

General Council for Islamic
Banks and Financial Institutions



المجلس العام للبنوك
والمؤسسات المالية الإسلامية

الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين يونيو 2023



إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية
الممارسات الحالية والتحديات والفرص

تم النشر في عام 2023 من قبل:

المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

برج جيرا 3، مكتب 71، مبنى 657، طريق 2811، مجمع 428، المنامة، مملكة البحرين، ص.ب. 24456

رقم الإيداع الدولي: 978-99901-26-26-6

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نسخ أي جزء من هذا التقرير أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل، أو تخزينه في أي نظام استرجاع من أي نوع بدون الحصول على إذن خطي مسبق من المجلس العام. باستثناء الاستخدام المسموح به بموجب قانون حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع لعام 1988، أو وفقاً لشروط الترخيص الصادرة بموجب قانون حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع لعام 1988، أو وفقاً لشروط الترخيص الصادرة عن هيئة الترخيص لحقوق الطبع والنشر فيما يتعلق بالتصوير و/ أو النسخ التصويري.

يتوجب الحصول على إذن لاستخدام مواد حقوق الطبع والنشر لأغراض أخرى، كما يجب الإشارة للمؤلف والناشر والمصدر عند نسخ أي مقتطفات من هذا التقرير.

© حقوق الطبع والنشر محفوظة للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.

نُبذة عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية هو منظمة دولية، تابع لمنظمة التعاون الإسلامي، تأسس في عام 2001 ومقره الرئيسي في مملكة البحرين.

ويمثل المجلس العام المظلة الرسمية للصناعة المالية الإسلامية على مستوى العالم، ويهدف إلى دعم وتطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية وحمايتها، ودعم التعاون بين أعضاء المجلس العام والمؤسسات المالية الأخرى ذات الاهتمام والأهداف المشتركة.

ويضم المجلس العام في عضويته أكثر من 130 مؤسسة مالية، موزعة على 30 بلداً حول العالم، تضم أهم الفاعلين في السوق المالية الإسلامية، ومؤسسات دولية متعددة الأطراف، ومؤسسات وجمعيات مهنية في الصناعة المالية ويعرف بأنه أحد المنظمات واللبنات الرئيسة في بنية المالية الإسلامية.

ويهدف المجلس العام إلى دعم صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تمثيلها والدفاع عنها فيما يخص السياسات الرقابية والمالية والاقتصادية التي تصب في المصلحة العامة لأعضائه ودعم تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تعزيز أفضل الممارسات. وعليه، تستند أعمال المجلس العام على الأهداف الاستراتيجية التالية:

(1) دعم القيمة المضافة للصيرفة الإسلامية والسياسات والنظم الرقابية.

(2) دمج الابتكار والاستدامة.

(3) إصدار البحوث والمنشورات ذات الصلة بالتمويل الإسلامي.

(4) التطوير المهني.

المحتويات

6	قائمة الجداول
6	قائمة الرسوم البيانية
8	كلمة الأمين العام
9	شكر وتقدير
10	ملخص تنفيذي
14	المقدمة
19	الجزء الأول: مؤشر الثقة الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي الصادر عن المجلس العام
20	مستويات التفاؤل بنمو العمل المصرفي الإسلامي
20	زيادة طفيفة في مستوى التفاؤل تجاه مستقبل العمل المصرفي
22	لم يتغير التفاؤل بمستقبل العمل المصرفي الإسلامي هذا العام مقارنةً بالعام الماضي
24	استمرار التفاؤل بشأن نمو إيرادات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
26	مخاوف الصناعة المالية الإسلامية للسنوات القادمة: المنظور العالمي
26	استمرار البنوك الإسلامية في إعطاء الأولوية لتكنولوجيا المعلومات كأكثر تحدي يواجهها في المستقبل
26	جذب العملاء والاحتفاظ بهم يبقى محط تركيز رئيسي لدى البنوك في الأعوام القادمة
27	عدم اليقين حول الاقتصاد الكلي يؤثر على الربحية
27	تحتل إدارة المخاطر مركز الصدارة في حالة عدم الاستقرار التي تشهدها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
28	دور الابتكار وتطوير المنتجات في النمو المستقبلي للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
28	زيادة أهمية بعض المخاوف لهذا العام
31	الاختلافات الإقليمية المتعلقة بالمخاوف
34	الاستراتيجيات التي تتبناها البنوك الإسلامية للتغلب على أهم المخاوف
34	مبادرات للتعامل مع المخاوف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
34	التركيز على تخفيف الآثار السلبية للأوضاع السياسية والاقتصادية
35	العملاء هم محور استراتيجيات البنوك
35	إجراءات إدارة المخاطر وضمان الامتثال
37	الجزء الثاني: كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي الصادر عن المجلس العام
38	أهم المخاطر العالمية التي تواجه البنوك الإسلامية
38	استمرار تصدر المخاطر التكنولوجية
39	مخاوف متزايدة بشأن مخاطر الائتمان
40	التركيز الشديد على مخاطر السيولة
41	تظل مخاطر صرف العملات إحدى المخاطر الرئيسية على الرغم من انخفاض حدتها
42	انخفاض حاد في المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي
42	المخاطر الاستراتيجية تكتسب تصنيفاً بارزاً، بينما تتراجع مخاطر تغير المناخ
45	مقارنة بين البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة
47	نظرة على المناطق الجغرافية المختلفة

49	الجزء الثالث: إدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية
52	القسم الأول: نظرة عامة حول المواهب في الصناعة المالية الإسلامية
52	نظرة حول تواجد المواهب في العمل المصرفي الإسلامي
55	مجالات نقص المواهب والتحديات المحتملة
58	الآراء حول سهولة انتقال المواهب من الصناعة المالية التقليدية
61	التوجهات الرئيسية التي تؤثر على احتياجات المواهب والمهارات في مجال العمل المصرفي الإسلامي
65	المهارات المطلوبة من قبل البنوك الإسلامية في 3 - 5 السنوات القادمة
69	إجراءات لتنمية المواهب ودعم تواجدها في الصناعة المالية الإسلامية في السنوات 3 - 5 القادمة
71	القسم الثاني: ممارسات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية
71	أهمية إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية وأولويتها
77	تنظيم إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
79	استراتيجية إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
86	التحديات في إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية والاستراتيجيات المتخذة
89	تأثير جائحة كوفيد - 19 على إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية
97	الاستنتاجات والتوصيات
98	الاستنتاجات
100	التوصيات
103	الملحق: نتائج الاستبيان: التركيز حسب المناطق

قائمة الجداول

- 15 جدول 1. المشاركون حسب المناطق والدول
33 جدول 2. المخاوف الرئيسية للبنوك الإسلامية حسب المناطق
48 جدول 3. المخاطر الرئيسية للبنوك الإسلامية حسب المناطق

قائمة الرسوم البيانية

- 16 شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية
16 شكل 2. الأعمال الأساسية
17 شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية
21 شكل 4. المستوى العام للتفاؤل بمستقبل الصناعة المالية الإسلامية
23 شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية
25 شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية
29 شكل 7. أهم المخاوف العالمية للصناعة المالية الإسلامية
30 شكل 8. أهم المخاوف العالمية للصناعة المالية الإسلامية (2023)
44 شكل 9. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي العالمي (2022-2023)
46 شكل 10. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة
52 شكل 11. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية
53 شكل 12. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة
54 شكل 13. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية حسب المناطق
56 شكل 14. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي
58 شكل 15. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق
60 شكل 16. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية
61 شكل 17. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية
63 شكل 18. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة
64 شكل 19. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية حسب المناطق
66 شكل 20. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3 - 5 السنوات القادمة
68 شكل 21. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في 3 - 5 السنوات القادمة
72 شكل 22. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي
72 شكل 23. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة
74 شكل 24. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية

- شكل 25. أولويات إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة 75
- شكل 26. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها 77
- شكل 27. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة 78
- شكل 28. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية 79
- شكل 29. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة 80
- شكل 30. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة 80
- شكل 31. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات حسب المناطق 81
- شكل 32. توفير فرص العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية 89
- شكل 33. توفير خيار العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حسب المناطق 90
- شكل 34. توفير خيار العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة 90
- شكل 35. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بعد جائحة كوفيد - 19 93
- شكل 36. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها بعد جائحة كوفيد - 19 البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة 94

كلمة الأمين العام

يسعدني أن أرحب بكم في الإصدار الثامن من تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين. كما عودناكم وفي كل عام، يتم التركيز على موضوع محدد يبرز أهم جوانب نمو القطاع المالي الإسلامي عبر عرض وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين حول الممارسات والتوجهات الناشئة في القطاع المالي الإسلامي، والتحديات التي قد تواجهها البنوك في السنوات القادمة.

تم التركيز في تقرير هذا العام على إدارة المواهب في القطاع المالي الإسلامي، وأثرها في نجاح ونمو المؤسسات. فبعد ثلاث سنوات من جائحة كوفيد - 19، وفي الوقت الذي يشهد فيه العالم تعافياً تدريجياً من آثار الجائحة، لا تزال هناك عدد من التحديات الاقتصادية والجيوسياسية التي يتوجب الوقوف عليها ومعالجتها. وفي مثل هذه الظروف، تكمن قوة المؤسسات في مدى مرونتها وقابليتها للتكيف مع مختلف الأزمات لضمان الاستمرارية والتطور. ولهذا السبب، عمدنا على طرح ومناقشة ممارسات إدارة المواهب في القطاع المالي الإسلامي، لعرض وجهات نظر البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية حول وضعية المواهب داخل المؤسسات، ونقص الكفاءات البشرية، والتوجهات الرئيسية في بيئة العمل لتطويرها والاحتفاظ بها.

يقدم التقرير ملخصاً لوجهات نظر قادة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية حول إدارة المواهب في القطاع المالي الإسلامي في ظل التحديات التي يواجهها الاقتصاد العالمي اليوم. حيث لمسنا تفاؤلاً إيجابياً بالمستقبل مع إدراك للمخاطر الرئيسية التي تواجه هذا القطاع، واستشعرنا مدى اهتمام البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بإدارة المواهب وتعزيز دورها، مع التركيز على تنفيذ استراتيجيات مدروسة لجذب المواهب الاستثنائية وتنميتها، بما يمكن المؤسسات من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والحفاظ على ميزتها التنافسية.

