربتها المصرفية والمحاسبية، مجموعة دار أبي فداء العالمية للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، حماة، سوريا، 2013.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007.
30. عبد الرزاق رحيم جدي الهيبي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
31. عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مكتبة القانون و الإقتصاد، د.ط، الرياض، السعودية، 2012..
32. عبد القادر قائد سعيد المجيدي، مسؤولية البنوك الإسلامية عن خدماتها المصرفية وأعمالها الإستثمارية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

33. عبد الكريم أحمد قندوز، المالية الإسلامية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
34. عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الإسلامية دراسة فقهية مقارنة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الثانية، جدة، السعودية، 2000.
35. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007.
36. عز الدين محمد خوجة، الدليل الشرعي للمرابحة، مجموعة دله البركة، الطبعة الأولى، السعودية، 1998.
37. العززي شهاب أحمد، إدارة البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2012.
38. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
39. علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2007.
40. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
41. العيفة عبد الحق، المصارف الإسلامية المعاصرة، البدر الساطع للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، العلمة، الجزائر، 2021.
42. الغريب ناصر، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل، دار أبو لولو للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
43. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
44. قادري محمد الطاهر، جعيد البشير، كافي عبد الكريم، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014.
45. كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، دمشق، سوريا، 2011.
46. كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبنانية، الطبعة الأولى، بيروت، 2012.
47. الكراسنة إبراهيم، البنوك الإسلامية : الإطار المفاهيمي والتحديات، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
48. لعبيبي البوعلي، وليد ناجي الحياي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
49. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، د.ط، مصر، 2004.
50. محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، د.ط، القاهرة، مصر، 2005.
51. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2009.
52. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص138.
53. محمد عبد الله شاهين محمد، دور البنوك الاسلامية في التنمية الاقتصادية، دار حميثرا للنشر والترجمة، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

54. محمد عبد المنعم أبو زيد، المضاربة وتطبيقاتها العملية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
55. محمد عبد المنعم، الدور الإقتصادي للمصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
56. محمد عثمان بشير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2007.
57. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 2006.
58. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
59. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
60. المعاينة رولا نايف ، الحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
61. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.
62. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2017.
63. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
64. هاشم عبد الرحيم السيد، موسوعة المصارف الإسلامية، دار الشرق شركة الهواشم القابضة، د.ط، الدوحة، قطر، 2008.
65. الوادي محمود، سمحان حسين، سمحان سهيل، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2010.
66. وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي و أدلته، الجزء الرابع النظريات الفقهية والعقود، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 1985.
67. وهبة الزحيلي، المعاملات المالية المعاصرة، دار الفكر، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2006.
68. يوسف حجيم الطائي، هاشم فواز العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

✓ المعاجم والقواميس:

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
2. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثاني، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
3. مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، طبعة منقحة، القاهرة، مصر، 2008.

✓ الرسائل الجامعية والأطروحات:

1. أحمد مراد ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 3، 2022.
2. أسمع سفيان، التحول إلى الصيرفة الإسلامية في الجزائر - الواقع والأفاق-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
3. براهيم حنان، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون جنائي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
4. بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2023.
5. بلال نصيرة، فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية - دراسة ميدانية - أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022.
6. بلعدي عبد الله، التمويل برأس المال المخاطر دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، مذكرة ماجستير، قسم الشريعة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008.
7. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
8. بن مشيش حليلة، تطبيق النظام المصرفي المزدوج الملائم للصيرفة الإسلامية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2020.
9. بوحسان زكري، المالية الإسلامية ودورها في تحقيق التنمية الريفية المستدامة دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 2023.
10. بوحيدر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
11. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013.
12. بوديب دنيا، مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستعداد المنظمة للتغيير التنظيمي - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022.
13. بوسعيد محمد عبد الكريم، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية - دراسة تطبيقية حول فعالية إدارة المخاطر على مستوى بنك البركة الجزائري 1999-2015، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

14. نيقان عبد اللطيف، تحول الصناعة المصرفية الإسلامية نحو الصيرفة الشاملة في ظل التحرير المصرفي -دراسة مجموعة من البنوك الإسلامية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
15. جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
16. جداي ياسين ، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سوق اهراس، 2021.
17. جعوتي سمير، تطوير العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر - الودائع والتمويلات -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، 2022.
18. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018.
19. حميمش نرجس، دور تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحد من مخاطر المعاملات المصرفية الإلكترونية في الجزائر حالة مجموعة من البنوك الجزائرية- 2017 -، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2017.
20. حوري نادية، دور الصيرفة الإسلامية في تفعيل أسواق الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
21. ذكار محمد يزيد ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
22. رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط -الجزائر-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
23. رزمة فضيلة، مكانة التسويق الإسلامي في عملية كسب ولاء الزبائن -المصرفية الإسلامية نموذجاً، مصرف السلام، بنك البركة- ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
24. رونيت عمر اليازجي، أثر أليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2018.
25. زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2020.
26. سحنون خالد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك دراسة حالة : مقارنة بين البنوك الجزائرية و البنوك الفرنسية ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016.

27. سحنوني مصطفى، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أم البواقي، 2023.
28. سلماني هناء، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية وفق مقررات بازل3-دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022.
29. سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
30. سناء جبيرات. تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، 2015.
31. شادي عبد الباسط مبروك، إستراتيجية الإدارة المالية في المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022.
32. شوقي شاذلي، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2017.
33. طالم زين الدين، آفاق الصكوك الإسلامية كأدوات تمويلية بديلة في السوق المالية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
34. طرفة محمد، تكامل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس الجزائر-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018.
35. ظاهر محسن مطلب التميمي ، أثر حوكمة تقنية المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية- دراسة تحليلية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية-، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
36. عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 2022.
37. عبد المجيد كموش، إلتزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات - دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر - مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2015 .
38. عمارية بختي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية -دراسة مقارنة بين بنك دبي الإسلامي ومصرف السلام الجزائر- للفترة 2011-2016، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019.
39. عمر إيهاب نافع، دور الجهاز المصرفي في تعبئة وتخصيص المدخرات لتحقيق النمو الإقتصادي في العراق، رسالة ماجستير، قسم الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2020.

40. غوال نادية، الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة قياسية بإستخدام بيانات البازل لعينة من الدول العربية (2000-2017) ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2019..
41. عيداء سلطان أبو سمهدانة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2014.
42. فالي نبيلة، إستراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية دراسة حالة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017.
43. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018.
44. قدايفة أمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015.
45. كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، قسم الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2016.
46. لمين تغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة - دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية - أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2018.
47. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة :عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2015.
48. مجاهد رشيد، نظام الحوافز و انعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016.
49. مريني محمد، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة التصريحات الجبائية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2022.
50. مطهري كمال، تقييم العلاقة بين البنك المركزي والبنوك الإسلامية في ظل هيمنة البنوك التقليدية على الساحة المصرفية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019.
51. ملاوي حمزة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020.
52. موسى حمد محمد شيحان الديلمي، اثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، مذكرة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018.
53. مؤيد عبد القادر الشخانية، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات الأردن، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

54. ميسون إسماعيل محمود الفقاعوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017.
55. نهى القصار، تقييم البنى التقانية لدى المصارف السورية بالاعتماد على إطار عمل COBIT5، مذكرة ماجستير في إدارة التقانة التخصصي PMTM، الجامعة الإقتراضية السورية. سوريا، 2019.
56. نورة عزيزة، آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها (دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الإسلامية خلال الفترة من 2009-2017)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019.
57. هداجي نعيمة، البنوك الإسلامية في مواجهة التحديات الدولية الجديدة وإتفاقية بازل - دراسة تطبيقية على دول مجلس التعاون الخليجي بإستعمال نموذج Sherrod -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2021.
58. هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
59. ياسع ياسمين، دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
- ✓ المقالات والدوريات:**
1. إبراهيم مختار أبكر خاطر، الشركة وأحكامها في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، المجلة العلمية الإمام المهدي، العدد 11، 2018.
2. إحسان نيباب عبد، حوكمة تقنية المعلومات وفق اطار COBIT 5 من قبل التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية - نموذج مقترح، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة 42، العدد 121، 2019.
3. أحمد جاسم العبيدي، كريمة علي الجوهر، قياس أداء حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار كوبيت 5 بإستعمال بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد 47، 2019.
4. أحمد سعيد قاسم عثمان، صالح قادر كريم الزنكي، الإستصناع بالمرابحة دراسة تأصيلية تحليلية تقويمية، مجلة بيت المشورة، العدد 18، أكتوبر 2022.
5. أحمد سويسي، تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 بالجزائر (قراءة سوسيو مهنية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، المجلد 09، العدد 02، 2022.
6. أحمد محمد لطفي أحمد، الحكم الشرعي للمرابحة كما تجربها المصارف الإسلامية دراسة مقارنة، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، العدد 55، أبريل 2014.
7. أديبة عبد الباقي محمد سعد، أثر الرقابة الداخلية وفق نظام COSO في جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية، مجلة الدراسات العليا، المجلد 15، العدد 03، 2020.
8. أسامة يونس عبد الواحد العقوري، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة (دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 04، العدد 02، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

9. أمل محمد سلمان التميمي، ظاهر محسن مطلب التميمي، حوكمة تقنية المعلومات وأثرها في تعزيز كفاءة الرقابة الداخلية، (بحث تطبيقي في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية)، Warith Scientific Journal، المجلد 03، العدد 08، ديسمبر 2021.
10. إياد محمد الجهني، ريوف صقر بن صقير، موزي عبد المحسن بن جمعان، تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 95، سبتمبر 2023.
11. باسيمان عبد المالك، شنيني حسين، محجر ياسين، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري بإستخدام نظم معلومات الموارد البشرية دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2019.
12. برودي نعيمة، طرق إحتساب أرباح الودائع الإستثمارية في البنوك الإسلامية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
13. بلقيوم صباح، صاحبي جمال الدين، أهمية تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية دراسة حالة مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2014-2020، مداخلة ضمن الملتقى الوطني المعنون ب: "تطوير أداء الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية في الجزائر في ظل التحديات المعاصرة"، جامعة خنشلة، 06 جوان 2022.
14. بن إبراهيم غالي، تشخيص المخاطر المصرفية في عمل البنوك الإسلامية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 14، 2018.
15. بن أم السعد فتيحة، يحياوي نعيمة، الرهانات الإستراتيجية لتطبيق حوكمة نظام معلومات المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 31، 2014.
16. بن جدو بن علي، درار عياش، العمل عن بعد ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2022.
17. بن ساعد سعاد، بوفاعس سعيدة، صيغ التمويل الفلاحي في الفقه الإسلامي، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 35، العدد 01، 2021.
18. بن عبد الرحمان البشير، حكيمة شرفة، الرقابة على المصارف الإسلامية في ظل بيئة مصرفية تقليدية - إشكالات العلاقة مع البنك المركزي-، المجلة الجزائرية للأبحاث الإقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 02، 2020.
19. بن مالك إسحاق، قدة حبيبة، المراجعة كصيغة من صيغ التمويل في البنوك الإسلامية، دفا تر السياسة والقانون، المجلد 15، العدد 01، 2023.
20. بنت تراحيب سامية، خولة بنت عبد الله، حوكمة التحول الرقمي في الادارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 66، 2021.
21. بوزوررة ليندة، قطاف سهيلة، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 04، 2020.
22. بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، المجلد 09، العدد 01، 2022.
23. بوقطاية سلمى، طافر زهير، الإستصناع كآلية لدعم قطاع الصناعة في الجزائر بين الأهمية والتحديات، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 09، العدد 01، مارس 2021.

24. تونسبي نجات، شخار نعيمة، الإجازة المنتهية بالتمليك، دراسة حالة مصرف السلام 2014-2020، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
25. جعوتي سمير، فاضل عبد القادر، التمويل بصيغة المشاركة في المصارف الإسلامية- بين المزايا النظرية والعقبات في التطبيق-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، 2021.
26. جغام سعاد، خالد محمد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمصلحة البيومترى لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2022.
27. جناد سارة، بلقاسمي فضيلة، صيغ التمويل الإسلامي المتوافقة مع المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية كألية فعالة لعمل المصارف الإسلامية - الإشارة الى حالة مصرف السلام، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 13، العدد 01، السنة 2023.
28. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العرب - حالة دول شمال إفريقيا -، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2011.
29. حبار عماد الدين، متاوي أحمد، أثر صيغ التمويل الإسلامي القائمة على الهامش على المردودية المالية للمؤسسات الإقتصادية -دراسة قياسية لعينة من المؤسسات الإقتصادية المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2012-2020، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، 2023.
30. حملات بن عشور، بوحزام سيد أحمد، مخاطر صيغ التمويل التشاركي حالة بنك البركة الجزائري، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 02، العدد 02، أكتوبر 2018.
31. حنان زمر، محمد البشير مبيروك، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان، 2022.
32. حورية حمني، ابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020.
33. حياة خروف، سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023.
34. دشاش محمد الصالح، دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
35. دويدي خديجة هاجر، ليلي مطالي، المصارف الإسلامية تحديات وحلول، مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، العدد 01، 2021.
36. دينا محمد عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي دراسة تحليلية لمعيار الأيزو 38500/2015، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، العدد 37، يونيو 2022.
37. رايح الله عبد القادر، إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم مدخل إستكشفي لتحديد الفرق بين أبعاده، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 09، العدد 01، 2022.
38. رائد فاضل حمد سلمان، مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية وفق إطار COSO المتكامل (دراسة تطبيقية في مصارف البنوك التجارية الخاصة)، مجلة الجامعة العراقية، الجزء 02، العدد 51، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

39. رجم خالد، تيفاوي العربي، قريشي خير الدين، تحليل العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 05، 2019.
40. رشوان عبد الرحمان، محمد سليمان ، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي ، الطبعة 04 ، العدد 02، 2017.
41. رمضان علي محمد أرحيم، عبد السلام محمد المليل، معوقات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة اللببية للحديد والصلب مصراتة، مجلة الدراسات الاقتصادية لجامعة سرت ، المجلد 05، العدد 01، 2022.
42. زقاري آمال، التمويل بعقد المشاركة في المصارف الإسلامية، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 04، جانفي 2018.
43. زمولي هدى، عواطف مطرف، مكانة البنوك وتغير دورها في ظل تطور الأنظمة المالية و المصرفية، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021.
44. زناقي بشير، معاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2018.
45. زيد مرزوق عبد المحسن، المساقاة في الشريعة الإسلامية دراسة فقهية مقارنة بين المذاهب الأربعة، مجلة الزهراء، المجلد 29، العدد 29، 2019.
46. سالم ياسين، الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك - دراسة مقارنة بين العقود التلبدية والإسلامية-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أفريل 2022.
47. سامي محمد أحمد الغنيمي، مدى إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال دراسة تحليلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، العدد 02 ، يوليو 2013.
48. سراج وهبية، بورغدة حسين، أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
49. سعدان عبد المالك، بوترة محمود، عقود المزارعة والمساقاة والمضاربة في قانون الأوقاف الجزائري- تأصيل شرعي-، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 24، ماي 2020.
50. سمية سعيد صديق جبارة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية مصرف المزارع التجاري دراسة حالة، مجلة إبن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 03، العدد 08، أوت 2023.
51. سهام حيدر الدرديري العبيد ، دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 20، آب (أوت) 2023.
52. سيد عبد الرحمن عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس - سطيف1، العدد 12 ، 2012.
53. الشاذلي زيبار، بوهنتالة ياسين، أبعاد صيغ التمويل والإستثمار في المصارف الإسلامية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 36، العدد 01، 2022.
54. شاهين علي عبد الله، مدخل محاسبي مقترح لقياس وتوزيع الأرباح في البنوك الإسلامية ،مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01، غزة، فلسطين، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

55. شهيرة بعيليش، الصادق بوشنافة، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 01، 2022.
56. شوقي عاشور بورقبة، عبد الحلیم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- حالة دول منطقة الخليج-مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد الإسلامي، مجلد 28، العدد 3، 2015.
57. شيماء عبد الجواد فرج إسماعيل، سندات المضاربة المعاصرة وأثرها على المجتمع المسلم، مجلة قطاف، العدد 17، يونيو 2023.
58. صادق أحمد عبد الله السبيئي، التمويل بصيغة المشاركة، الواقع وآليات التطوير -دراسة ميدانية على عينة من المصارف الإسلامية في اليمن والسعودية-، مجلة الإدارة والإقتصاد لجامعة المستنصرية، العدد 129، 2021.
59. الطاهر غراز، إيمان تريمة، تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 04، العدد 02، 2022.
60. عادل بن أحمد الشلفان، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، يونيو 2021.
61. عبد الرحمان علي عبد الرحمان الجيلاني، الجودي جديد، المصارف الإسلامية في تمويل الإقتصاد الدولي والوطني، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2023.
62. عبد الرحمن رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، 2017.
63. عبد الرحيم محمد زيادي، غدير أحمد الخوالدة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021.
64. عبد الرزاق بركات، يمينة بن حاوية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وآليات تنفيذها وتقييمها في المكتبات، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 22، العدد 02، ديسمبر 2021.
65. عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021.
66. عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة السيولة في البنوك الإسلامية، دراسات إقتصادية، العدد 121، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2023.
67. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 07، يوليو 2022.
68. عز الدين عبد الرؤوف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد: 01، العدد: 08، 2021.
69. العزاوي نجم، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012.
70. عزوز عائشة، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية - نظام بياني للإمارات العربية المتحدة نموذجا- مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021.

قائمة المصادر والمراجع

71. عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، 2020.
72. عزيزة علي ندا ندا، معايير الجودة في عقد الإستصناع (دراسة فقهية)، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، المجلد 34، العدد 04، أكتوبر 2019.
73. عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها- إطار مقترح-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 02، 2013 .
74. العيفة عبد الحق، مومني إسماعيل، متطلبات تطوير تمويل صيغ المشاركات الزراعية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 35، العدد 01، 2021.
75. فارس مسدور، معايير إختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 16، سبتمبر 2013.
76. فايذة جيجخ، سميرة فرحات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات. ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 01، 2016.
77. فقير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، خاص 2020.
78. فيشوش حمزة، مصادر وإستخدامات الأموال في المصارف الإسلامية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، 2020.
79. قريشي محمد، عادل بومجان، سلطاني محمد رشدي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة بسكرة، العدد 47، جوان 2017.
80. لايزر حسين الحاججة، نحو مصرف إسلامي وقي، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 09، العدد 01، 2023.
81. ليث سعد الله حسين، محمد مصطفى حسين حسن، المجالات الإستراتيجية لحوكمة تقنية المعلومات وإمكانية تنفيذها دراسة مقارنة بين مركز الحاسبة والإنترنيت-جامعة الموصل ومركز المحراب للإتصالات والإنترنيت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 02، 2018.
82. محمد جاسم محمد البراك، المضاربة على المؤشر دراسة فقهية، مجلة دراسات عربية، المجلد 47، العدد 03، 2023.
83. محمد عبد الرحمن عبد الغفار، الرفاعي إبراهيم مبارك، محمد محمود أحمد صابر، مقترح لتدعيم الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية (مستشفيات جامعة طنطا) بإستخدام مبادئ COSO، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 09، العدد 15، الجزء 01، 2023.
84. محمد محمد الأمين أباه، صيغ التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية بدائل لطرق التمويل في البنوك التقليدية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2022.
85. محمود أرشيد، أسس إختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 22، العدد 02، 2008.
86. المرزوقي عامر عبد الرحيم، الرفاعي حسن محمد، عقد إستصناع الأبنية دراسة تأصيلية فقهية، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، المجلد 13، العدد 02، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

87. مريم رضاني، أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة -، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02، جوان، 2022 .
88. مريني محمد، حديدي آدم، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022.
89. مسعود علي، جوادي يوسف، أثر التكنولوجيا الحديثة في أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2023.
90. معاريف محمد، شيخي مختارية، زناقي بشير، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 07، العدد 01، مارس 2019.
91. منى طلعت حسن عبد العال، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 03، 2022.
92. مهراوي هند، اسماعيل مراد، صيغ التمويل التشاركي (المشاركة والمضاربة) آلية لتحقيق الأمن الاقتصادي، مجلة الإحياء، المجلد 22، العدد 31، جوان 2022.
93. نوال بن عمارة، تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية (واقع وآفاق)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009.
94. وسام نعمة حسين، علاء نوري خلف، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار (COBIT) في تعزيز جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 2، 2019.
95. ياسر محمود أحمد عبد الرحمن، محمد رجب صديق هاشم، تطور الأداء المالي بالجهاز المصرفي وأثره على النمو الإقتصادي المصري خلال الفترة من 2008-2020، مجلة كلية السياسة والإقتصاد لجامعة بني سويف، العدد 13، مصر، يناير 2022.
96. يوسف محمد زكرياء، شيهاني سمير، خطابات الضمان المصرفية بين النظرية والتطبيق لدى البنوك الإسلامية، مجلة معارف، المجلد 18، العدد 01، جوان 2023.
97. دحيلة نسرين، ميساء ملحم، عبادة إبراهيم، "مساهمة المصارف الإسلامية في استثمار الأموال الوقفية"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد 14، العدد 04، 2018.

✓ مداخلات (مؤتمرات وطنية، دولية وأيام دراسية) :

1. حميدة زرقوط، جبار بوكثير، الآليات التنظيمية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مداخلة ضمن فعاليات اليوم الدراسي المعنون بتحديات الحوكمة وضرورة الابتكار، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي ، 5 أبريل 2016.

قائمة المصادر والمراجع

2. شعباني مجيد، تلخوخ سعيدة، الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المصارف كمدخل لإدارة الفساد المالي الملازم للأزمة المالية العالمية الراهنة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني: الفساد وتأثيره على التنمية الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 25/24 أفريل 2018.
3. عديسة شهرة، علي موسى أمال. إدارة أمن المعلومات من خلال تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لحماية المعاملات. مداخلة في إطار الملتقى الوطني الثالث بعنوان المستهلك والاقتصاد الرقمي : ضرورة الإنتقال وتحديات الحماية، المركز الجامعي ميلة، 23-24 أفريل 2018.
4. فروحات حدة، بوخلوة باديس، إشكالية تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتأهيل الشرعي للعاملين، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني بعنوان الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً، المركز الجامعي خميس مليانة، 5-6 ماي 2009.
5. محمد فوزي أمين البردان، محمد موسى علي شحاتة، أثر تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل إستراتيجيات الرقمنة على الحد من مخاطر الهجمات السيبرانية بالبيئة المصرية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثالث بعنوان الرقمنة وضمن جودة التعليم العالي، جامعة مدينة السادات، مصر، 2-3 أكتوبر 2021.
6. محمد مصطفى حسين، زيد فوزي ايوب ، نحو حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على مجالاتها الاستراتيجية دراسة حالة في شركة Speed Way للاتصالات وخدمات الانترنت، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الاكاديمي الدولي التاسع تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية" ، اسطنبول، تركيا، 17-18 تموز 2018.
7. نسرين محمد فتحي يوسف، الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودوره في زيادة القدرة التنافسية للشركات، مداخلة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية بعنوان تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أفريل 2013.

✓ دروس ومحاضرات:

1. شمامي رفيقة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.

✓ التقارير والبحوث:

1. الإستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية الممارسات والتحديات، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، البحرين، يونيو 2023.
2. مصرف السلام الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2022، ص. 52.
3. بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2015، ص. 13.
4. إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، أدوات التمويل الإسلامي لدى أسواق رأس المال العربية، الأمانة العامة للإتحاد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2015.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdul Fadlil, Imam Riadi, Azhar Basir, Integration of Zachman Framework and TOGAF ADM on Academic Information Systems Modeling, INTENSIF: Jurnal Ilmiah Penelitian dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi, Vol.5 No.1, February 2021.

2. Aleš LEVSTEK, Tomaž HOVELJA, Andreja PUCIHAR, IT Governance Mechanisms and Contingency Factors: Towards an Adaptive IT Governance Model , Organizacija, Volume 51, Issue 4, November 2018.
3. Carlos Juiz, Ricardo Colomo-Palacios, Beatriz Gómez, Cascading ISO/IEC 38500 based Balanced Score Cards to improve board accountability, Procedia Computer Science, No 138, 2018.
4. Deon Bossouw, Balancing Corporate And Social Interests : Corporate Governance Theory And Practice, African Journal Of Business Ethics, Vol03 No01, 2008.
5. Dorel Dusmanescu, Bradic Martinovic Aleksandra, The role of information systems in human resource management, 2011.
6. Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, France,1999.
7. Feby Janiar Husein, Melissa Indah Fianty, Designing Enterprise Architecture Using TOGAF Framework (Case Study: PT. Indorama), IJNMT (International Journal of New Media Technology), Vol 10, No 1, June 2023.
8. French.W; The Personnel Management Process, Human Resource Administration ,3 Édition , Hongton migglin,.Boston , 1974.
9. Gregory Francesco Maasse, An International Comparison Of Corporate Governance Models, Spencer Stuart, Amesterdam, The Netherlands, 2002.
10. Grote Dick, The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers, AMACOM book, 2002.
11. H.J.M. Ruël;Tanya Bondarouk;Jan Kees Looise,"E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM", management revue, vol 15, N°3, 2004.
12. Herry Saputra, Iyan Gusiana, Eddy Soeryanto Soegoto, Journal of Engineering Science and Technology, Vol. 17, No.04, August 2022.
13. Isaca, Guide cobit 5, U.S.A, 2012.
14. Islamic Financial Services Industry STABILITY REPORT 2023, Islamic Financial Services Board, Kuala Lumpur, Malaysia, August 2023.
15. ISO/IEC 38500:2015 ,Information technology Governance of IT for the organization, Retrieved from <https://www.iso.org/standard/62816.html>
16. IT Governance Institute ITGI, Board briefing on IT Governance, 2ed, USA, 2003.
17. Mohamad S, Toomey M., A survey of information technology governance capability in five jurisdictions using the ISO 38500:2008 framework, International Journal of Disclosure and Governance,U.S.A , 2015.