نأمل أن يقدم هذا التقرير نظرة شاملة حول ممارسات إدارة المواهب في القطاع المالي الإسلامي وأن يكون بمثابة مرجع لفهم التحديات والفرص المحاطة به. كما نعرض في الصفحات التالية أهم نتائج الاستبيان مع وجهات نظر قادة الصناعة المالية الإسلامية وتوقعاتهم للسنوات القادمة.

مع خالص تحياتي

الدكتور عبد الإله بلعتيق

الأمين العام

شكر وتقدير

تود الأمانة العامة أن تتقدم ببالح الشكر والتقدير لأعضاء المجلس العام والشركاء الاستراتيجيين وأصحاب المصلحة من البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، الذين شاركوا في الإجابة على الاستبيان وتقديم رأيهم ووجهة نظرهم بكل شفافية لخدمة الصناعة المالية الإسلامية.

كما نود أن نشكر فريق العمل الذي ساهم في تحضير هذا التقرير. نشكر أعضاء الأمانة العامة، ومستشار المجلس العام السيد بيتر كيسي. كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أصدقاء المجلس العام لتعاونهم في إبداء ملاحظاتهم وتعليقاتهم القيمة في مراحل تحضير التقرير، وهم الأستاذ عبد الكريم سكري، البنك العربي الإسلامي الدولي، الأستاذ عماد السعدي، البنك الإسلامي الفلسطيني، الدكتور محمد أكرم لال دين، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية، الأستاذ محمد إمام، البنك الإسلامي الأردني، الأستاذة ستيفلا كوكس، مجموعة دي دي كاب (DDCAP Group)، الأستاذ سهيل تهامي، مجموعة البركة، والأستاذ شهادة موزاهم، بنك البركة التركي التشاركي.



ويعرب المجلس العام عن خالص تقديره للشركاء الداعمين وهم مجموعة دي دي كاب - المملكة المتحدة وبنك الكويت الدولي، لرعاية التقرير والتعليقات القيمة المقدمة خلال مراحل التحضير. كما يود المجلس العام أن يشكر لجنة الاقتصاد والتمويل الشرعي في اندونيسيا (KNEKS) لتسهيل التواصل مع البنوك المحلية في إندونيسيا واستلام إجاباتهم على التقرير. نأمل أن يوفر هذا التقرير رؤى قيمة حول التوجهات المستقبلية للصناعة المالية الإسلامية وقيادتها نحو مزيد من التقدم والازدهار.

مع خالص تحياتي

الدكتور عبد الإله بلعتيق

الأمين العام

ملخص تنفيذي

على الرغم من التعافي الذي يشهده العالم اليوم تدريجياً بعد ثلاث سنوات من ظهور جائحة كوفيد - 19، لا يزال الاقتصاد يواجه عدد من التحديات مثل المخاطر الجيوسياسية، والتضخم، والسياسات النقدية المشددة والتي تؤثر على النمو العالمي. ما يتسبب في خلق تحديات جديدة للمؤسسات تستوجب وجود مواهب متخصصة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات وتحويلها إلى فرص تنموية تصب في مصلحة المؤسسات.

وفي هذا الصدد، تم تبني موضوع إدارة المواهب هذا العام في تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين للتأكيد على أهمية إدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية كأحد العوامل الرئيسية لأداء المؤسسات، واستمرارية العمل في ظل المستجدات في الأسواق المحلية والعالمية. حيث أصبح عامل جذب المواهب الاستثنائية وتطويرها والاحتفاظ بها أمر بالغ الأهمية خاصة في ظل تحديات تلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق النتائج، والحفاظ على القدرة التنافسية. مما يتوجب على المؤسسات اتباع استراتيجيات واضحة لتحديد المواهب وتطويرها لتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها الرائدة.

وفي تقرير هذا العام حول موضوع "إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية: الممارسات الحالية والتحديات والفرص"، يتم عرض وجهات نظر رؤساء وقادة البنوك حول ممارسات إدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية، والتركيز على أهمية تواجدها في الصناعة، والمجالات التي تعاني من نقص المواهب المتخصصة، مع تسليط الضوء على التوجهات الرئيسية التي تؤثر على المهارات المطلوبة. ويتناول التقرير تفصيلاً عن ممارسات إدارة المواهب الحالية في البنوك الإسلامية، بما في ذلك تحديد الأولويات، والتحديات الحالية، والخطط الاستراتيجية المتبعة.

وكما جرت العادة، يبدأ التقرير بالأقسام الثابتة وهم مؤشر الثقة الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي، وكشّاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي لرصد المخاوف والمخاطر الرئيسية التي تواجه البنوك الإسلامية على مدى الأعوام القليلة المقبلة.

وتكشف النتائج في الجزء الأول من التقرير التفاؤل الممنهج تجاه مستقبل العمل المصرفي الإسلامي، حيث لمسنا النظرة الإيجابية من قادة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالمستقبل، مع إدراكهم بالتأثيرات المحتملة للأوضاع غير المستقرة عالمياً. كما وذكرت البنوك الإسلامية عدد من المخاوف في ظل نمو القطاع المالي. وتطابقت هذه المخاوف في معظم الحالات مع نتائج العام الماضي، مما يعكس تشابه العوامل التي تؤثر على نمو الصناعة. ولا تزال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي يمثلان مصدر قلقاً للمؤسسات في القطاع المالي الإسلامي. وفي نفس السياق، تم رصد عوامل جذب العملاء والاحتفاظ بهم كأولوية رئيسية للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، مع استمرار المساعي لتلبية توقعات العملاء وتفضيلاتهم في بيئة تنافسية عالية.

وفي نفس الخصوص، تم تصنيف إدارة المخاطر وعدم اليقين في الاقتصاد الكلي على أعلى قائمة اهتمامات البنوك الإسلامية، حيث يؤدي كل من التحول الرقمي المستمر والظروف الاقتصادية والسياسية المعاكسة إلى خلق تحديات مهمة للبنوك من جانب الربحية واستمرارية العمل، تتطلب جهوداً حثيثة لإدارة المخاطر والتغلب عليها بشكل فعال.

يقدم الجزء الثاني من التقرير عدد من المخاطر والتحديات البارزة التي يتوجب على البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية معالجتها والوقوف عليها في السنوات القادمة. وتتطابق هذه المخاطر مع المخاوف المبلّغ عنها، والتي تعكس التحديات التشغيلية الناشئة. ولا تزال المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا على رأس اهتمامات البنوك الإسلامية، والتي تتضمن الأمن السيبراني ومخاطر تكنولوجيا المعلومات، خاصة في ظل الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي لتلبية توقعات العملاء والحفاظ على قدرة المؤسسات التنافسية.

وظهرت مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر صرف العملات في أعلى قائمة كشاف المخاطر لهذا العام، حيث أثرت العوامل الاقتصادية والجيوسياسية غير المستقرة على أداء البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية وقدرتها في تحصيل الأموال، خاصة من جانب العملاء، مما قد يزيد من مخاطر السيولة والتخلف عن السداد، خاصة مع ارتفاع معدل التضخم والأرباح. وفي نفس الخصوص، أشارت نتائج الاستبيان إلى انخفاض نسبي في أهمية المخاطر المرتبطة بالاضطرابات المستجدة مثل جائحة كوفيد - 19 مقارنةً بالعام الماضي، وذلك بعد انتهاء الجائحة وعودة الحياة إلى طبيعتها تدريجياً. كما تم تصنيف مخاطر المناخ بدرجة منخفضة هذا العام، على الرغم من وعي البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لهذه المخاطر ضمن قائمة المخاطر المحتملة.

تناول الجزء الثالث من التقرير موضوع إدارة المواهب في الصناعة بشكل مفصل. حيث بينت الإجابات مدى وعي البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بأهمية توظيف كوادر بشرية مؤهلة متخصصة في مجال التمويل الإسلامي، والحاجة إلى تفعيل استراتيجيات واضحة وفعالة لإدارة المواهب، مع إبداء تفاؤل إيجابي للمستقبل حول جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها. ولكن، أقرت بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أيضاً أن هناك نقصاً نسبياً في الموارد البشرية المتخصصة في عدد من المجالات في التمويل الإسلامي أهمها الشريعة الإسلامية، والتكنولوجيا المالية، وإدارة المخاطر والامتثال.

كما وأشارت إجابات الاستبيان إلى عدد من التحديات التي قد تعيق تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية بدرجة عالية، مثل قلة التعاون بين الجهات الفاعلة في الصناعة والأوساط الأكاديمية، وعدم توفر البرامج التدريبية والتعليمية والمهنية المعترف بها دولياً، وقلة الوعي بالصيرفة والتمويل الإسلامي. ولكن تفاوت تصنيف هذه التحديات بين المناطق الجغرافية، وأدركت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أهمية المهارات التقنية في مجال التكنولوجيا والرقمنة، والاستدامة. حيث تم تصنيف امتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات، والأمن السيبراني كأهم المهارات المطلوبة في الوقت الراهن.

وتم تسليط الضوء على عدد من الإجراءات لتطوير ودعم المواهب في الصناعة المالية الإسلامية، تتضمن توفير برامج تدريبية شاملة، وتعزيز ممارسات إدارة المواهب الفعالة، وتشجيع التعاون بين المؤسسات المالية الإسلامية والأوساط الأكاديمية. كما أعربت عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن أهمية تفعيل إجراءات معينة في هذا الشأن تتضمن إنشاء مراكز تدريبية متخصصة، وحاضنات للمواهب، مع تقديم برامج المساعدات المالية، وتحديث المناهج الأكاديمية، وتطوير برامج التأهيل المهني والشهادات في التمويل الإسلامي.

وعند السؤال عن إدارة المواهب داخل المؤسسات، بينت غالبية الإجابات أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها لتطوير الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على جذب المواهب المتخصصة. وركزت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على الاستثمار الصحيح في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم الفنية، وبناء علامة تجارية قوية للبنك/المؤسسة لجذب المواهب، مع اهتمام منخفض في استخدام بيانات الموظفين والتكنولوجيا، وإدارة المعرفة، مما يشير إلى أن المؤسسات لا زالت تتبع الوسائل التقليدية بصورة أكبر في إدارة المواهب.

أظهرت الإجابات أيضاً اهتمامات واضحة حول صياغة استراتيجيات لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات، حيث أعرب غالبية المشاركين اما عن اتباعهم استراتيجيات معينة لإدارة المواهب في مؤسساتهم أو انهم لازالوا في مرحلة تطوير هذه الاستراتيجيات. هذا وأشار النتائج إلى تواجد اختلافات إقليمية حسب حجم البنك، حيث احتلت البنوك الكبيرة، خاصةً الموجودة في دول مجلس التعاون الخليجي أعلى المستويات في تبني هذه الاستراتيجيات.

ومع ذلك، أعربت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن عدد من التحديات التي تواجهها في إدارة المواهب، والتي تتضمن المنافسة الشديدة على المواهب في بعض المجالات، وقلة تواجد المواهب المتخصصة في المالية الإسلامية، وعدم الاستقرار

الاقتصادي والسياسي في بعض المناطق والذي يشكل تحدياً لجذب المواهب والاحتفاظ بها، ناهيك عن التوجهات الناشئة مثل الرقمنة والاستدامة والتي تتطلب مهارات معينة.

كما أثرت جائحة كوفيد - 19 على أهمية جذب المواهب والاحتفاظ بها داخل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، حيث أظهرت الإجابات اهتماماً متزايداً بعدد من العوامل أهمها الصحة الجسدية والنفسية، والأجور والمستحقات، وفرص التعلم والتطوير. وفي هذا الصدد، تم تصنيف العمل عن بُعد كجانب أساسي من جوانب جذب المواهب والاحتفاظ بها على الرغم من احتلاله أهمية أقل من بين جوانب أخرى.

وفي النهاية، يقدم التقرير توصيات ونقاط مرجعية هامة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لمواجهة المخاوف والمخاطر، ناهيك عن الاستفادة من إدارة المواهب لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان الاستمرارية في العمل. وتركز التوصيات بشكل خاص على أهمية تبني التحول الرقمي، وتعزيز إدارة المخاطر والامتثال، والاهتمام برضى العملاء، للمساهمة في مواجهة المخاوف وتجاوز التحديات. كما يوصي التقرير بضرورة تطوير برامج تدريبية وتعليمية متخصصة لمعالجة نقص المواهب، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والحكومات لخلق بيئة تشجيعية تنمي المواهب في المالية الإسلامية، مع الاستثمار المستمر في تطوير مهارات العاملين، والاستفادة من التكنولوجيا في إدارة المواهب.

يبرز التقرير وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين في القطاع المالي الإسلامي حول مستقبل الصناعة، مع التركيز بشكل خاص على ممارسات إدارة المواهب والتوجهات الناشئة.

الاستبيان العالمي للمصرفين الإسلاميين
الصادر عن المجلس العام للبنوك
والمؤسسات المالية الإسلامية



المقدمة

يمكننا القول اليوم أننا في مرحلة التعافي التدريجي بعد مرور ثلاثة أعوام على جائحة كوفيد - 19 والتي أعادت تشكيل العالم بشكل عام والقطاع الاقتصادي بشكل خاص، حيث نشهد اليوم نمواً في الاقتصاد مع الرجوع للوضع الطبيعي إلى ما قبل الجائحة. ومع ذلك، لا يزال العالم يعاني من عدة تحديات تؤثر على نمو القطاع المالي عالمياً ليصل إلى ثالث أضعف مستوى تم تسجيله منذ ما يقارب ثلاثة عقود، تتضمن التوترات الجيوسياسية، والتضخم الاقتصادي، والسياسات النقدية المشددة، مع تأثير أكبر لبعض المناطق من المناطق الأخرى¹. وفي ظل هذه الظروف، قد تشهد الصناعة المالية تحديات رئيسية حول تلبية توقعات العملاء المتزايدة، والتطور التكنولوجي، وتزايد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

رصد تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين من خلال سبع إصدارات متتالية وجهات نظر قادة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية تجاه مستقبل الصناعة والتوجهات الناشئة، بما في ذلك موضوع الاستدامة والتكنولوجيا المالية، والنظم، وتمكين المرأة، وذلك لتقديم توصيات سنوية تساهم في تقدم الصناعة وتطورها. وفي ظل هذه التحديات التي يواجهها العالم اليوم، يعد أداء المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المستجدات العالمية من أهم عوامل الاستمرارية في العمل وضمان القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وكون رأس المال البشري يعد من أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، تمثل إدارة المواهب اليوم عاملاً حيوياً لضمان أداء المؤسسات وتطورها.

ولهذا السبب، يركز تقرير الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين لهذا العام على موضوع "إدارة المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية: الممارسات الحالية والتحديات والفرص" لتقديم نظرة عميقة وشاملة حول ممارسات إدارة المواهب والتحديات المحاطة بها في الصناعة المالية الإسلامية، مع طرح توصيات لاستفادة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لجذب المواهب وتنميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

يتكون التقرير من ثلاثة أقسام رئيسية كما في السنوات السابقة، بحيث يرصد القسم الأول والثاني مستويات تفاؤل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول مستقبل الصناعة ومخاوفها ومخاطرها الرئيسية، في حين يغطي القسم الثالث آراء القادة حول تواجد المواهب في الصناعة، والتحديات والتوجهات المعاصرة التي تؤثر على احتياجات المواهب المستقبلية، مع تسليط الضوء على الممارسات الحالية لإدارة المواهب والتحديات الناشئة التي تواجهها في ظل التغيرات المتسارعة في القطاع المالي عامة والمالية الإسلامية على وجه الخصوص.

تم استلام هذا العام رأي ووجهة نظر 103 رئيس تنفيذي للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية من 30 بلداً حول العالم، وهو مؤشر إيجابي لزيادة التجاوب من قبل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول هذا الموضوع. وبالتالي، تغطي نتائج التقرير وجهات نظر متنوعة من عدد من المؤسسات في مختلف الأسواق. ويمكن لقراء التقرير أيضاً مقارنة هذه النتائج مع السنوات السابقة لرسم صورة واضحة حول تطور وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين في الصناعة المالية الإسلامية في مختلف المواضيع.

[1] البنك الدولي، 2023. متاح على: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

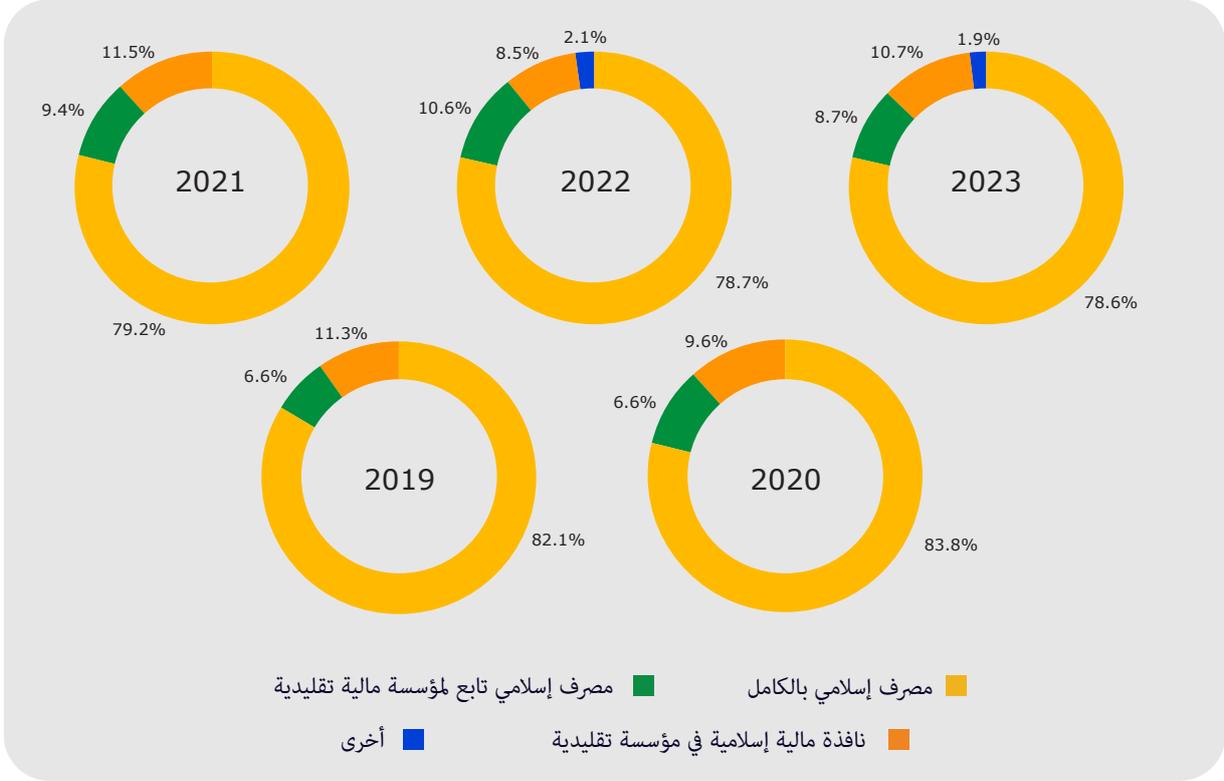
ويوضح الجدول التالي مزيداً من التفاصيل حول طبيعة المشاركين في استبيان هذا العام.