18. Muhamet Gervalla, Naim Preniqi, Peter Kopacek, IT Infrastructure Library (ITIL) framework approach to IT Governance , IFAC Papers ,Vol September 2018.
19. Nik Mutasim Nik Ab. Rahman,& others, Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 06, N 04, 2013.
20. Oni Tope, Building Corporate Organizations through Effective Staff Performance Management, International Journal of Management Sciences and Business Research, vol 5, no 8, Aug2016.
21. Parmonangan .R Togatorop, Auditing learning management system using information technology infrastructure library (itil), Jurnal Mantik, Vol.6, No. 4, February 2023.
22. PNUD, Governance for Sustainable Development, a PNUD Policy document, New York, 1997.
23. Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-Operation and Development (OCED), 2004.
24. Purnama Putra , Efendi Eko Prasetyo, Rizal Fahlevi, Link and Match Strategy of Islamic Banking Vocational High School Human Resources with the Islamic Banking Industry, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol 9, Issue 02, 2023.
25. Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, No. 3 ,1970, p 607–610.
26. Shamsalden Aziz Salh, Yousif Ameen Mohammed, Skill Issues for Islamic Financial Institutions-Reasons and Solutions, Journal of Law Policy and Globalization, Vol.89, 2019.
27. Stephen Nguyen, TOGAF: A Framework for Successful Business Transformation, Published on Oct 17, 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/togaf-framework-successful-business-transformation-stephen-nguyen-g48ec>
28. The Open Group, The TOGAF Standard Version 9.2, Document Number: C182, U.S.A, 2018.
29. The University Of Utah, University Information Technology, Information Technology Services, ITIL 4, Retrieved from: <https://itil.it.utah.edu/itilv4/index.html>.
30. The World Bank, Governance and Development, Washington D.C, 1992.
31. Webb, P., Pollard Carol E., and Ridley, G. , Attempting to define IT governance wisdom or folly, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.
32. Williamson. Q. E, The Mechanism of Governance, Oxford: Oxford University Press, 1999.

33. Wim Van Grembergen, Strategies for Information Technology Governance, Idea Group Publishing, USA, 2004.
34. Yulyanty chandra , Nilo legowo, Utilizing data framework to support decision Making process with enterprise architecture Approach by using togaf framework, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.100. No 20, 31st October 2022.
35. Zahi Jamal, Belhaj Aadil, La gouvernance des Technologies de l'Informationun : dispositif de contrôle du système d'information éducatif, , Revue "Repères et Perspectives Economiques", Vol. 2,N° 2, Maroc, 2ème semestre 2018.

ثالثا : المواقع الإلكترونية:

1. الموسوعة الرقمية العربية، مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات، أطلع بتاريخ 2024/01/25، تم الإسترداد من <https://rb.gy/87iq64>
2. علي كاظم، مكتبة البنية التحتية للمعلوماتية ITIL ، مجلة المعلوماتية الإلكترونية، العدد 159، يونيو 2021، تاريخ الإطلاع <https://scs.org.sy/?q=scs/infomag/showarticlenode&id=962> : رابط المقال، 2024/01/25
3. محمد أبو مدرة، إطار ITIL لإدارة الخدمات التقنية، تاريخ النشر 03/08 /2023، تاريخ الإطلاع 2024/01/24، تم الإسترداد من <http://tinyurl.com/4yc92bj4>
4. مجموعة ريناد المجد، نظام حوكمة تقنية المعلومات الأيزو 38500، تم الإسترداد بتاريخ 2024/02/08، من <https://2u.pw/XHZUFBa>
5. فهد فايز المدرع، المعايير العالمية لأمن المعلومات، مركز التميز لأمن المعلومات، ص 6-7، تم الإسترداد بتاريخ 2024/02/08 من <http://aqarworld.s3.amazonaws.com/islamicebook/ebook/56374.pdf>
6. رؤى حمود، أهم 7 أطر لمدراء أقسام المعلومات لنجاح حوكمة تقنية المعلومات. أطلع يوم 2022/08/14، تم الإسترداد من <https://bit.ly/3bWGIQz>
7. COSO Model، تاريخ النشر 2021/12/13، تم الإسترداد يوم 2024/02/07، من <https://www.accountingwithahmedsamir.com/2021/12/COSO%20Model.html>
8. إيهاب جمعة عدوان، دراسات حديثة، مقال منشور في جريدة البلاد، 12 أكتوبر 2019، البحرين، تم الإسترداد بتاريخ 2024/01/24 من <https://www.albiladpress.com/news/2019/4015/columns/602294.html>.
9. عهد سعيد أحمد خليل، إدارة الموارد البشرية و التحديات المستقبلية، تاريخ النشر 2022/10/19 تاريخ الإطلاع : 2023/09/12 تم الإسترداد : <https://bitly.ws/UwnX>
10. الموقع الرسمي لبنك البركة، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2025، الرابط: <https://www.albaraka-bank.dz>.
11. الموقع الرسمي لمصرف السلام، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2025، الرابط: <https://www.alsalamalgeria.com>



الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	جبار بوكثير	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة أم البواقي
02	عظيمي دلال	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة خنشلة
03	عيشوش رياض	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة أم البواقي
04	كلاش رميسة	أستاذ محاضر "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة أم البواقي
05	بريطل هاجر	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة خنشلة

الملحق رقم 02: الإستبيان النهائي (بعد التحكيم):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وحدوي وبنكي

قسم العلوم الاقتصادية

إِستبـيـان

-الأستاذ المشرف : أ.د. بلعيد عبد الله

جامعة عباس لغرور -

-الطالب الباحث : قوريش زكرياء

*رقم الهاتف : 06.64.95.61.52

خنشلة -

* البريد الإلكتروني المهني: korriche.zakaria@univ-khenchela.dz

* البريد الإلكتروني الشخصي: korrichezakaria@gmail.com

تحية طيبة ... وبعد

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان، الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي بغية جمع

المعلومات والبيانات الكافية لإعداد أطروحة دكتوراه ل.م.د بعنوان :

«أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي»

-مؤسسات المصارف الإسلامية بالجزائر نموذجاً-

الملاحق

الرجاء من سيادتكم المحترمة المساهمة والمشاركة الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة ، ووفق ما هو مطبق فعلا في مؤسستكم وليس وفق ما ترونه مناسباً، وذلك بهدف التوصل إلى النتائج العلمية الحقيقية، علماً بأن الإجابات تبقى موضع ثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة والنتائج ستكون في خدمة البحث العلمي لا غير.

• عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة.

* التعريف الإجرائي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات Information Technology Governance:

حوكمة تكنولوجيا المعلومات ITG هي كل الأساليب، الإجراءات والقرارات التي تتعلق بإستخدام، إدارة وتسيير تكنولوجيا المعلومات بالمصرف، حيث من خلال تطبيقها تسعى البنوك الى توفير تكنولوجيا المعلومات بالشكل اللازم كما ونوعا مع ضمان التسيير الجيد لها، بالإضافة إلى ربط أهداف هذه التكنولوجيا المعلوماتية بالأهداف الإستراتيجية للمصرف.

لكم منا كل التقدير مع جزيل الشكر ووافر الإمتنان لتعاونكم ولجهودكم الطيبة.

المحور الأول: بطاقة المعلومات والبيانات الشخصية:

1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر - <input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة - <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة - <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
3- المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة - <input type="checkbox"/> من 50 سنة وأكثر
	<input type="checkbox"/> شهادة (تقني، تقني سامي) - <input type="checkbox"/> مستوى ثانوي أو أقل
	<input type="checkbox"/> ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه) - <input type="checkbox"/> جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)
4- الأقدمية في الوظيفة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات - <input type="checkbox"/> من 05 إلى 10 سنوات - <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
5- الوظيفة:	<input type="checkbox"/> إطار مسير - <input type="checkbox"/> إطار - <input type="checkbox"/> عون تنفيذي - <input type="checkbox"/> أخرى

المحور الثاني: أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف

أولاً: أثر تطبيق مبدأ إضافة القيمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعزز حوكمة تكنولوجيا المعلومات من رضا الموظفين بمهامهم من خلال توفير الأنظمة التي يحتاجونها.					
2	تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل.					
3	تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسن من الأداء الفردي للمهام على مختلف المستويات الوظيفية.					
4	تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل واضح في تقليص الوقت اللازم لأداء مختلف المهام.					
5	تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في إنجاز الوظائف و العمليات بفاعلية وكفاءة أحسن.					
6	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاز مختلف الوظائف و العمليات بتكاليف اقل.					

الملاحق

					يساعد تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق قيمة مضافة لأداء الموارد البشرية في المصرف من خلال التطوير المستمر للتقنيات المعتمدة.	7		
					يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء الموارد البشرية في المصرف عبر توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات.	8		
					يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصرف في تحسين كفاءة تخزين البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تسهيل إعادة استخدامها وتحليلها من قبل الموارد البشرية في المصرف.	9		
ثانياً: أثر تطبيق مبدأ التوافق الإستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف:								
الرقم	العبارات				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
10	ساهم توفر تكنولوجيا المعلومات اللازمة في تحقيق أهداف الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.							
11	يشارك الموظفون المتخصصون في تقنية المعلومات في ضمان تحقيق التكنولوجيا للأهداف المرجوة.							
12	يتجلى وجود انسجام بين تكنولوجيا معلومات والقوانين والقواعد التنظيمية في المصرف، مما ساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.							
13	تتسم أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف بمدى عالٍ من التوافق مع إحتياجات المصرف وأهدافه التشغيلية والاستراتيجية .							
14	يوجد تكامل وظيفي واضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والمهام داخل المصرف الأمر الذي يعزز من بلوغ الأهداف الإستراتيجية.							
15	تعكس الرؤية الإستراتيجية لإدارة المصرف فهما دقيقاً لإحتياجات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، بما يضمن مواءمة التوجهات التقنية مع المتطلبات الوظيفية.							
16	حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في توظيف الموارد البشرية المؤهلة تقنياً لتحقيق أهداف المصرف.							
17	ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بأهداف الموارد البشرية ساهم في زيادة الفعالية.							
18	توافق البرمجيات والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات الموظفين في معالجة البيانات و المعلومات، ساعد بشكل كبير في تحسين جودة ودقة عملية إتخاذ القرار داخل المصرف.							
ثالثاً : أثر تطبيق مبدأ تقييم الأداء لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف:								
الرقم	العبارات				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
19	ساهم تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصرف في إبراز الإحتياجات الفعلية للموارد البشرية من الأدوات التكنولوجية، بما يدعم أداءها لمختلف الوظائف بكفاءة وفعالية.							
20	تساهم عملية تقييم ومتابعة تكنولوجيا المعلومات بالمصرف في رفع أداء الموارد البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف في الأنظمة وتطويرها.							
21	تقييم تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساعد في تحديد المسؤوليات وتحسين عملية إتخاذ القرارات.							
22	تساهم عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل .							
23	تقييم تكنولوجيا المعلومات يساهم في وضع نظام فعال للرقابة على أداء الموارد البشرية في المصرف.							
24	تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في توظيف الموارد البشرية حسب الحاجة.							
25	تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في تدريب وتكوين الموظفين حسب الحاجة.							
26	تساهم تكنولوجيا المعلومات في رقابة فعالة وتقييم حقيقي لأداء الموارد البشرية في المصرف.							
27	وفرت تكنولوجيا المعلومات أساليب ونماذج تعتمد على الكفاءة في متابعة أداء الموظفين في المصرف.							
رابعاً : أثر تطبيق مبدأ إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف:								
الرقم	العبارات				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
28	إستخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية ينعكس بصورة واضحة على تحقيق الأهداف المحددة .							

الملاحق

29	تساهم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير ودعم البرامج والتطبيقات الإلكترونية المساندة .
30	تحديد الاحتياجات اللازمة لوضع وتشغيل وصيانة وتحسين التكنولوجيا بضمن سرية و أمن المعلومات.
31	تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التطوير المستمر للتكنولوجيا المستغلة من المورد البشري.
32	تصميم نظام رقابة على تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر ويرفع الأداء.
33	تعد إدارة الموارد التكنولوجية أداة فعالة في تعزيز الرقابة على التكنولوجيا والمعلومات والأنظمة المعتمدة من قبل الموظفين، مما يساهم في تقليص معدلات الإختراف في تنفيذ المهام والعمليات المختلفة.
34	تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير آليات وأساليب الإستخدام الأمثل في تحسين أداء الموارد التي يشرف عليها الموظفون داخل المصرف.
35	تصميم نظام الرقابة على أساس تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر.
36	تساهم إدارة وتسيير ومراقبة تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية داخل المصرف في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين جودة أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين من خدماتهم.