جدول 1. المشاركون حسب المناطق والبلدان

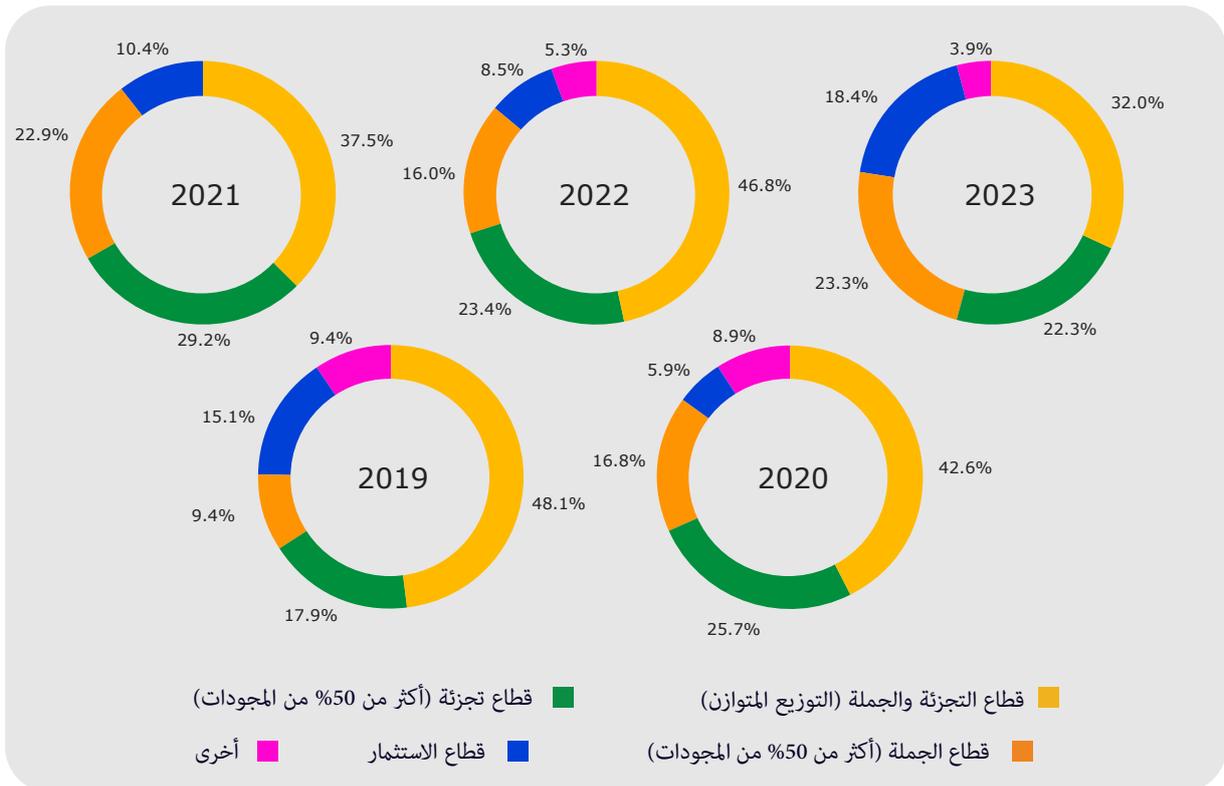
المجموعة	المنطقة	الدول المشاركة	عدد المشاركون في هذه المجموعة
المجموعة 1	دول مجلس التعاون الخليجي	البحرين، الكويت، عمان، السعودية، الإمارات	18
المجموعة 2	الشرق الأوسط باستثناء مجلس التعاون الخليجي	مصر، العراق، الأردن، فلسطين، سوريا، اليمن	25
المجموعة 3	جنوب شرق آسيا	ماليزيا، إندونيسيا	10
المجموعة 4	غرب ووسط وجنوب آسيا	أفغانستان، بنغلاديش، باكستان، سريلانكا	14
المجموعة 5	شمال افريقيا	الجزائر، ليبيا، المغرب، السودان، تونس	23
المجموعة 6	افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى	جيبوتي، غينيا، كينيا، موريتانيا، نيجيريا، الصومال، جنوب افريقيا	7
المجموعة 7	أوروبا وتركيا	البوسنة والهرسك، تركيا	6
إجمالي عدد المشاركون والبلدان			103
بنك/مؤسسة مالية إسلامية			30 بلد

ينقسم المشاركون في استبيان هذا العام إلى مجموعات متنوعة من المؤسسات المالية الإسلامية، تمثل البنوك الإسلامية بالكامل حوالي 78%، والشركات التابعة للبنوك الإسلامية حوالي 9%، والنوافذ المالية الإسلامية للبنوك التقليدية حوالي 11%، والمؤسسات المالية الإسلامية الأخرى حوالي 2%. وتنوعت الأعمال الرئيسية للمشاركين في الاستبيان، حيث ركز حوالي 32% على الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، وحوالي 22% على الخدمات المصرفية للأفراد، وحوالي 23% على الخدمات المصرفية للشركات، و19% على الخدمات المصرفية الاستثمارية. بينما ركزت نسبة صغيرة بحوالي 4% على شرائح أخرى. وبين أكثر من نصف المشاركين في الاستبيان بحوالي 57% أن إجمالي أصولهم الإسلامية أقل من مليار دولار أمريكي، أما النسبة المتبقية موزعة بين الذين لديهم إجمالي أصول من واحد إلى خمسة مليارات دولار أمريكي بحوالي 17%، ومن خمسة إلى عشرة مليارات دولار أمريكي بحوالي 8%، وأكثر من عشرة مليارات دولار أمريكي بحوالي 18%.

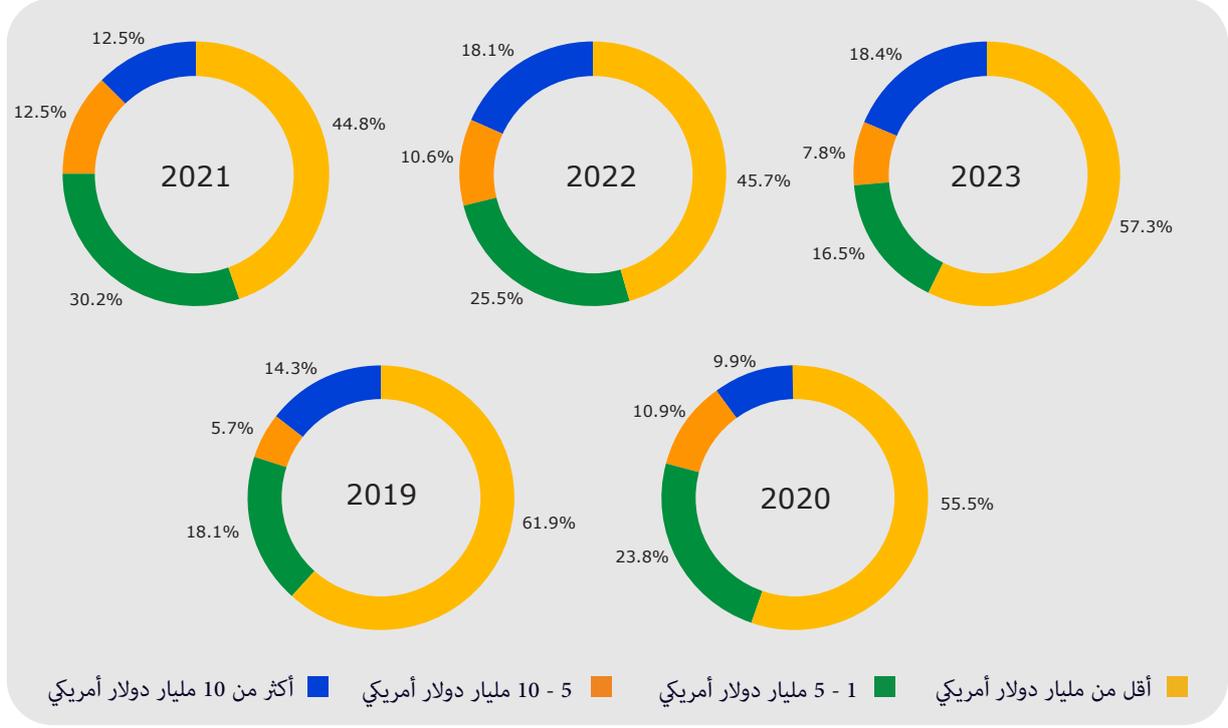
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



شكل 2. الأعمال الأساسية



شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



وتم ملاحظة بعض التغيرات في مجموعة المشاركين في استبيان هذا العام مقارنةً بالسنوات السابقة. حيث إن نسبة المؤسسات التابعة للبنوك الإسلامية من المجموعات التقليدية قد انخفضت هذا العام، في حين زاد عدد المشاركين الذين يمثلون نوافذ مالية إسلامية. كما انخفض عدد المشاركين الذين يركزون على التوزيع المتوازن للخدمات المصرفية للأفراد والشركات، بالإضافة إلى تلك التي تركز بشكل أساسي على الخدمات المصرفية للأفراد، في حين زاد عدد المشاركين الذين يركزون بشكل أساسي على الخدمات المصرفية للشركات والخدمات المصرفية الاستثمارية. وفيما يخص حجم البنك/المؤسسة المالية الإسلامية، فقد لاحظنا زيادة نسبية في عدد المشاركين الذين يبلغ إجمالي أصولهم الإسلامية أقل من مليار دولار أمريكي، في حين انخفض عدد المشاركين الذين يبلغ إجمالي أصولهم الإسلامية ما بين مليار دولار أمريكي وعشرة مليارات دولار أمريكي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التغيرات تخص تصنيف المشاركين في الإجابات وليست بالضرورة تخص توجهات الصناعة بشكل عام.

تم إرسال الاستبيان إلى مكاتب الرؤساء التنفيذيين للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الأعضاء وغير الأعضاء نهاية عام 2022، واستلام الإجابات النهائية في فبراير 2023. ولذلك، يعكس هذا الاستبيان وجهات نظر الصناعة في نهاية عام 2022 وبداية عام 2023. وتضمن الاستبيان كما في السنوات السابقة أسئلة ذات إجابات محددة وأخرى مفتوحة، وذلك لمنح المشاركين الحرية في مشاركتنا برأيهم والتعبير عن وجهة نظرهم بأريحية تامة.

نأمل أن تمثل نتائج هذا التقرير عبر أقسامه المختلفة مرجعاً لقادة الصناعة بشكل عام، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات والاتجاهات الناشئة في إدارة المواهب بشكل خاص.

الجزء الأول

مؤشر الثقة الخاص بالعمل المصرفي
الإسلامي الصادر عن المجلس العام



الجزء الأول

مؤشر الثقة الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي الصادر عن المجلس العام

يعكس المؤشر الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي لهذا العام نفس مستوى التفاؤل والمخاوف كالعالم الماضي، وذلك وسط تحديات اقتصادية عالمية مماثلة.

يرصد مؤشر الثقة الخاص بالعمل المصرفي ثقة المؤسسات المالية في القطاع المالي الإسلامي ومخاوف الرؤساء التنفيذيين وتوقعاتهم على أساس سنوي، كما ويحدد المبادرات الاستراتيجية المتخذة استجابة لذلك. وقدّم المؤشر على مدى السبع سنوات الماضية نتائج قيمة حول العوامل المؤثرة على نمو الصناعة، وساهم في تحديد مجالات التنمية الرئيسية، على الصعيد الإقليمي والعالمي وفي مواقع جغرافية متنوعة.

لم تختلف كثيراً التحديات الاقتصادية التي يواجهها العالم منذ نتائج استبيان العام الماضي، والتي تشمل تباطؤ النمو الاقتصادي، والتوترات الجيوسياسية، والتضخم، والتي انعكست أيضاً على مؤشر الثقة لهذا العام. حيث عبر المشاركون في الاستبيان عن مستويات مماثلة لتفاؤلهم ومخاوفهم. ومع ذلك، أظهر التقسيم الإقليمي لهذا العام بعض التغيرات الجوهرية في وجهات النظر، على الرغم من أن بعض النتائج قد تعكس تغيراً في عدد الإجابات الواردة والذي يتوجب التعامل معها بحذر تام.

مستويات التفاؤل بنمو العمل المصرفي الإسلامي

يغطي الجزء الأول من مؤشر الثقة تفاؤل الرؤساء التنفيذيين تجاه مستقبل العمل المصرفي الإسلامي ونمو إيراداته. وقد طُلب من المشاركين في الاستبيان ترتيب مستويات التفاؤل لديهم وفقاً للمقياس من 1 إلى 5، حيث يشير 1 إلى "متشائم للغاية" و5 إلى "متفائل للغاية".

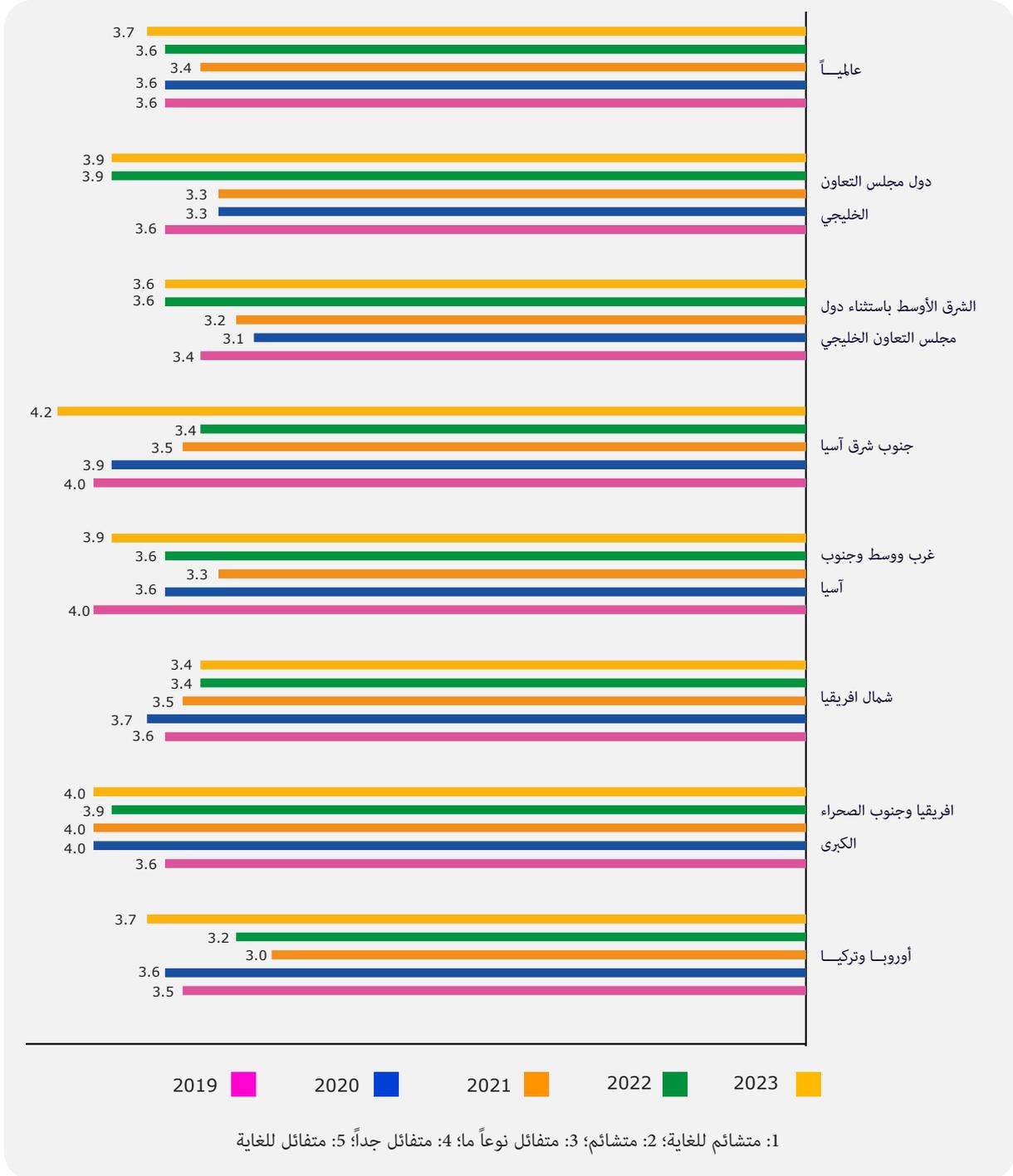
زيادة طفيفة في مستوى التفاؤل تجاه مستقبل العمل المصرفي

تشير نتائج استبيان هذا العام إلى زيادة طفيفة في مستوى التفاؤل تجاه مستقبل العمل المصرفي، حيث تم تسجيل درجة 3.7 في عام 2023، مما يُظهر زيادة طفيفة مقارنة بدرجة 3.6 في عام 2022. وعلى الرغم من التغيير البسيط جداً، إلا أنها إشارة إيجابية لمستقبل الصناعة في ظل التحديات العالمية، حيث تظل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تنظر لمستقبل الصناعة بإيجابية نسبية مع إدراكها التام لبعض المخاوف والتحديات الناشئة.

وعلى المستوى الإقليمي، أعربت عدة مناطق عن نفس مستوى التفاؤل تجاه مستقبل الصناعة مقارنة بعام 2022، حيث سجّلت منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا نفس مستويات التفاؤل بدرجة 3.9 و3.6 و3.4 على التوالي. كما سجّلت منطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى درجة 4.0 في عام 2023 مقارنة بـ 3.9 في عام 2022، مما يعكس زيادة طفيفة في التفاؤل.

وبالنسبة للمناطق الأخرى، رصدنا توقعات إيجابية أكثر من العام الماضي. حيث أظهرت منطقة جنوب شرق آسيا أعلى مستويات التفاؤل تجاه مستقبل الصناعة، سجّلت فيها 4.2 في عام 2023، والذي يمثل زيادة مهمة مقارنة بـ 3.4 في عام 2022. وبالمثل، فقد سجّلت منطقتي غرب ووسط وجنوب آسيا وأوروبا وتركيا مستويات تفاؤل بلغت 3.9 و3.7 على التوالي في عام 2023، مما يظهر زيادات ملحوظة مقارنة بـ 3.6 و3.2 في عام 2022.

شكل 4. المستوى العام للتفاؤل بمستقبل الصناعة المالية الإسلامية



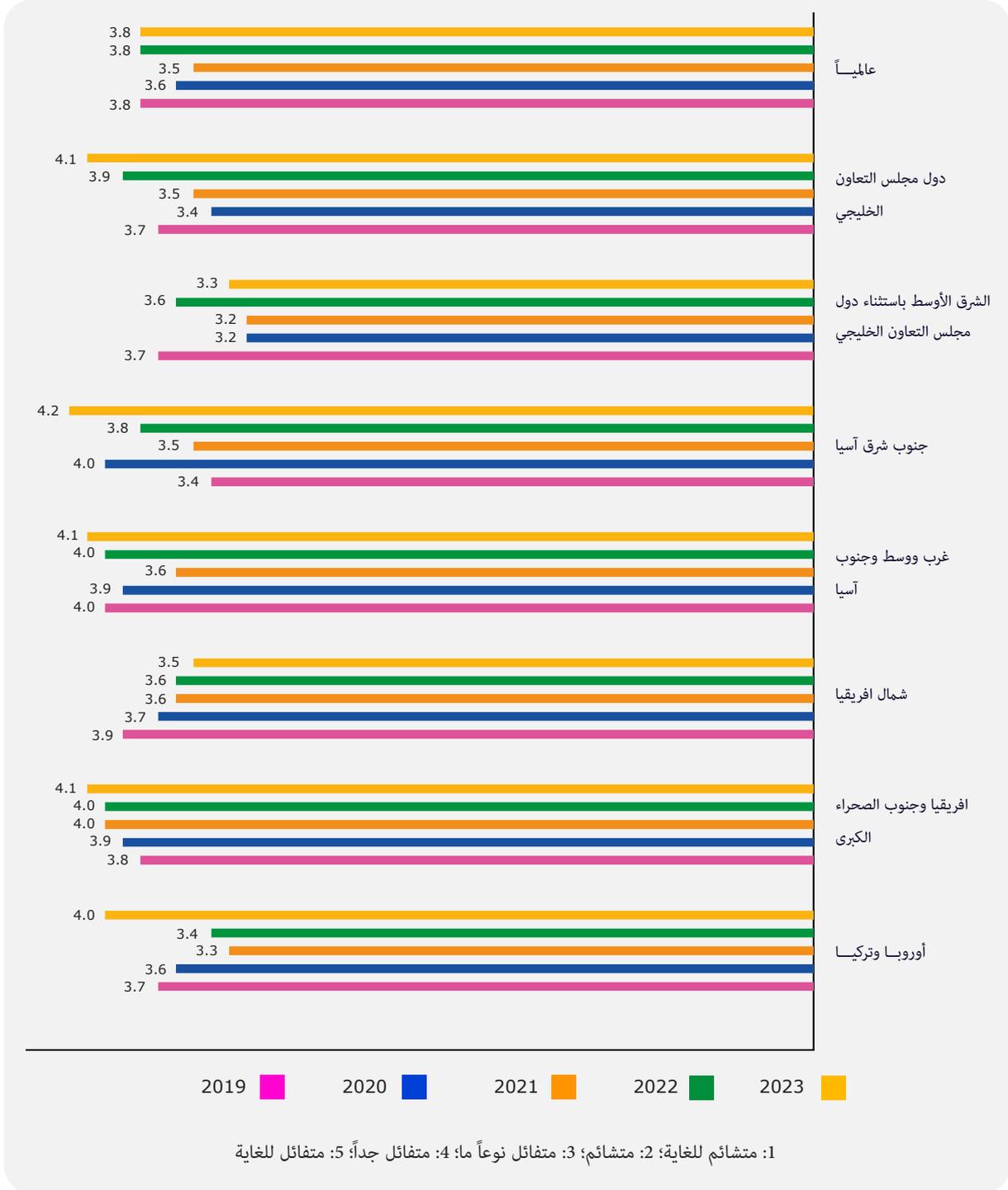
لم يتغير التفاؤل بمستقبل العمل المصرفي الإسلامي هذا العام مقارنةً بالعام الماضي

ظلت النتيجة العالمية للتفاؤل بمستقبل العمل المصرفي الإسلامي ثابتة في عام 2023 عند 3.8 كما في العام السابق. ولا تزال هذه النتيجة أعلى من تلك المسجلة في القطاع المصرفي بشكل عام، مما يعكس تفاؤلاً أعلى من قبل المصرفيين الإسلاميين بشأن مستقبل الصناعة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، من بينها أداء البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على مدى السنوات الماضية، والفرص الناتجة عن توافق الاستدامة والتمويل الإسلامي، والاهتمام المتزايد الذي نشهده عالمياً بالعمل المصرفي الإسلامي.