خامساً: أثر تطبيق مبدأ إدارة الخطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصرف:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
37	تحديد مخاطر عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة أحسن للموارد البشرية في المصرف.				
38	مستوى الإجراءات الأمنية المطبقة على الأنظمة المعلوماتية بالمصرف بضمن سرية وأمن المعلومات ما يزيد من راحة الموظف أثناء أداء مهامه.				
39	ساهمت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تجنب العديد من المخاطر التي تؤثر على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وبالتالي على أداء الموارد البشرية في المصرف لمهامها.				
40	ساهمت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنضباط أحسن من الموظفين في المصرف لأداء مهامهم.				
41	تحسن حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أداءها.				
42	ساهمت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المزيد من الحوكمة في إختيار وتعيين الموظفين المختصين.				
43	التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساهم في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية.				
44	استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداء البشري.				
45	لدى الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف القدرة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة.				

لكم منا وافر الإمتنان و جزيل الشكر على تعاونكم

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS v 25 :

01 - اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ:

البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث
Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,822 9	Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,885 9	Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,846 9
البعد الرابع Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,800 9	البعد الخامس Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,870 9	الاستبيان ككل Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach Nombre d'éléments <hr/> ,953 45

الملاحق

02- اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي:

عبارات البعد الاول

		Corrélations									إضافة القيمة
		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	9ع	
1ع	Corrélation de Pearson	1	,501**	,313**	,226*	,452**	,245*	,350**	,300**	,254**	,617**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,021	,000	,012	,000	,002	,009	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
2ع	Corrélation de Pearson	,501**	1	,460**	,228*	,218*	,301**	,480**	,292**	,316**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,020	,026	,002	,000	,003	,001	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
3ع	Corrélation de Pearson	,313**	,460**	1	,358**	,280**	,285**	,347**	,357**	,192	,607**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,004	,003	,000	,000	,051	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
4ع	Corrélation de Pearson	,226*	,228*	,358**	1	,528**	,413**	,184	,300**	,410**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,021	,020	,000		,000	,000	,061	,002	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
5ع	Corrélation de Pearson	,452**	,218*	,280**	,528**	1	,256**	,294**	,350**	,311**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,004	,000		,009	,002	,000	,001	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
6ع	Corrélation de Pearson	,245*	,301**	,285**	,413**	,256**	1	,530**	,352**	,439**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,012	,002	,003	,000	,009		,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
7ع	Corrélation de Pearson	,350**	,480**	,347**	,184	,294**	,530**	1	,450**	,383**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,061	,002	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
8ع	Corrélation de Pearson	,300**	,292**	,357**	,300**	,350**	,352**	,450**	1	,393**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
9ع	Corrélation de Pearson	,254**	,316**	,192	,410**	,311**	,439**	,383**	,393**	1	,640**
	Sig. (bilatérale)	,009	,001	,051	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
إضافة القيمة	Corrélation de Pearson	,617**	,670**	,607**	,610**	,606**	,684**	,705**	,658**	,640**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

عبارات البعد الثاني

		Corrélations									
		التوافق الاستراتيجي	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع
التوافق الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,444**	,661**	,653**	,809**	,794**	,793**	,766**	,749**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
10ع	Corrélation de Pearson	,444**	1	,336**	,223*	,285**	,369**	,242*	,223*	,238*	,181
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,023	,003	,000	,013	,023	,015	,065
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
11ع	Corrélation de Pearson	,661**	,336**	1	,561**	,524**	,383**	,412**	,396**	,375**	,401**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
12ع	Corrélation de Pearson	,653**	,223*	,561**	1	,480**	,471**	,383**	,462**	,288**	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
13ع	Corrélation de Pearson	,809**	,285**	,524**	,480**	1	,591**	,665**	,471**	,600**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
14ع	Corrélation de Pearson	,794**	,369**	,383**	,471**	,591**	1	,667**	,562**	,465**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

الملاحق

15ع	Corrélation de Pearson	,793**	,242*	,412**	,383**	,665**	,667**	1	,600**	,509**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
16ع	Corrélation de Pearson	,766**	,223*	,396**	,462**	,471**	,562**	,600**	1	,608**	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
17ع	Corrélation de Pearson	,749**	,238*	,375**	,288**	,600**	,465**	,509**	,608**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000	,003	,000	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
18ع	Corrélation de Pearson	,764**	,181	,401**	,434**	,561**	,527**	,509**	,575**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,065	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

عبارات البعد الثالث

Corrélations

		19ع	20ع	21ع.	22ع	23ع	24ع	25ع	26ع	27ع	تقييم الأداء
19ع	Corrélation de Pearson	1	,474**	,123	,130	,402**	,422**	,408**	,495**	,359**	,619**
	Sig. (bilatérale)		,000	,215	,189	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
20ع	Corrélation de Pearson	,474**	1	,228*	,313**	,285**	,437**	,562**	,479**	,501**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000		,020	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
21ع	Corrélation de Pearson	,123	,228*	1	,416**	,172	,105	,280**	,135	,131	,409**
	Sig. (bilatérale)	,215	,020		,000	,081	,289	,004	,173	,185	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
22ع	Corrélation de Pearson	,130	,313**	,416**	1	,341**	,233*	,246*	,227*	,250*	,521**
	Sig. (bilatérale)	,189	,001	,000		,000	,017	,012	,021	,011	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
23ع	Corrélation de Pearson	,402**	,285**	,172	,341**	1	,544**	,427**	,501**	,446**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,081	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
24ع	Corrélation de Pearson	,422**	,437**	,105	,233*	,544**	1	,568**	,483**	,355**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,289	,017	,000		,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
25ع	Corrélation de Pearson	,408**	,562**	,280**	,246*	,427**	,568**	1	,650**	,486**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,012	,000	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
26ع	Corrélation de Pearson	,495**	,479**	,135	,227*	,501**	,483**	,650**	1	,814**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,173	,021	,000	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
27ع	Corrélation de Pearson	,359**	,501**	,131	,250*	,446**	,355**	,486**	,814**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,185	,011	,000	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,619**	,708**	,409**	,521**	,690**	,695**	,779**	,816**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

عبارات البعد الرابع

Corrélations

		28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع	إدارة الموارد
28ع	Corrélation de Pearson	1	,369**	,044	,138	-,058	,117	,265**	,378**	,399**	,456**
	Sig. (bilatérale)		,000	,659	,162	,562	,235	,006	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
29ع	Corrélation de Pearson	,369**	1	,345**	,427**	,317**	,253**	,390**	,239*	,222*	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,010	,000	,015	,023	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
30ع	Corrélation de Pearson	,044	,345**	1	,560**	,405**	,300**	,167	,301**	,277**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,659	,000		,000	,000	,002	,091	,002	,004	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
31ع	Corrélation de Pearson	,138	,427**	,560**	1	,502**	,362**	,240*	,145	,346**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,162	,000	,000		,000	,000	,014	,141	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
32ع	Corrélation de Pearson	-,058	,317**	,405**	,502**	1	,602**	,363**	,214*	,217*	,655**
	Sig. (bilatérale)	,562	,001	,000	,000		,000	,000	,029	,027	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
33ع	Corrélation de Pearson	,117	,253**	,300**	,362**	,602**	1	,565**	,359**	,245*	,698**
	Sig. (bilatérale)	,235	,010	,002	,000	,000		,000	,000	,012	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
34ع	Corrélation de Pearson	,265**	,390**	,167	,240*	,363**	,565**	1	,511**	,224*	,657**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,091	,014	,000	,000		,000	,022	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
35ع	Corrélation de Pearson	,378**	,239*	,301**	,145	,214*	,359**	,511**	1	,356**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,002	,141	,029	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
36ع	Corrélation de Pearson	,399**	,222*	,277**	,346**	,217*	,245*	,224*	,356**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,004	,000	,027	,012	,022	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
إدارة الموارد	Corrélation de Pearson	,456**	,615**	,616**	,672**	,655**	,698**	,657**	,620**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

عبارات البعد الخامس

Corrélations

		37ع	38ع	39ع	40ع	41ع	42ع	43ع	44ع	45ع	إدارة الخطر
37ع	Corrélation de Pearson	1	,706**	,451**	,378**	,292**	,324**	,342**	,333**	,389**	,653**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003	,001	,000	,001	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
38ع	Corrélation de Pearson	,706**	1	,456**	,422**	,324**	,205*	,409**	,350**	,321**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,037	,000	,000	,001	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
39ع	Corrélation de Pearson	,451**	,456**	1	,357**	,345**	,392**	,330**	,258**	,394**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,008	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
40ع	Corrélation de Pearson	,378**	,422**	,357**	1	,387**	,441**	,402**	,308**	,353**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
41ع	Corrélation de Pearson	,292**	,324**	,345**	,387**	1	,598**	,572**	,535**	,468**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000

الملاحق

42ع	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	Corrélation de Pearson	,324**	,205*	,392**	,441**	,598**	1	,583**	,542**	,464**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,001	,037	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
43ع	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	Corrélation de Pearson	,342**	,409**	,330**	,402**	,572**	,583**	1	,794**	,587**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
44ع	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	Corrélation de Pearson	,333**	,350**	,258**	,308**	,535**	,542**	,794**	1	,651**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,008	,001	,000	,000	,000		,000	,000
45ع	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	Corrélation de Pearson	,389**	,321**	,394**	,353**	,468**	,464**	,587**	,651**	1	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
إدارة الخطر	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	Corrélation de Pearson	,653**	,643**	,608**	,653**	,710**	,732**	,807**	,765**	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- اختبار خصائص العينة:

الجنس:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	78	75,0	75,0	75,0
	أنثى	26	25,0	25,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

العمر:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	23	22,1	22,1	22,1
	من 30 إلى 40 سنة	52	50,0	50,0	72,1
	من 41 إلى 50 سنة	26	25,0	25,0	97,1
	أكثر من 50 سنة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	3	2,9	2,9	2,9
	(شهادة (تقني، تقني سامي -	13	12,5	12,5	15,4
	(جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس -	84	80,8	80,8	96,2
	(ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه -	4	3,8	3,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الأقدمية في الوظيفة:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	29	27,9	27,9	27,9
	من 05 إلى 10 سنوات	48	46,2	46,2	74,0
	أكثر من 10 سنوات	27	26,0	26,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الوظيفة:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أخرى	7	6,7	6,7	6,7
	عون تنفيذي	31	29,8	29,8	36,5
	إطار	52	50,0	50,0	86,5
	إطار مسير	14	13,5	13,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

4- جدول التكرارات والنسب لعبارات البعد الاول:

1- تعزز حوكمة تكنولوجيا المعلومات من رضا الموظفين بمهامهم من خلال توفير الأنظمة التي يحتاجونها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	1	1,0	1,0	1,9
	موافق	62	59,6	59,6	61,5
	موافق بشدة	40	38,5	38,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

2- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	13	12,5	12,5	13,5
	موافق	48	46,2	46,2	59,6
	موافق بشدة	42	40,4	40,4	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

3- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسن من الأداء الفردي للمهام على مختلف المستويات الوظيفية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	2,9	2,9	2,9
	موافق	63	60,6	60,6	63,5
	موافق بشدة	38	36,5	36,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

4- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل واضح في تقليص الوقت اللازم لأداء مختلف المهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	3,8	3,8	3,8
	موافق	65	62,5	62,5	66,3
	موافق بشدة	35	33,7	33,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

5- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم في انجاز الوظائف و العمليات بفاعلية وكفاءة أحسن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	2,9	2,9	2,9
	موافق	68	65,4	65,4	68,3
	موافق بشدة	33	31,7	31,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

6- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاز مختلف الوظائف و العمليات بتكاليف اقل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,8	3,8	3,8
	محايد	12	11,5	11,5	15,4
	موافق	58	55,8	55,8	71,2
	موافق بشدة	30	28,8	28,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

7- يساعد تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق قيمة مضافة لأداء الموارد البشرية في المصرف من خلال التطوير المستمر للتقنيات المعتمدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	9,6	9,6	9,6
	موافق	64	61,5	61,5	71,2
	موافق بشدة	30	28,8	28,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

8- يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء الموارد البشرية في المصرف عبر توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	8	7,7	7,7	8,7
	موافق	57	54,8	54,8	63,5
	موافق بشدة	38	36,5	36,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

9- يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصرف في تحسين كفاءة تخزين البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تسهيل إعادة استخدامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	6,7	6,7	6,7
	موافق	58	55,8	55,8	62,5
	موافق بشدة	39	37,5	37,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إختبار T للعينة الواحدة للبعد الاول :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1- تعزز حوكمة تكنولوجيا المعلومات من رضا الموظفين بمهامهم من خلال توفير الأنظمة التي يحتاجونها	104	4,3558	,55596	,05452
2- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل	104	4,2596	,71047	,06967
3- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسن من الأداء الفردي للمهام على مختلف المستويات الوظيفية	104	4,3365	,53264	,05223
4- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل واضح في تقليص الوقت - اللازم لأداء مختلف المهام	104	4,2981	,53752	,05271
5- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم في انجاز الوظائف و العمليات بفاعلية وكفاءة أحسن	104	4,2885	,51526	,05053
6- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاز مختلف الوظائف و العمليات بتكاليف اقل	104	4,0962	,74416	,07297
7- يساعد تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق قيمة مضافة لأداء الموارد البشرية في المصرف من خلال التطوير المستمر للتقنيات المعتمدة	104	4,1923	,59246	,05810
8- يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء الموارد البشرية في المصرف عبر توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة	104	4,27	,642	,063
9- يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصرف في تحسين كفاءة تخزين البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تسهيل إعادة استخدامها	104	4,3077	,59246	,05810

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1- تعزز حوكمة تكنولوجيا المعلومات من رضا الموظفين بمهامهم من خلال توفير الأنظمة التي يحتاجونها	24,869	103	,000	1,35577	1,2476	1,4639
2- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحقق مرونة أكبر في العمل	18,081	103	,000	1,25962	1,1214	1,3978
3- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسن من الأداء الفردي للمهام على مختلف المستويات الوظيفية	25,590	103	,000	1,33654	1,2330	1,4401
4- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل واضح في تقليص الوقت اللازم لأداء مختلف المهام	24,628	103	,000	1,29808	1,1935	1,4026
5- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهم في انجاز الوظائف و العمليات بفاعلية وكفاءة أحسن	25,501	103	,000	1,28846	1,1883	1,3887
6- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاز مختلف الوظائف و العمليات بتكاليف اقل	15,022	103	,000	1,09615	,9514	1,2409

الملاحق

يساعد تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على -7 تحقيق قيمة مضافة لأداء الموارد البشرية في المصرف من خلال التطوير المستمر للتقنيات المعتمدة	20,523	103	,000	1,19231	1,0771	1,3075
يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في -8 تعزيز أداء الموارد البشرية في المصرف عبر توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة	20,159	103	,000	1,269	1,14	1,39
يساهم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في -9 المصرف في تحسين كفاءة تخزين البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تسهيل إعادة استخدامها	22,509	103	,000	1,30769	1,1925	1,4229

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إضافة القيمة	104	4,2671	,39001	,03824

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إضافة القيمة	33,132	103	,000	1,26709	1,1912	1,3429

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إضافة القيمة	104	4,2671	,39001	,03824

6- جدول التكرارات والنسب لعبارات البعد الثاني:

10- ساهم توفر تكنولوجيا المعلومات اللازمة في تحقيق أهداف الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	5,8	5,8	5,8
	موافق	70	67,3	67,3	73,1
	موافق بشدة	28	26,9	26,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

11- يشارك الموظفون المتخصصون في تفتية المعلومات في ضمان تحقيق التكنولوجيا للأهداف المرجوة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	15	14,4	14,4	15,4
	موافق	62	59,6	59,6	75,0
	موافق بشدة	26	25,0	25,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

12 - يتجلى وجود انسجام بين تكنولوجيا معلومات والقوانين والقواعد التنظيمية في المصرف، مما ساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	6,7	6,7	9,6
	موافق	67	64,4	64,4	74,0
	موافق بشدة	27	26,0	26,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

13- تتسم أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف بمدى عال من التوافق مع احتياجات المصرف وأهدافه التشغيلية والاستراتيجية.

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	17	16,3	16,3	19,2
	موافق	55	52,9	52,9	72,1
	موافق بشدة	29	27,9	27,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

14- يوجد تكامل وظيفي واضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والمهام داخل المصرف الأمر الذي يعزز من بلوغ الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	21	20,2	20,2	26,0
	موافق	46	44,2	44,2	70,2
	موافق بشدة	31	29,8	29,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

15- تعكس الرؤية الإستراتيجية لإدارة المصرف فهما دقيقا لإحتياجات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات،

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	4	3,8	3,8	4,8
	محايد	22	21,2	21,2	26,0
	موافق	50	48,1	48,1	74,0
	موافق بشدة	27	26,0	26,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

16- حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في توظيف الموارد البشرية المؤهلة تقنيا لتحقيق أهداف البنك.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	26	25,0	25,0	26,0
	موافق	53	51,0	51,0	76,9
	موافق بشدة	24	23,1	23,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

17- ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بأهداف الموارد البشرية ساهم في زيادة الفعالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	20	19,2	19,2	21,2
	موافق	45	43,3	43,3	64,4
	موافق بشدة	37	35,6	35,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

18- توافق البرمجيات والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات الموظفين في معالجة البيانات ساعد بشكل كبير في تحسين جودة عملية إتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	20	19,2	19,2	21,2
	موافق	51	49,0	49,0	70,2
	موافق بشدة	31	29,8	29,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

7- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة للبعد الثاني:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
10- ساهم توفر تكنولوجيا المعلومات اللازمة في تحقيق أهداف الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.	104	4,2115	,53377	,05234
11- يشارك الموظفون المتخصصون في تقنية المعلومات في ضمان تحقيق التكنولوجيا للأهداف المرجوة.	104	4,0865	,65523	,06425
12- يتجلى وجود انسجام بين تكنولوجيا المعلومات والقوانين والقواعد التنظيمية في المصرف، مما ساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين	104	4,1346	,65445	,06417
13- تتسم أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف بمدى عال من التوافق مع احتياجات المصرف وأهدافه التشغيلية والاستراتيجية	104	4,0577	,74816	,07336
14- يوجد تكامل وظيفي واضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والمهام داخل المصرف الأمر الذي يعزز من بلوغ الأهداف	104	3,9808	,85877	,08421
15- تعكس الرؤية الاستراتيجية لإدارة المصرف فهما دقيقا لإحتياجات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات،	104	3,9423	,84563	,08292
16- حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في توظيف الموارد البشرية المؤهلة تقنيا لتحقيق أهداف البنك	104	3,9615	,72303	,07090
17- ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بأهداف الموارد البشرية ساهم في زيادة الفعالية	104	4,1250	,78441	,07692
18- توافق البرمجيات والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات الموظفين في معالجة البيانات ساعد بشكل كبير في تحسين جودة عملية إتخاذ القرار	104	4,0673	,75382	,07392

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
10- ساهم توفر تكنولوجيا المعلومات اللازمة في تحقيق أهداف الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.	23,147	103	,000	1,21154	1,1077	1,3153
11- يشارك الموظفون المتخصصون في تقنية المعلومات في ضمان تحقيق التكنولوجيا للأهداف المرجوة.	16,911	103	,000	1,08654	,9591	1,2140
12- يتجلى وجود انسجام بين تكنولوجيا المعلومات والقوانين والقواعد التنظيمية في المصرف، مما ساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين	17,680	103	,000	1,13462	1,0073	1,2619
13- تتسم أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف بمدى عال من التوافق مع احتياجات المصرف وأهدافه التشغيلية والاستراتيجية	14,417	103	,000	1,05769	,9122	1,2032
14- يوجد تكامل وظيفي واضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والمهام داخل المصرف الأمر الذي يعزز من بلوغ الأهداف	11,647	103	,000	,98077	,8138	1,1478
15- تعكس الرؤية الاستراتيجية لإدارة المصرف فهما دقيقا لإحتياجات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات،	11,364	103	,000	,94231	,7779	1,1068
16- حوكمة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في توظيف الموارد البشرية المؤهلة تقنيا لتحقيق أهداف البنك	13,562	103	,000	,96154	,8209	1,1022
17- ربط أهداف تكنولوجيا المعلومات بأهداف الموارد البشرية ساهم في زيادة الفعالية	14,626	103	,000	1,12500	,9725	1,2775
18- توافق البرمجيات والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات الموظفين في معالجة البيانات ساعد بشكل كبير في تحسين جودة عملية إتخاذ القرار	14,439	103	,000	1,06731	,9207	1,2139

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التوافق الاستراتيجي	104	4,0630	,53022	,05199

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التوافق الاستراتيجي	20,446	103	,000	1,06303	,9599	1,1661

الملاحق

8- جدول التكرارات والنسب لعبارات البعد الثالث:

19- -ساهم تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إبراز الإحتياجات الفعلية للموارد البشرية من الأدوات التكنولوجية، بما يدعم أداءها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	6	5,8	5,8	6,7
	موافق	69	66,3	66,3	73,1
	موافق بشدة	28	26,9	26,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

20- -تساهم عملية تقييم ومتابعة تكنولوجيا المعلومات بالمصرف في رفع أداء الموارد البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف في الأنظمة وتطويرها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	6	5,8	5,8	8,7
	موافق	68	65,4	65,4	74,0
	موافق بشدة	27	26,0	26,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

21- -تقييم تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساعد في تحديد المسؤوليات وتحسين عملية إتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	9	8,7	8,7	9,6
	موافق	69	66,3	66,3	76,0
	موافق بشدة	25	24,0	24,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

22- -تساهم عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	6,7	6,7	9,6
	موافق	57	54,8	54,8	64,4
	موافق بشدة	37	35,6	35,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

23- -تقييم تكنولوجيا المعلومات يساهم في وضع نظام فعال للرقابة على أداء الموارد البشرية في المصرف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	13	12,5	12,5	14,4
	موافق	59	56,7	56,7	71,2
	موافق بشدة	30	28,8	28,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

24- -تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في توظيف الموارد البشرية حسب الحاجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	19	18,3	18,3	21,2
	موافق	61	58,7	58,7	79,8
	موافق بشدة	21	20,2	20,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

25- -تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في تدريب وتكوين الموظفين حسب الحاجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,8	3,8	3,8
	محايد	19	18,3	18,3	22,1
	موافق	59	56,7	56,7	78,8
	موافق بشدة	22	21,2	21,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

26- تساهم تكنولوجيا المعلومات في رقابة فعالة وتقييم حقيقي لأداء الموارد البشرية في المصرف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5,8	5,8
	محايد	13	12,5	18,3
	موافق	62	59,6	77,9
	موافق بشدة	23	22,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0

27- وفرت تكنولوجيا المعلومات أساليب ونماذج تعتمد على الكفاءة في متابعة أداء الموظفين في المصرف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	7,7	7,7
	محايد	14	13,5	21,2
	موافق	62	59,6	80,8
	موافق بشدة	20	19,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0

9- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اختبار T للعينة الواحدة للبعد الثالث:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
19- تساهم تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إبراز الإحتياجات الفعلية للموارد البشرية من الأدوات التكنولوجية، بما يدعم أداءها	104	4,1923	,57584	,05647
20- تساهم عملية تقييم ومتابعة تكنولوجيا المعلومات بالمصرف في رفع أداء الموارد البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف في الأنظمة وتطويرها	104	4,1442	,64489	,06324
21- تقييم تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساعد في تحديد المسؤوليات وتحسين عملية إتخاذ القرارات	104	4,1346	,59214	,05806
22- تساهم عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل	104	4,2308	,69994	,06863
23- تقييم تكنولوجيا المعلومات يساهم في وضع نظام فعال للرقابة على أداء الموارد البشرية في المصرف	104	4,1250	,69236	,06789
24- تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في توظيف الموارد البشرية حسب الحاجة	104	3,9615	,70948	,06957
25- تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في تدريب وتكوين الموظفين حسب الحاجة	104	3,9519	,74234	,07279
26- تساهم تكنولوجيا المعلومات في رقابة فعالة وتقييم حقيقي لأداء الموارد البشرية في المصرف	104	3,9808	,76299	,07482
27- وفرت تكنولوجيا المعلومات أساليب ونماذج تعتمد على الكفاءة في متابعة أداء الموظفين في المصرف	104	3,9038	,79463	,07792

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
19- تساهم تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إبراز الإحتياجات الفعلية للموارد البشرية من الأدوات التكنولوجية، بما يدعم أداءها	21,116	103	,000	1,19231	1,0803	1,3043
20- تساهم عملية تقييم ومتابعة تكنولوجيا المعلومات بالمصرف في رفع أداء الموارد البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف في الأنظمة وتطويرها	18,094	103	,000	1,14423	1,0188	1,2696
21- تقييم تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساعد في تحديد المسؤوليات وتحسين عملية إتخاذ القرارات	19,541	103	,000	1,13462	1,0195	1,2498
22- تساهم عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل	17,932	103	,000	1,23077	1,0946	1,3669
23- تقييم تكنولوجيا المعلومات يساهم في وضع نظام فعال للرقابة على أداء الموارد البشرية في المصرف	16,570	103	,000	1,12500	,9904	1,2596
24- تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في توظيف الموارد البشرية حسب الحاجة	13,821	103	,000	,96154	,8236	1,0995
25- تقييم أداء تكنولوجيا المعلومات بالمصرف يساهم في تدريب وتكوين الموظفين حسب الحاجة	13,077	103	,000	,95192	,8076	1,0963

الملاحق

26-	تساهم تكنولوجيا المعلومات في رقابة فعالة وتقييم حقيقي لأداء الموارد البشرية في المصرف.	13,109	103	,000	,98077	,8324	1,1292
27-	وفرت تكنولوجيا المعلومات أساليب ونماذج تعتمد على الكفاءة في متابعة أداء الموظفين في المصرف.	11,600	103	,000	,90385	,7493	1,0584

10- جدول التكرارات والنسب لعبارات البعد الرابع:

28- استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية ينعكس بصورة واضحة على تحقيق الأهداف المحددة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	8,7	8,7	8,7
	موافق	69	66,3	66,3	75,0
	موافق بشدة	26	25,0	25,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

29- تساهم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير البرامج الإلكترونية المساندة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	6,7	6,7	6,7
	موافق	76	73,1	73,1	79,8
	موافق بشدة	21	20,2	20,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

30- تحديد الإحتياجات اللازمة لوضع وتشغيل وصيانة وتحسين التكنولوجيا ضمن سرية و أمن المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	7	6,7	6,7	8,7
	موافق	69	66,3	66,3	75,0
	موافق بشدة	26	25,0	25,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

31- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التطوير المستمر للتكنولوجيا المستغلة من المورد البشري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	6	5,8	5,8	7,7
	موافق	72	69,2	69,2	76,9
	موافق بشدة	24	23,1	23,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

32- تصميم نظام رقابة على تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر ويرفع الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	10	9,6	9,6	10,6
	موافق	62	59,6	59,6	70,2
	موافق بشدة	31	29,8	29,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

33- تعد إدارة الموارد التكنولوجية أداة فعالة في تعزيز الرقابة على التكنولوجيا والمعلومات المعتمدة ، مما يساهم في تقليص معدلات الإتحراف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	16	15,4	15,4	16,3
	موافق	60	57,7	57,7	74,0
	موافق بشدة	27	26,0	26,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

34- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير آليات وأساليب الاستخدام الأمثل في تحسين أداء الموارد التي يشرف عليها الموظفون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	5,8	5,8	5,8
	موافق	69	66,3	66,3	72,1
	موافق بشدة	29	27,9	27,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

35- تصميم نظام الرقابة على أساس تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	7,7	7,7	7,7
	موافق	66	63,5	63,5	71,2
	موافق بشدة	30	28,8	28,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

36- تساهم إدارة وتسيير تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	7	6,7	6,7	7,7
	موافق	59	56,7	56,7	64,4
	موافق بشدة	37	35,6	35,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

11 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اختبار T للعينة الواحدة للبعد الرابع:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
28- استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية ينعكس بصورة واضحة على تحقيق الأهداف المحددة .	104	4,1635	,55931	,05484
29- تساهم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير البرامج الإلكترونية المساندة .	104	4,1346	,50353	,04938
30- تحديد الاحتياجات اللازمة لوضع وتشغيل وصيانة وتحسين التكنولوجيا . يضمن سرية و أمن المعلومات	104	4,1442	,61405	,06021
31- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التطوير المستمر للتكنولوجيا . المستغلة من المورد البشري	104	4,1346	,59214	,05806
32- تصميم نظام رقابة على تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر ويرفع الأداء .	104	4,1827	,63497	,06226
33- تعد إدارة الموارد التكنولوجية أداة فعالة في تعزيز الرقابة على التكنولوجيا والمعلومات المعتمدة ، مما يسهم في تقليص معدلات الإحتراف	104	4,0865	,66989	,06569
34- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير آليات وأساليب الاستخدام الأمثل في تحسين أداء الموارد التي يشرف عليها الموظفون	104	4,2212	,53891	,05284
35- تصميم نظام الرقابة على أساس تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر	104	4,2115	,56899	,05579
36- تساهم إدارة وتسيير تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين	104	4,2692	,62676	,06146

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
28- استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية ينعكس بصورة واضحة على تحقيق الأهداف المحددة .	21,214	103	,000	1,16346	1,0547	1,2722
29- تساهم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير البرامج الإلكترونية المساندة .	22,979	103	,000	1,13462	1,0367	1,2325
30- تحديد الاحتياجات اللازمة لوضع وتشغيل وصيانة وتحسين التكنولوجيا . يضمن سرية و أمن المعلومات	19,003	103	,000	1,14423	1,0248	1,2636

الملاحق

31- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التطوير المستمر للتكنولوجيا المستعلة من المورد البشري	19,541	103	,000	1,13462	1,0195	1,2498
32- تصميم نظام رقابة على تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر ويرفع الأداء	18,995	103	,000	1,18269	1,0592	1,3062
33- تعد إدارة الموارد التكنولوجية أداة فعالة في تعزيز الرقابة على التكنولوجيا والمعلومات المعتمدة ، مما يسهم في تقليص معدلات الإحتراف	16,541	103	,000	1,08654	,9563	1,2168
34- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير آليات وأساليب الإستخدام الأمثل في تحسين أداء الموارد التي يشرف عليها الموظفون	23,109	103	,000	1,22115	1,1163	1,3260
35- تصميم نظام الرقابة على أساس تكنولوجيا المعلومات يساعد على التقليل من المخاطر	21,714	103	,000	1,21154	1,1009	1,3222
36- تساهم إدارة وتسيير تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين	20,652	103	,000	1,26923	1,1473	1,3911

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الموارد	104	4,1720	,36701	,03599

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
إدارة الموارد	32,567	103	,000	1,17201	1,1006	1,2434

12- جدول التكرارات والنسب لعبارات البعد الخامس:

37- تحديد مخاطر الناجمة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة أحسن للموارد البشرية في المصرف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
محايد	11	10,6	10,6	12,5
موافق	52	50,0	50,0	62,5
موافق بشدة	39	37,5	37,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

38- الإجراءات الأمنية المطبقة على الأنظمة المعلوماتية بالمصرف يضمن سرية وأمن المعلومات ما يزيد من راحة الموظف أثناء أداء مهامه.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محايد	9	8,7	8,7	9,6
موافق	63	60,6	60,6	70,2
موافق بشدة	31	29,8	29,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

39- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تجنب العديد من المخاطر التي تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة وبالتالي على أداء الموارد البشرية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محايد	11	10,6	10,6	10,6
موافق	64	61,5	61,5	72,1
موافق بشدة	29	27,9	27,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

40- ساهمت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنضباط أحسن من الموظفين في المصرف لأداء مهامهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	7	6,7	6,7	6,7
محايد	23	22,1	22,1	28,8
موافق	51	49,0	49,0	77,9
موافق بشدة	23	22,1	22,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

الملاحق

41- تحسن حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات أداءها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	13,5	13,5	13,5
	موافق	61	58,7	58,7	72,1
	موافق بشدة	29	27,9	27,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

42- ساهمت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المزيد من الحوكمة في اختيار وتعيين الموظفين المختصين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
	محايد	31	29,8	29,8	32,7
	موافق	46	44,2	44,2	76,9
	موافق بشدة	24	23,1	23,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

43- التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساهم في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,8	3,8	3,8
	محايد	24	23,1	23,1	26,9
	موافق	44	42,3	42,3	69,2
	موافق بشدة	32	30,8	30,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

44- استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداء البشري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	19,2	19,2	19,2
	موافق	49	47,1	47,1	66,3
	موافق بشدة	35	33,7	33,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

45- لدى الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف القدرة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	33	31,7	31,7	32,7
	موافق	42	40,4	40,4	73,1
	موافق بشدة	28	26,9	26,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

13 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينات الواحدة للبعد الخامس:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
37- تحديد مخاطر عن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة أحسن للموارد البشرية في المصرف .	104	4,2308	,71368	,06998
38- الإجراءات الأمنية المطبقة على الأنظمة المعلوماتية بالمصرف يضمن سرية وأمن المعلومات ما يزيد من راحة الموظف أثناء أداء مهامه	104	4,1923	,62437	,06122
39- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تجنب العديد من المخاطر التي تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة وبالتالي على أداء الموارد البشرية	104	4,1731	,59842	,05868
40- ساهمت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنضباط أحسن من الموظفين في المصرف لأداء مهامهم	104	3,8654	,83675	,08205
41- تحسن حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات أداءها	104	4,1442	,62966	,06174
42- ساهمت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المزيد من الحوكمة في اختيار وتعيين الموظفين المختصين	104	3,8750	,79669	,07812
43- التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساهم في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية	104	4,0000	,83608	,08198
44- استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداء البشري	104	4,1442	,71622	,07023
45- لدى الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف القدرة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة	104	3,9327	,79151	,07761

الملاحق

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
37- تحديد مخاطر عن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة أحسن للموارد البشرية في المصرف.	17,587	103	,000	1,23077	1,0920	1,3696
38- الإجراءات الأمنية المطبقة على الأنظمة المعلوماتية بالمصرف ضمن سرية وأمن المعلومات ما يزيد من راحة الموظف أثناء أداء مهامه.	19,474	103	,000	1,19231	1,0709	1,3137
39- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تجنب العديد من المخاطر التي تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة وبالتالي على أداء الموارد البشرية.	19,991	103	,000	1,17308	1,0567	1,2895
40- ساهمت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنضباط أحسن من الموظفين في المصرف لأداء مهامهم.	10,547	103	,000	,86538	,7027	1,0281
41- تحسن حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إدارة وتسيير المخاطر المتعلقة بالوظائف والمهام البشرية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات أداءها.	18,532	103	,000	1,14423	1,0218	1,2667
42- ساهمت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المزيد من الحوكمة في اختيار وتعيين الموظفين المختصين.	11,201	103	,000	,87500	,7201	1,0299
43- التحوط من مخاطر تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساهم في تقليص وتجنب بعض الأخطاء الوظيفية.	12,197	103	,000	1,00000	,8374	1,1626
44- استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من المخاطر المتعلقة بالأداء البشري.	16,292	103	,000	1,14423	1,0049	1,2835
45- لدى الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف القدرة على التكيف مع المخاطر والتحديات المحتملة.	12,017	103	,000	,93269	,7788	1,0866

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الخطر	104	4,0620	,51300	,05030

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
إدارة الخطر	21,111	103	,000	1,06197	,9622	1,1617

14 - المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة للاستبيان ككل:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور	104	4,1267	,38620	,03787

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
المحور	29,752	103	,000	1,12671	1,0516	1,2018

15 - اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق حسب متغير الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إضافة القيمة	ذكر	78	4,2279	,37940	,04296
	أنثى	26	4,3846	,40519	,07946
التوافق الاستراتيجي	ذكر	78	4,0370	,52717	,05969
	أنثى	26	4,1410	,54211	,10632
تقييم الأداء	ذكر	78	4,0413	,46390	,05253
	أنثى	26	4,1538	,46622	,09143
إدارة الموارد	ذكر	78	4,1311	,33441	,03786
	أنثى	26	4,2949	,43540	,08539
إدارة الخطر	ذكر	78	4,0783	,47517	,05380
	أنثى	26	4,0128	,62089	,12177
المحور	ذكر	78	4,1031	,36265	,04106
	أنثى	26	4,1974	,45002	,08826

الملاحق

		Test des échantillons indépendants				Test t pour égalité des moyennes		Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Test de Levene sur l'égalité des variances						de la différence à 95 %		
		Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur	
إضافة القيمة	Hypothèse de variances égales	1,641	,203	-1,793	102	,076	-,15670	,08739	-,33002	,01663
	Hypothèse de variances inégales			-1,735	40,622	,090	-,15670	,09033	-,33918	,02579
التوافق الاستراتيجي	Hypothèse de variances égales	,333	,565	-,865	102	,389	-,10399	,12022	-,34244	,13447
	Hypothèse de variances inégales			-,853	41,893	,399	-,10399	,12193	-,35007	,14209
تقييم الأداء	Hypothèse de variances égales	,015	,903	-1,070	102	,287	-,11254	,10518	-,32116	,09609
	Hypothèse de variances inégales			-1,067	42,714	,292	-,11254	,10545	-,32523	,10016
إدارة الموارد	Hypothèse de variances égales	6,014	,016	-2,000	102	,048	-,16382	,08193	-,32632	-,00132
	Hypothèse de variances inégales			-1,754	35,355	,088	-,16382	,09341	-,35338	,02574
إدارة الخطر	Hypothèse de variances égales	2,859	,094	,562	102	,575	,06553	,11656	-,16567	,29672
	Hypothèse de variances inégales			,492	35,278	,626	,06553	,13312	-,20465	,33571
المحور	Hypothèse de variances égales	2,278	,134	-1,079	102	,283	-,09430	,08739	-,26764	,07903
	Hypothèse de variances inégales			-,969	36,440	,339	-,09430	,09734	-,29164	,10303