ولكن، في حين أن النتيجة العالمية ظلت دون تغيير، كانت هناك تغييرات ملحوظة في التفاؤل عبر مختلف المناطق. تم تسجيل زيادات في مستويات التفاؤل في بعض المناطق، حيث سجّلت منطقة أوروبا وتركيا أعلى درجة تصل إلى 4.0 في عام 2023 مقارنة بـ 3.4 في عام 2022، تبعثها منطقة جنوب شرق آسيا بمعدل 4.2 درجة في عام 2023 مقارنة بـ 3.8 في عام 2022. كما سجّلت مناطق دول مجلس التعاون الخليجي وغرب ووسط وجنوب آسيا وأفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى زيادة في مستوى التفاؤل الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي، وإن كان على نطاق أصغر. وتتماشى هذه الزيادات مع الخطط التي اتخذتها عدد من البلدان في هذه المناطق لزيادة وتطوير التمويل الإسلامي في أسواقها في السنوات القادمة. على سبيل المثال، تخطط تركيا لتوسيع الحصة السوقية للصيرفة الإسلامية إلى 15% في عام 2025 لتصبح مركزاً للصيرفة الإسلامية العالمية.

وفي نفس الوقت، سجّلت منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا انخفاضاً طفيفاً في مستويات التفاؤل بمستقبل العمل المصرفي الإسلامي مقارنة بعام 2022. وقد يكون هذا مؤشراً على الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها تلك المناطق.

شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



عادت مستويات التفاؤل لدى غالبية المناطق هذا العام إلى نفس المستويات المسجلة في السنوات ما قبل الجائحة، مما يشير إلى ثقة المشاركين ونظرتهم الإيجابية للتعافي.

والجدير بالذكر بأن مستويات التفاؤل لدى غالبية المناطق عادت هذا العام إلى نفس المستويات المسجلة ما قبل الجائحة، أو في بعض الأحيان أعلى منها، مما يشير إلى ثقة المشاركين ونظرتهم الإيجابية للتعافي.

استمرار التفاؤل بشأن نمو إيرادات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

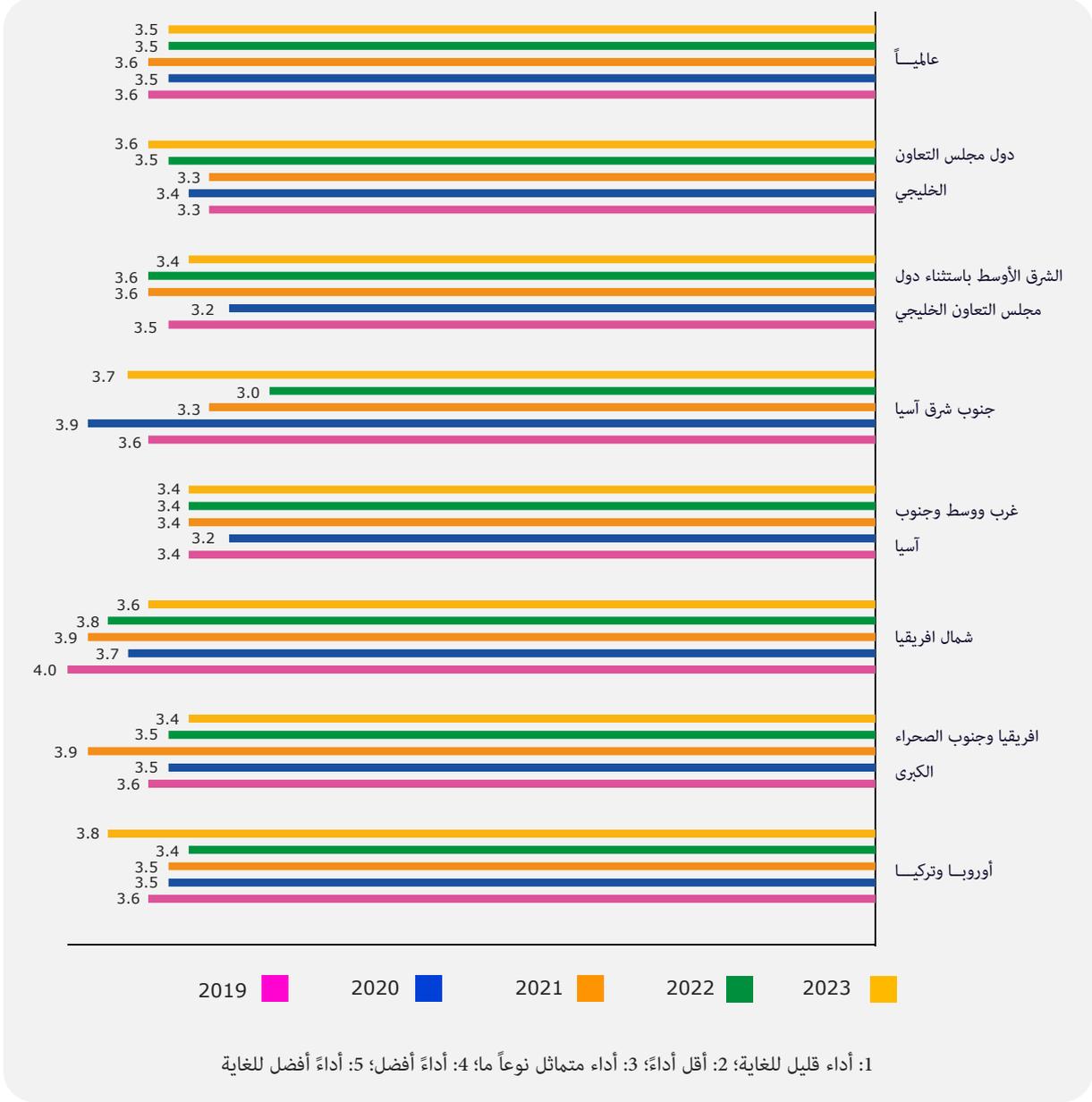
كان مستوى التفاؤل بشأن نمو إيرادات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية مقارنةً بنظيراتها التقليدية ثابتاً عند درجة 3.5 في عام 2023، بما يتوافق مع الدرجات المسجلة في عامي 2022 و2020. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن أعلى درجة عالمية تم تحقيقها لهذا التقييم على مدار السنوات الماضية كانت 3.6، والتي تم تسجيلها فقط في عامي 2019 و2021. وقد يكون ذلك بسبب اختلاف فئات المشاركين عبر السنوات أو قد يكون انعكاساً لتصورات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول تحقيق أداء أفضل في وقت اضطراب السوق، حيث اتسم كلا العامين بظروف اقتصادية سلبية وحالات من عدم الاستقرار². وعلى الرغم من ذلك، فإن ثبات درجة التفاؤل على مدار السنوات الماضية يشير إلى أن المؤسسات الإسلامية تمتلك نظرة مستقبلية إيجابية بشأن نمو إيراداتها.

ومن منظور إقليمي، كانت هناك زيادات وانخفاضات في مستويات التفاؤل بشأن نمو الإيرادات. حيث بلغت أكبر زيادة في منطقة جنوب شرق آسيا بدرجة 3.7 في عام 2023 مقارنة بدرجة 3.0 في عام 2022. وشهدت منطقة أوروبا وتركيا ومنطقة دول مجلس التعاون الخليجي زيادة نسبية في التفاؤل، حيث تم تسجيل درجات 3.8 و3.6 في عام 2023 مقارنة بـ 3.4 و3.5 في عام 2022 على التوالي.

ومن ناحية أخرى، انخفض مستوى التفاؤل بشأن نمو الإيرادات في كل من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي، ومنطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى، ومنطقة شمال افريقيا، حيث تم تسجيل درجات 3.4 و3.4 و3.6 في عام 2023 مقارنة بـ 3.6 و3.5 و3.8 في عام 2022 على التوالي. وذلك نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية أو تطور التمويل الإسلامي في تلك المناطق.

[2] تجدر الإشارة إلى أن النتائج التي تم الإبلاغ عنها في عام 2020 لم تشمل تأثيرات جائحة كوفيد - 19، حيث تم جمع الإجابات قبل الإعلان عن تفشي المرض.

شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



مخاوف الصناعة المالية الإسلامية للسنوات القادمة: المنظور العالمي

تم تسليط الضوء في القسم الثاني من هذا الجزء على المخاوف الرئيسية للرؤساء التنفيذيين للسنوات القادمة فيما يتعلق بمستقبل الصناعة المالية الإسلامية. حيث قدم الاستبيان قائمة تضم 26 تحدياً، وطلب من المشاركين تحديد مدى خطورة المخاوف التي تواجهه أو قد تواجه مؤسساتهم خلال الثلاث سنوات القادمة. وتتراوح الدرجات من 1.0 إلى 5.0 حيث تشير درجة 1.0 إلى "غير مهم للغاية"، بينما تشير 5.0 إلى "مهم للغاية".

وأظهرت نتائج هذا العام عدد من نفس المخاوف التي تم الإبلاغ عنها في العام السابق، رغم تراجع حدة معظمها، الأمر الذي يعكس مدى مرونة المؤسسات المالية الإسلامية وإمكاناتها في التعامل مع هذه المخاوف مقارنة بالسنوات الماضية. وقد يشير ذلك أيضاً إلى أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أصبحت أكثر تفاعلاً في تقييمها للمخاوف مع نهاية الجائحة.

تهدد الهجمات الالكترونية وانتهاك البيانات سمعة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية وتؤثر على قاعدة عملائها، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات أولوية هامة ومصدراً للقلق في بعض الحالات.

استمرار البنوك الإسلامية في إعطاء الأولوية لتكنولوجيا المعلومات كأبرز تحدي يواجهها في المستقبل

تتبنى الصناعة المالية الإسلامية تقنيات جديدة بهدف تعزيز تجربة العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تسارعت هذه الممارسات بلا شك بسبب جائحة كوفيد - 19. ولا تزال توقعات العملاء عالية وتحمل تحديات كبيرة على الرغم من انتهاء الجائحة، الأمر الذي فرض ضغوطات جديدة على البنوك للاستمرار والتطور في جانب الرقمنة والابتكار. وبالتالي، من الطبيعي جداً أن تظهر تكنولوجيا

المعلومات في أعلى اهتمامات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لهذا العام، حيث لا تزال من أهم الأولويات التي تسعى المؤسسات المالية الإسلامية التركيز عليها ومواكبة تطوراتها للمنافسة في السوق، وذلك على الرغم من الانخفاض النسبي في الدرجة المسجلة من 4.4 في عام 2022 إلى 4.3 في عام 2023.