16- اختبار ANOVA للفروق حسب متغير العمر:

Descriptives

			Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
إضافة القيمة	أقل من 30 سنة	23	4,1208	,37443	,07807	3,9589	4,2827	3,67	5,00
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,3098	,39258	,05444	4,2005	4,4191	3,44	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,3120	,32511	,06376	4,1807	4,4433	3,67	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	4,2593	,84863	,48995	2,1512	6,3674	3,33	5,00
	Total	104	4,2671	,39001	,03824	4,1912	4,3429	3,33	5,00
التوافق الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	23	3,8213	,45163	,09417	3,6260	4,0166	3,33	5,00
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,0983	,49965	,06929	3,9592	4,2374	3,00	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,2009	,55690	,10922	3,9759	4,4258	3,00	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	4,1111	1,01835	,58794	1,5814	6,6408	3,00	5,00
	Total	104	4,0630	,53022	,05199	3,9599	4,1661	3,00	5,00
تقييم الأداء	أقل من 30 سنة	23	4,0918	,32593	,06796	3,9508	4,2327	3,56	4,89
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,0769	,46807	,06491	3,9466	4,2072	2,67	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,0256	,56245	,11031	3,7985	4,2528	2,67	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	4,1481	,61195	,35331	2,6280	5,6683	3,44	4,56
	Total	104	4,0694	,46480	,04558	3,9791	4,1598	2,67	5,00
إدارة الموارد	أقل من 30 سنة	23	4,1014	,38331	,07993	3,9357	4,2672	3,67	4,89
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,2009	,38113	,05285	4,0947	4,3070	3,78	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,1838	,33102	,06492	4,0501	4,3175	3,56	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	4,1111	,40062	,23130	3,1159	5,1063	3,67	4,44
	Total	104	4,1720	,36701	,03599	4,1006	4,2434	3,56	5,00
إدارة الخطر	أقل من 30 سنة	23	3,7923	,60424	,12599	3,5310	4,0536	3,11	5,00
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,1453	,49959	,06928	4,0062	4,2844	3,22	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,1496	,34987	,06862	4,0083	4,2909	3,56	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	3,9259	,70565	,40741	2,1730	5,6789	3,11	4,33
	Total	104	4,0620	,51300	,05030	3,9622	4,1617	3,11	5,00
المحور	أقل من 30 سنة	23	3,9855	,38761	,08082	3,8179	4,1531	3,64	4,96
	من 30 إلى 40 سنة	52	4,1662	,38208	,05299	4,0599	4,2726	3,53	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	26	4,1744	,34665	,06798	4,0343	4,3144	3,58	5,00
	أكثر من 50 سنة	3	4,1111	,71007	,40996	2,3472	5,8750	3,31	4,67
	Total	104	4,1267	,38620	,03787	4,0516	4,2018	3,31	5,00

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إضافة القيمة	Intergruppes	,640	3	,213	1,419	,242
	Intragruppes	15,027	100	,150		
	Total	15,667	103			
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	1,910	3	,637	2,354	,077
	Intragruppes	27,047	100	,270		
	Total	28,957	103			
تقييم الأداء	Intergruppes	,083	3	,028	,125	,945
	Intragruppes	22,169	100	,222		
	Total	22,252	103			
إدارة الموارد	Intergruppes	,172	3	,057	,420	,739
	Intragruppes	13,701	100	,137		
	Total	13,874	103			
إدارة الخطر	Intergruppes	2,289	3	,763	3,075	,031
	Intragruppes	24,818	100	,248		
	Total	27,107	103			
المحور	Intergruppes	,600	3	,200	1,354	,261
	Intragruppes	14,763	100	,148		
	Total	15,363	103			

17- اختبار ANOVA للفروق حسب المستوى التعليمي:

Descriptives

		Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
إضافة القيمة	ثانوي أو أقل	3	3,6667	,33333	,19245	2,8386	4,4947	3,33	4,00
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	4,1709	,37300	,10345	3,9455	4,3963	3,67	4,89
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,2870	,37638	,04107	4,2054	4,3687	3,44	5,00
	-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,6111	,32075	,16038	4,1007	5,1215	4,22	5,00
	Total	104	4,2671	,39001	,03824	4,1912	4,3429	3,33	5,00
التوافق الاستراتيجي	ثانوي أو أقل	3	3,2963	,27962	,16144	2,6017	3,9909	3,00	3,56
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	3,9658	,41421	,11488	3,7155	4,2161	3,44	4,44
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,0926	,52282	,05704	3,9791	4,2061	3,00	5,00
	-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,3333	,77513	,38756	3,0999	5,5667	3,22	5,00
	Total	104	4,0630	,53022	,05199	3,9599	4,1661	3,00	5,00
تقييم الأداء	ثانوي أو أقل	3	3,9259	,50103	,28927	2,6813	5,1705	3,44	4,44
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	4,0256	,33381	,09258	3,8239	4,2274	3,33	4,56
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,0833	,48689	,05312	3,9777	4,1890	2,67	5,00
	-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,0278	,45700	,22850	3,3006	4,7550	3,44	4,56
	Total	104	4,0694	,46480	,04558	3,9791	4,1598	2,67	5,00
إدارة الموارد	ثانوي أو أقل	3	3,8889	,19245	,11111	3,4108	4,3670	3,67	4,00
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	4,1368	,30142	,08360	3,9546	4,3189	3,67	4,89
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,1878	,36911	,04027	4,1077	4,2679	3,67	5,00
	-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,1667	,61195	,30598	3,1929	5,1404	3,56	4,89
	Total	104	4,1720	,36701	,03599	4,1006	4,2434	3,56	5,00
إدارة الخطر	ثانوي أو أقل	3	3,5926	,50103	,28927	2,3480	4,8372	3,11	4,11
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	3,9487	,60283	,16720	3,5844	4,3130	3,11	4,89
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,0926	,49655	,05418	3,9848	4,2004	3,22	5,00
	-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,1389	,53190	,26595	3,2925	4,9853	3,56	4,78
	Total	104	4,0620	,51300	,05030	3,9622	4,1617	3,11	5,00
المحور	ثانوي أو أقل	3	3,6741	,31453	,18159	2,8927	4,4554	3,31	3,87
	-شهادة (تقني، تقني سامي)	13	4,0496	,34464	,09559	3,8413	4,2578	3,64	4,56
	-جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)	84	4,1487	,38496	,04200	4,0651	4,2322	3,53	5,00

الملاحق

-ما بعد التدرج (ماجستير ، دكتوراه)	4	4,2556	,46206	,23103	3,5203	4,9908	3,67	4,67
Total	104	4,1267	,38620	,03787	4,0516	4,2018	3,31	5,00

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إضافة القيمة	Intergruppes	1,709	3	,570	4,080	,009
	Intragruppes	13,959	100	,140		
	Total	15,667	103			
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	2,252	3	,751	2,811	,043
	Intragruppes	26,705	100	,267		
	Total	28,957	103			
تقييم الأداء	Intergruppes	,110	3	,037	,165	,919
	Intragruppes	22,142	100	,221		
	Total	22,252	103			
إدارة الموارد	Intergruppes	,278	3	,093	,681	,566
	Intragruppes	13,596	100	,136		
	Total	13,874	103			
إدارة الخطر	Intergruppes	,930	3	,310	1,184	,320
	Intragruppes	26,177	100	,262		
	Total	27,107	103			
المحور	Intergruppes	,799	3	,266	1,829	,147
	Intragruppes	14,564	100	,146		
	Total	15,363	103			

19- اختبار ANOVA للفروق حسب عدد سنوات الخبرة:

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
إضافة القيمة	أقل من 5 سنوات	29	4,1992	,39661	,07365	4,0484	4,3501	3,67	5,00
	من 05 إلى 10 سنوات	48	4,2315	,34291	,04950	4,1319	4,3311	3,44	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,4033	,44031	,08474	4,2291	4,5775	3,33	5,00
	Total	104	4,2671	,39001	,03824	4,1912	4,3429	3,33	5,00
التوافق الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	29	3,9195	,49681	,09226	3,7306	4,1085	3,33	5,00
	من 05 إلى 10 سنوات	48	4,0370	,47270	,06823	3,8998	4,1743	3,00	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,2634	,61491	,11834	4,0201	4,5066	3,00	5,00
	Total	104	4,0630	,53022	,05199	3,9599	4,1661	3,00	5,00
تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	29	4,1379	,34331	,06375	4,0073	4,2685	3,56	4,89
	من 05 إلى 10 سنوات	48	3,9792	,38739	,05591	3,8667	4,0917	2,67	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,1564	,65536	,12612	3,8971	4,4156	2,67	5,00
	Total	104	4,0694	,46480	,04558	3,9791	4,1598	2,67	5,00
إدارة الموارد	أقل من 5 سنوات	29	4,1954	,42169	,07831	4,0350	4,3558	3,67	4,89
	من 05 إلى 10 سنوات	48	4,0694	,24539	,03542	3,9982	4,1407	3,56	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,3292	,43306	,08334	4,1579	4,5005	3,67	5,00
	Total	104	4,1720	,36701	,03599	4,1006	4,2434	3,56	5,00
إدارة الخطر	أقل من 5 سنوات	29	3,9157	,62195	,11549	3,6791	4,1523	3,11	5,00
	من 05 إلى 10 سنوات	48	4,0718	,44118	,06368	3,9437	4,1999	3,22	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,2016	,47943	,09227	4,0120	4,3913	3,11	5,00
	Total	104	4,0620	,51300	,05030	3,9622	4,1617	3,11	5,00
المحور	أقل من 5 سنوات	29	4,0736	,41340	,07677	3,9163	4,2308	3,64	4,96
	من 05 إلى 10 سنوات	48	4,0778	,29428	,04248	3,9923	4,1632	3,53	5,00
	أكثر من 10 سنوات	27	4,2708	,47028	,09050	4,0847	4,4568	3,31	5,00
	Total	104	4,1267	,38620	,03787	4,0516	4,2018	3,31	5,00

ANOVA

الملاحق

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إضافة القيمة	Intergruppes	,695	2	,348	2,345	,101
	Intragruppes	14,972	101	,148		
	Total	15,667	103			
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	1,713	2	,857	3,176	,046
	Intragruppes	27,244	101	,270		
	Total	28,957	103			
تقييم الأداء	Intergruppes	,731	2	,366	1,716	,185
	Intragruppes	21,520	101	,213		
	Total	22,252	103			
إدارة الموارد	Intergruppes	1,188	2	,594	4,730	,011
	Intragruppes	12,685	101	,126		
	Total	13,874	103			
إدارة الخطر	Intergruppes	1,152	2	,576	2,241	,112
	Intragruppes	25,955	101	,257		
	Total	27,107	103			
المحور	Intergruppes	,757	2	,379	2,618	,078
	Intragruppes	14,606	101	,145		
	Total	15,363	103			

20- اختبار ANOVA للفروق حسب متغير الوظيفة:

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
إضافة القيمة	أخرى	7	3,9683	,23757	,08979	3,7485	4,1880	3,67	4,44
	عون تنفيذي	31	4,2688	,38251	,06870	4,1285	4,4091	3,33	5,00
	إطار	52	4,2821	,38582	,05350	4,1746	4,3895	3,44	5,00
	إطار مسير	14	4,3571	,44696	,11945	4,0991	4,6152	3,67	5,00
	Total	104	4,2671	,39001	,03824	4,1912	4,3429	3,33	5,00
التوافق الاستراتيجي	أخرى	7	3,6349	,29197	,11035	3,3649	3,9049	3,33	4,11
	عون تنفيذي	31	4,1362	,51617	,09271	3,9469	4,3255	3,00	5,00
	إطار	52	4,0769	,50201	,06962	3,9372	4,2167	3,00	5,00
	إطار مسير	14	4,0635	,68731	,18369	3,6667	4,4603	3,22	5,00
	Total	104	4,0630	,53022	,05199	3,9599	4,1661	3,00	5,00
تقييم الأداء	أخرى	7	3,9683	,13929	,05264	3,8394	4,0971	3,78	4,22
	عون تنفيذي	31	4,1290	,35843	,06438	3,9976	4,2605	3,33	4,89
	إطار	52	4,0748	,44971	,06236	3,9496	4,2000	2,67	5,00
	إطار مسير	14	3,9683	,76662	,20489	3,5256	4,4109	2,67	5,00
	Total	104	4,0694	,46480	,04558	3,9791	4,1598	2,67	5,00
إدارة الموارد	أخرى	7	4,0952	,35963	,13593	3,7626	4,4278	3,78	4,89
	عون تنفيذي	31	4,2115	,36779	,06606	4,0766	4,3464	3,67	4,89
	إطار	52	4,1688	,35308	,04896	4,0705	4,2671	3,67	5,00
	إطار مسير	14	4,1349	,44483	,11888	3,8781	4,3918	3,56	5,00
	Total	104	4,1720	,36701	,03599	4,1006	4,2434	3,56	5,00
إدارة الخطر	أخرى	7	3,6508	,58242	,22013	3,1121	4,1894	3,11	4,56
	عون تنفيذي	31	4,0789	,60736	,10908	3,8561	4,3016	3,11	5,00
	إطار	52	4,1047	,43253	,05998	3,9843	4,2251	3,22	5,00
	إطار مسير	14	4,0714	,49423	,13209	3,7861	4,3568	3,44	5,00
	Total	104	4,0620	,51300	,05030	3,9622	4,1617	3,11	5,00
المحور	أخرى	7	3,8635	,28092	,10618	3,6037	4,1233	3,67	4,44
	عون تنفيذي	31	4,1649	,38378	,06893	4,0241	4,3056	3,31	4,96
	إطار	52	4,1415	,35692	,04950	4,0421	4,2408	3,58	5,00
	إطار مسير	14	4,1190	,51379	,13732	3,8224	4,4157	3,53	5,00
	Total	104	4,1267	,38620	,03787	4,0516	4,2018	3,31	5,00

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إضافة القيمة	Intergruppes	,750	3	,250	1,677	,177
	Intragruppes	14,917	100	,149		
	Total	15,667	103			
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	1,459	3	,486	1,769	,158
	Intragruppes	27,498	100	,275		
	Total	28,957	103			
تقييم الأداء	Intergruppes	,327	3	,109	,497	,686
	Intragruppes	21,925	100	,219		
	Total	22,252	103			
إدارة الموارد	Intergruppes	,109	3	,036	,265	,851
	Intragruppes	13,764	100	,138		
	Total	13,874	103			
إدارة الخطر	Intergruppes	1,288	3	,429	1,664	,180
	Intragruppes	25,818	100	,258		
	Total	27,107	103			
المحور	Intergruppes	,542	3	,181	1,220	,307
	Intragruppes	14,821	100	,148		
	Total	15,363	103			

21- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف سميرنوف) :

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستبيان ككل
N		104
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1267
	Ecart type	,38620
Différences les plus extrêmes	Absolue	,075
	Positif	,075
	Négatif	-,055
Statistiques de test		,075
Sig. asymptotique (bilatérale)		,178 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

الملاحق رقم 04 : تسهيل مهمة مسلمة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة خنشلة من اجل القيام بالدراسة الميدانية على مستوى مجموعة من فروع مصرفي البركة والسلام:

Peoples Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Abbes Laghrour Khenechela
Faculty of The Faculty Of Economics, Business
and Management Sciences
N°..... /F.S.E.C.S.G/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة المعاهد للدراسات ما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الرقم.../س.ج.ع.ل.خ.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ان.ع.ل.م.ت.ب.ع.ع.ع.خ/2025

جامعة عباس لغرور خنشلة

خنشلة في : 14 ماي 2025
إلى السيد: مدير فرع مصرف البركة الإسلامي
-سطفى 01- 401-

تسهيل مهمة

- سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي، المقرر للحصول على شهادة الدكتوراه نظام ل م د في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة ، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب :

الإسم : زكرياء
تاريخ الميلاد: 21 ماي 1988
مكان الميلاد: أم البواقي
التخصص: سنة رابعة دكتوراه *اقتصاد وحدوي وبكي*

بإمينة الغفيرة للدراسات ما بعد التخرج
والعلاقات الخارجية والبحث العلمي
أحمد علي
مدير فرع مصرف البركة الإسلامي
جامعة عباس لغرور خنشلة

Peoples Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Abbes Laghrour Khenechela
Faculty of The Faculty Of Economics, Business
and Management Sciences
N°..... /F.S.E.C.S.G/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة المعاهد للدراسات ما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الرقم.../س.ج.ع.ل.خ.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ان.ع.ل.م.ت.ب.ع.ع.ع.خ/2025

جامعة عباس لغرور خنشلة

خنشلة في : 14 ماي 2025
إلى السيد: مدير فرع مصرف البركة الإسلامي
-المسيلة 411-

تسهيل مهمة

- سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي، المقرر للحصول على شهادة الدكتوراه نظام ل م د في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة ، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب :

الإسم : زكرياء
تاريخ الميلاد: 21 ماي 1988
مكان الميلاد: أم البواقي
التخصص: سنة رابعة دكتوراه *اقتصاد وحدوي وبكي*

بإمينة الغفيرة للدراسات ما بعد التخرج
والعلاقات الخارجية والبحث العلمي
أحمد علي
مدير فرع مصرف البركة الإسلامي
جامعة عباس لغرور خنشلة

Peoples Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Abbes Laghroun Khenchela
Faculty of The Faculty Of Economics, Business
and Management Sciences
N°..... / S.F.C.N.G/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد المقرن خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مجلس الجامعة لدراسات ما بعد التخرج والبحث العلمي والدراسات التطبيقية
قرعة التخرج 2025

ختمت في : 14 أيار 2025
إلى السيد : مدير فرع مصرف الشركة الإسلامي
- مسكينة - 409

تسبيل شهادة

- سعيا لإستكمال البرنامج الدراسي، المنجز للحصول على شهادة الدكتوراه نظام ل م د في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ومن أجل تحسيد المفاهيم النظرية للطلبة ، يشرفنا ان نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب :

الإسم : زكرياء
التاريخ الميلاد : 21 ماي 1988
التخصص : سة رابعة دكتوراه "اقتصاد وحدوي وبكي"

اللقب : قوريش
مكان الميلاد : الوادي

نائب السيد تدراسات ما بعد التخرج
والدراسات الخارجية
الهيئة العلمية
جامعة عبد الحميد المقرن خنشلة
الدراسات التطبيقية
الدراسات الخارجية والتسيير



الملخص :

استهدفت هذه الأطروحة دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في النظام المصرفي الإسلامي بالجزائر، ونخص بالذكر هنا مصرفي البركة والسلام، حيث كانت الاشكالية الرئيسية للدراسة: **ما مدى تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية العاملة بالجزائر؟**، وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بكل مبدأ من المبادئ الخمسة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى دراسة الفروق في استجابات الموظفين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم اختياره من حيث الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من **104 من موظفي المصرفين محل الدراسة**، والمعالجة الإحصائية للبيانات كانت باستخدام حزمة البرامج الإحصائية **SPSS النسخة 25**.

أظهرت النتائج أن جميع مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات الخمسة (إضافة القيمة، الانسجام الاستراتيجي، قياس الأداء، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر) تؤثر بدرجات مرتفعة ومتفاوتة على أداء الموارد البشرية بالمصرفين حيث جاءت النتائج دالة احصائياً وبالتالي دعم قبول الفرضية الرئيسية، حيث حقق مبدأ إضافة القيمة أعلى متوسطات التقييم، يليه مبدأ إدارة الموارد، ثم الانسجام الاستراتيجي، بينما سجل مبدأ قياس الأداء وإدارة المخاطر مستويات مقبولة مع الحاجة إلى مزيد من التكوين في المجالين، كما أظهرت النتائج أن مبادئ الحوكمة مطبقة بدرجة مقبولة، ما يعكس توجهها إيجابياً نحو دمج التكنولوجيا في تحسين الأداء البشري.

أما فيما يخص الفروق الإحصائية في الإجابات، أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في المتغيرات الديموغرافية، الأمر الذي يعكس وعياً موحداً لدى الموظفين تجاه أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، باستثناء بعض الفروق المحدودة غير دالة احصائياً تعود بالأساس إلى الخبرة والمستوى التعليمي.

خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز برامج التدريب في مجال تقييم الأداء وإدارة المخاطر الرقمية، وتطوير استراتيجيات دمج التكنولوجيا مع الأهداف والعمل على تبني معايير حوكمة أكثر شمولية لضمان استمرار تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي، كما اقترحت الدراسة توسيع نطاق البحث مستقبلاً ليشمل قطاعات اقتصادية أخرى أو إجراء مقارنات بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية أو تمديد الدراسة لتشمل الشبابيك الإسلامية بالبنوك الربوية.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة تكنولوجيا المعلومات، أداء، موارد البشرية، مصارف إسلامية، بنك البركة، مصرف السلام.

Abstract:

▪ This doctoral study examines the impact of applying the principles of Information Technology Governance (ITG) on human resource performance within the Islamic banking sector in Algeria, focusing specifically on *Al Baraka Bank* and *Al Salam Bank*. The central research question investigates the extent to which IT governance influences human resource performance in Islamic banks operating in Algeria. From this overarching question, a set of sub-questions was derived, each addressing one of the five core ITG principles “*value delivery, strategic alignment, performance measurement, resource management, and risk management*” in addition to exploring potential differences in employees’ responses based on demographic variables (gender, age, educational level, professional experience, and job position).

▪ Adopting a descriptive–analytical research design, the study employed a **structured questionnaire** as the primary data collection instrument. The validity and reliability of the instrument were confirmed through appropriate statistical tests. A purposive sample of **104 employees** from the two selected banks participated in the survey, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS**), **version 25**.

▪ The findings indicate that all five ITG principles have a statistically significant yet varying impact on human resource performance. *Value delivery* recorded the highest mean score, followed by *resource management and strategic alignment*. **Conversely, performance measurement and risk management** scored at acceptable levels but revealed the need for additional professional training and capacity building. Overall, the results suggest that IT governance is applied at a generally satisfactory level, reflecting a positive institutional orientation toward leveraging technology to enhance human performance.

▪ Analysis of demographic factors revealed no statistically significant differences in employee perceptions, indicating a broadly shared awareness of IT governance importance. Minor, non-significant variations were observed, primarily related to professional experience and educational level.

▪ The study concludes with key recommendations, including strengthening training programs in performance evaluation and digital risk management, developing integrated strategies that align technological initiatives with organizational objectives, and adopting more comprehensive IT governance standards to ensure continuous performance improvement and sustain competitive advantage. It also proposes expanding future research to other economic sectors, conducting comparative analyses between Islamic and conventional banks, and extending investigations to include Islamic banking windows.

Keywords:

Information Technology Governance (ITG), Human Resource, Performance, Islamic Banks, Al Baraka Bank, Al Salam Bank.

Résumé :

- Cette étude doctorale examine l'impact de l'application des principes de la gouvernance des technologies de l'information (GTI) sur la performance des ressources humaines au sein du secteur bancaire islamique en Algérie, en se concentrant plus particulièrement sur la Banque Al Baraka et la Banque Al Salam. La question centrale de recherche s'interroge sur la mesure dans laquelle la gouvernance des technologies de l'information influence la performance des ressources humaines dans les banques islamiques opérant en Algérie. À partir de cette question générale, un ensemble de sous-questions a été formulé, chacune portant sur l'un des cinq principes fondamentaux de la GTI "*création de valeur, alignement stratégique, mesure de la performance, gestion des ressources et gestion des risques*", en plus de l'exploration des différences potentielles dans les réponses des employés selon certaines variables démographiques (sexe, âge, niveau d'instruction, expérience professionnelle et poste occupé).
- En adoptant une approche de recherche descriptive et analytique, cette étude a utilisé un questionnaire structuré comme principal instrument de collecte des données. La validité et la fiabilité de l'outil ont été confirmées par des tests statistiques appropriés. Un échantillon raisonné de **104 employés** issus des deux banques étudiées a été retenu. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 25*.
- Les résultats indiquent que les cinq principes de la GTI exercent un impact statistiquement significatif, mais de degré variable, sur la performance des ressources humaines. La création de valeur a obtenu la moyenne la plus élevée, suivie de la gestion des ressources et de l'alignement stratégique. En revanche, la mesure de la performance et la gestion des risques ont obtenu des niveaux jugés acceptables, tout en révélant la nécessité de formations professionnelles et de renforcement des capacités supplémentaires. Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que la gouvernance des technologies de l'information est appliquée à un niveau globalement satisfaisant, traduisant une orientation institutionnelle positive vers l'utilisation des technologies pour améliorer la performance humaine.
- L'analyse des facteurs démographiques n'a révélé aucune différence statistiquement significative dans les perceptions des employés, ce qui indique une conscience largement partagée de l'importance de la gouvernance des technologies de l'information. De légères variations non significatives ont toutefois été observées, principalement liées à l'expérience professionnelle et au niveau d'instruction.
- L'étude se conclut par plusieurs recommandations essentielles, notamment le renforcement des programmes de formation dans les domaines de l'évaluation de la performance et de la gestion des risques numériques, l'élaboration de stratégies intégrées visant à aligner les initiatives technologiques sur les objectifs organisationnels, ainsi que l'adoption de normes de gouvernance plus complètes afin d'assurer une amélioration continue de la performance et de maintenir un avantage concurrentiel durable. Elle propose également d'élargir le champ des recherches futures à d'autres secteurs économiques, de réaliser des analyses comparatives entre les banques islamiques et les banques conventionnelles, et d'étendre l'investigation aux guichets islamiques.

Mots-clés :

Gouvernance des technologies de l'information (GTI) , Performance des ressources humaines, Banques islamiques, Banque Al Baraka, Banque Al Salam.