تشكل المخاوف التي تنشأ من التحول الرقمي تحديات متزايدة مع استمرار البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في اعتماد الحلول الرقمية المبتكرة مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال، وفتح الحسابات عبر الإنترنت، والدردشة الآلية لتعزيز خدماتها. وبشكل خاص، تظهر النتائج بأن الهجمات الالكترونية وانتهاك البيانات تهدد سمعة المؤسسات وتؤثر على قاعدة عملائها، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات أولوية هامة ومصدراً للقلق في نفس الوقت.

جذب العملاء والاحتفاظ بهم يبقى محط تركيز رئيسي لدى البنوك في الأعوام القادمة

لا يزال جذب العملاء والاحتفاظ بهم يشكل التحدي الأكبر للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، بالرغم من انخفاض درجته المسجلة من 4.4 في عام 2022 إلى 4.3 في عام 2023. وساهمت نماذج الأعمال الجديدة التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية إلى زيادة المنافسة في السوق، وتغيير توقعات العملاء وسلوكياتهم. والذي جعل الظروف السوقية أشد على المؤسسات التقليدية التي أدركت أهمية تجربة العملاء وضرورة تقديم الخدمات التي تلبى احتياجاتهم المتغيرة للحفاظ على القوى التنافسية في السوق. وفي نفس الخصوص، تواجه البنوك الإسلامية ضغوطات أخرى تؤثر على مساعيها في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، تتضمن التحديات الاقتصادية والسياسية، والمنافسة من البنوك التقليدية، وانخفاض الوعي بالتمويل الإسلامي في بعض المناطق.

[3] في كل عام، يتم مراجعة قائمة المخاوف ليتم تحديثها وفق أبرز تطورات الصناعة. وفي هذا العام، تمت مراجعة قائمة المخاوف لتشمل عنصراً جديداً حول "الدعم من الهيئات التنظيمية (الأدوات النقدية والمالية)".

عدم اليقين حول الاقتصاد الكلي يؤثر على الربحية

شكلت المخاوف بشأن بيئة الاقتصاد الكلي مصدر قلق للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية هذا العام أيضاً، حيث سجلت درجة 4.2 مقارنة بـ 4.4 في عام 2022. وقد أشار الاستبيان إلى عدد من العوامل الاقتصادية التي تثير مخاوف المصرفيين تتمثل في تباطؤ الاقتصاد، والمخاطر الجيوسياسية، والتضخم، والسياسات النقدية المشددة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المعيشة. وزادت هذه العوامل من أعباء بيئة الاقتصاد الكلي الناتجة عن جائحة كوفيد - 19. وأكدت بعض الإجابات على أن معدلات الفائدة تشكل تحدياً للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في جذب الودائع بأسعار ملائمة مما يؤثر على الربحية، لاسيما في ظل الزيادات الأخيرة في أسعار الفائدة من قبل البنوك المركزية لمواجهة التضخم المرتفع، ناهيك عن اللوائح في بعض المناطق التي تحد من قدرة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على زيادة معدلات الربح على عمليات التمويل/الإقراض المطروحة مما يتسبب في انخفاض الإيرادات. وقد أشارت الإجابات المفتوحة أن عدم الاستقرار السياسي يعتبر مصدراً رئيسياً للقلق أيضاً، حيث أعربت إجابات الاستبيان أنه عامل رئيسي يؤثر على الظروف الاقتصادية وبالتالي على أعمالها في المناطق المعنية، بالرغم من تصنيفه في منتصف قائمة المخاوف لهذا العام.

ولكن من المتوقع أن تكون الظروف الاقتصادية أفضل بقليل، نظراً إلى النتائج الإيجابية لعام 2023 والمتمثلة في استقرار أسعار الطاقة والنمو الاقتصادي المستدام. ومع ذلك، يظل هذا العام بمثابة اختبار أولي لاستقرار وتعافي الفترة القادمة، مما يتطلب منا مراقبة التطورات عن كثب، من أجل تخفيف المخاطر وتعزيز الفرص. وفي مثل هذه الحالات، يتوجب على المؤسسات التزام الحذر وتعزيز المرونة والقابلية على مواكبة الظروف المتقلبة.

تحتل إدارة المخاطر مركز الصدارة في حالة عدم الاستقرار التي تشهدها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

حازت إدارة المخاطر على اهتمام ملحوظ من بين أهم المخاوف التي تواجه البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في السنوات القادمة. وكما هو الحال مع المخاوف الأخرى، فقد انخفضت درجتها بشكل طفيف لهذا العام من 4.3 في عام 2022 إلى 4.2 في عام 2023، ولكنها لا تزال تمثل تحدياً رئيسياً للصناعة. حيث أدت تطورات الرقمنة، والتحديات الاقتصادية والسياسية، وتقلبات السوق المتزايدة، والقواعد التنظيمية إلى زيادة أهمية إدارة المخاطر الفعالة في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في السنوات الماضية. وتشكّل

المخاطر واللوائح الجديدة في الصناعة تحديات مهمة فيما يخص الامتثال وتخفيف المخاطر، والتي يدرك أهميتها قادة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لضمان الاستمرارية في الأعمال والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.

خلال السنوات الماضية، أدت تطورات الرقمنة، والتحديات الاقتصادية والسياسية، وتقلبات السوق المتزايدة، والقواعد التنظيمية إلى زيادة أهمية إدارة المخاطر الفعالة في البنوك الإسلامية.

دور الابتكار وتطوير المنتجات في النمو المستقبلي للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

تسعى البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية باستمرار في تحسين منتجاتها لتلبية لاحتياجات العملاء والحفاظ على المكانة التنافسية في الأسواق. وقد سجلت نسبة القلق بشأن المنتجات المقدمة والابتكار نفس درجة العام الماضي وهي 4.2، ولكنها لا تزال تمثل أحد أهم المخاوف لدى المؤسسات. فقد أصبح الابتكار وتقديم منتجات جديدة أمراً ضرورياً لجذب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق. مما أدى إلى زيادة الجهود لتقديم حلول ذكية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، لا سيما من خلال دمج التكنولوجيا والاستدامة لدفع عجلة النمو وجذب العملاء. ومع ذلك، تظهر بعض المخاوف فيما يتعلق بتطوير المنتجات، والتي تتضمن هيكلة عروض المنتجات الجديدة التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتوفير خدمات ذات جودة عالية لمواكبة التنافس، وزيادة الوعي السوقي لجذب شرائح جديدة من العملاء.

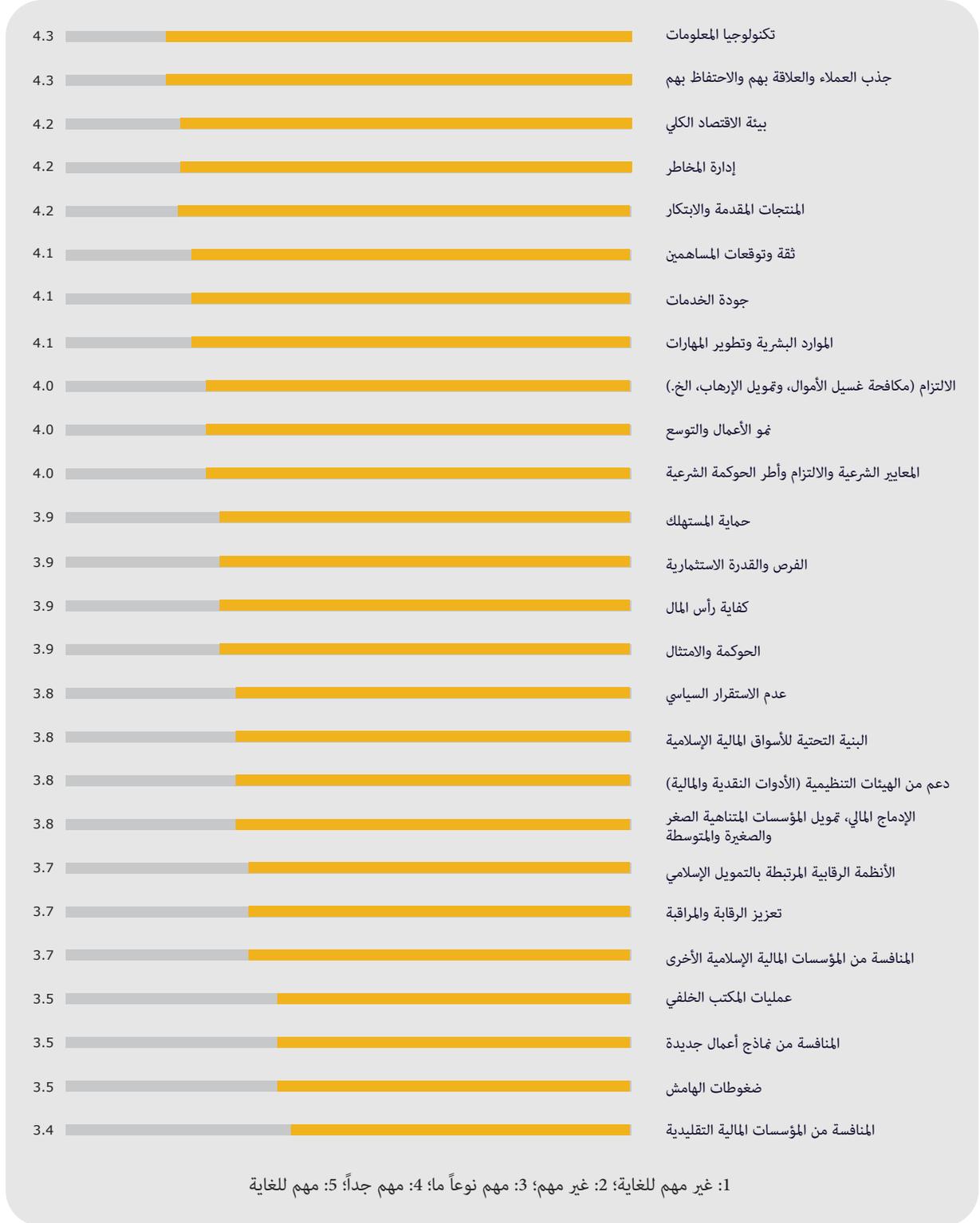
زيادة أهمية بعض المخاوف لهذا العام

أظهرت نتائج الاستبيان زيادة نسبية في أهمية ثلاثة مخاوف رئيسية لهذا العام، والتي تتمثل في حماية المستهلك، والتنافس مع المؤسسات المالية الإسلامية الأخرى، والمنافسة من نماذج الأعمال الجديدة. فعلى الرغم من ظهورها بشكل طفيف في قائمة المخاوف، إلا أنه من الواضح أن المؤسسات تولي هذه المخاوف أهمية كبيرة لحماية بيانات العملاء وأموالهم كجزء من تقديم خدمات عالية الجودة، خاصة في ظل وجود عدد من التحديات السيبرانية التي يشهدها القطاع المالي. علاوة على ذلك، فإن تقديم منتجات جديدة والحفاظ على المكانة السوقية، وتبني نماذج تكنولوجية في الأعمال تمثل تحديات مهمة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم في السنوات القادمة.

شكل 7. أهم المخاوف العالمية للصناعة المالية الإسلامية



شكل 8. أهم المخاوف العالمية للصناعة المالية الإسلامية (2023)



الاختلافات الإقليمية المتعلقة بالمخاوف

في بعض المناطق، تتعلق مخاوف تكنولوجيا المعلومات للبنوك الإسلامية بتبني التقنيات الحديثة وزيادة رأس المال لتأسيس بنية تحتية لتطوير الرقمنة، بينما تتعلق هذه المخاوف في مناطق أخرى بالاستفادة من التكنولوجيا لبناء منصات وحلول رقمية فريدة لجذب العملاء ومواصلة التنافس في الصناعة.

ترتبط أهمية المخاوف ارتباطاً مباشراً بالاختلافات الديموغرافية، حيث تتعلق بعض المخاوف بمناطق معينة أكثر من غيرها. وبما أن تحليل المخاوف المشتركة بين كافة المناطق أمراً ضرورياً، فمن المهم أيضاً تحديد التحديات التي تواجهها كل منطقة. وبالتالي، يحدد هذا القسم المخاوف الخاصة بكل منطقة. وتظهر النتائج توافق العديد من المخاوف الإقليمية مع المخاوف المبلغ عنها عالمياً، على الرغم من أن الأسباب الكامنة خلفها قد تختلف من منطقة إلى أخرى.

تشكل تكنولوجيا المعلومات مصدر قلق مشترك، حيث تحتل المرتبة الأولى في خمس مناطق. وأوضحت نتائج الاستبيان إلى توافق في الآراء والإجابات على أهمية التكنولوجيا في الكفاءة التشغيلية، وتسهيل

توسيع الأعمال التجارية، وتصدر المكانة التنافسية. ومع ذلك، بينت الإجابات بعض المخاوف المتوقعة في عدة مناطق في هذا الجانب. حيث أظهرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية اهتماماً متزايداً بتبني التقنيات الحديثة، وتأسيس التعاون مع المؤسسات الدولية، وزيادة رأس المال لتأسيس بنية تحتية لتطوير الرقمنة في بعض المناطق مثل منطقة شمال أفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي. ومن ناحية أخرى، أظهرت الاجابات في مناطق أخرى مثل منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة جنوب شرق آسيا، اهتماماً أكثر بطرق الاستفادة من التكنولوجيا لتطوير منصات وحلول رقمية فريدة لجذب العملاء ومواصلة التنافس في الصناعة.

شكلت بيئة الاقتصاد الكلي أحد المخاوف الهامة الأخرى التي تشترك فيها غالبية المناطق. فقد واجه الاقتصاد العالمي على مدى السنوات القليلة الماضية عدة تحديات مثل جائحة كوفيد - 19، والتوترات الجيوسياسية، والتضخم، مما أدى إلى وجود حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي. ومع ذلك، شهدنا تأثير بعض المناطق أكثر من غيرها نظراً لظروفها الاقتصادية والسياسية. وسجلت منطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى أعلى درجة فيما يتعلق بمخاوف بيئة الاقتصاد الكلي، تليها منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا. وذكر بنك مشارك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا: "إن الأزمة الحالية بين روسيا وأوكرانيا، إلى جانب التأثير السلبي لجائحة كوفيد - 19، كان لهما أثر واسع على السلع والأسواق المالية، والتدفقات التجارية، وأسعار الصرف. حيث إن الظروف السياسية غير المستقرة تنعكس بشكل مباشر على التنمية الاقتصادية في بعض البلدان، والتي تؤدي إلى زيادة التضخم، والركود الاقتصادي، وندرة عملة الدولار الأمريكي".

وفي عدد من الحالات، أشارت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إلى وجود ظروف سياسية محددة في بعض البلدان، والتي أدت إلى تفاقم عدم الاستقرار الاقتصادي مثل منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا. وعلق أحد المشاركين في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي على تأثير الظروف السياسية على أعماله: "إن الوضع السياسي واستقراره له أثر كبير على سلوك المستهلك وقراراته في الاستثمار أو الادخار. وكلما تفاقمت المشاكل السياسية، امتنع العملاء عن الاستثمار في البنوك". وصرح بنك مشارك آخر من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا: "إن بيئة الاقتصاد الكلي وعدم الاستقرار السياسي من أهم المخاوف التي تؤدي إلى التغيرات السياسية داخل البلاد. حيث إن القطاع المصرفي يعاني من بعض التقلبات مع محاولة التكيف مع التطورات الأخيرة. ونظراً لعدم وجود الاستقرار السياسي، فإن بيئة الاقتصاد الكلي تزداد سوءاً".

أكدت البنوك الإسلامية من
منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة
غرب ووسط وجنوب آسيا على
أن التوافق مع أحكام الشريعة
الإسلامية يشكل مصدر قلق رئيسي
للحفاظ على السمعة السوقية
والعملاء.

وفي نفس الخصوص، تعد اللوائح التنظيمية أحد أهم المخاوف في مختلف المناطق، وإن كان ذلك بطرق مختلفة. حيث شهدت بعض المناطق مثل منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا، اهتماماً أكبر بتنفيذ لوائح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وقد يكون ذلك بسبب التدقيق والإجراءات الصارمة التي تخضع لها هذه البلدان في هذه المجالات. بينما أشارت مناطق أخرى، مثل منطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى ومنطقة أوروبا وتركيا، إلى أن المخاوف تتعلق بتوفير لوائح وقواعد وأدوات دعم تنظيمية محددة للتمويل الإسلامي في البلدان المعنية. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حداثة تطور التمويل الإسلامي في مثل هذه المناطق، والذي يشكل صعوبات في عدد من المجالات بما في ذلك إدارة السيولة وحل النزاعات. بالإضافة إلى ذلك، أكدت بعض الردود في الاستبيان من منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا بشكل خاص على أن التوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية يعد مصدر قلق رئيسي للحفاظ على السمعة السوقية والعملاء.

جدول 2. المخاوف الرئيسية للبنوك الإسلامية حسب المناطق⁴

الدرجة	أهم المخاوف	
4.2	بيئة الاقتصاد الكلي	المجموعة 1 مجلس التعاون الخليجي
4.1	المنتجات المقدمة والابتكار	
4.1	إدارة المخاطر	
4.4	تكنولوجيا المعلومات	المجموعة 2 دول الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي
4.3	جذب العملاء والعلاقة بهم والاحتفاظ بهم	
4.3	الالتزام (مكافحة غسيل الأموال، وتمويل الإرهاب، الخ.)	
4.5	تكنولوجيا المعلومات	المجموعة 3 جنوب شرق آسيا
4.5	المنتجات المقدمة والابتكار	
4.5	المعايير الشرعية والالتزام وأطر الحوكمة الشرعية	
4.5	تكنولوجيا المعلومات	المجموعة 4 غرب ووسط وجنوب آسيا
4.5	الموارد البشرية وتطوير المهارات	
4.4	الالتزام (مكافحة غسيل الأموال، وتمويل الإرهاب، الخ.)	
4.4	جذب العملاء والعلاقة بهم والاحتفاظ بهم	
4.4	حماية المستهلك	
4.4	بيئة الاقتصاد الكلي	
4.4	تكنولوجيا المعلومات	المجموعة 5 شمال افريقيا
4.4	جذب العملاء والعلاقة بهم والاحتفاظ بهم	
4.3	إدارة المخاطر	
4.7	بيئة الاقتصاد الكلي	المجموعة 6 افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى
4.6	ثقة وتوقعات المساهمين	
4.4	تكنولوجيا المعلومات	
4.4	جودة الخدمات	
4.4	المنتجات المقدمة والابتكار	
4.4	دعم من الهيئات التنظيمية (الأدوات النقدية والمالية)	
4.3	تكنولوجيا المعلومات	المجموعة 7 أوروبا وتركيا
4.2	بيئة الاقتصاد الكلي	
4.2	الموارد البشرية وتطوير المهارات	
4.2	الأنظمة الرقابية المرتبطة بالتمويل الإسلامي	
4.3	تكنولوجيا المعلومات	عالمياً
4.3	جذب العملاء والعلاقة بهم والاحتفاظ بهم	
4.2	بيئة الاقتصاد الكلي	
4.2	إدارة المخاطر	
4.2	المنتجات المقدمة والابتكار	

1: غير مهم للغاية؛ 2: غير مهم؛ 3: مهم نوعاً ما؛ 4: مهم جداً؛ 5: مهم للغاية

[4] لقد تم تحديد أهم ثلاثة مخاوف رئيسية لكل مجموعة، فهي تشمل المخاوف ذات التقييم نفسه، حتى وإن كان هذا يعني وجود ما يزيد عن ثلاثة مخاوف مدرجة بالإجمال.

الاستراتيجيات التي تتبناها البنوك الإسلامية للتغلب على أهم المخاوف

طلب من المشاركين في الاستبيان التعبير بشكل مفصل عن الخطوات والاستراتيجيات المتخذة للتغلب على التحديات المذكورة، بهدف التعرف على المزيد من المعلومات حول سبل تعامل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية مع هذه المخاوف. وقد غطت الإجابات عدة جوانب ومبادرات مختلفة، نوجزها فيما يلي.

مبادرات للتعامل مع المخاوف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

تمثل التكنولوجيا عاملاً رئيسياً للنمو واستمرارية الأعمال. لذلك، اتخذت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في عدد من البلدان مجموعة من المبادرات لمواجهة التحديات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات. والتي تتضمن الجهود المبذولة لمواكبة التطورات التكنولوجية واستثمار رأس المال في تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وصرح أحد المشاركين من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي: "أطلق البنك مشروع التحول الرقمي من أجل تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وزيادة الفعالية وخلق بيئة آمنة، فضلاً عن تطوير وتحديث النظام المصرفي في البنك، والتحول إلى الشركات الدولية من أجل تقديم الخدمات اللوجستية في عمليات الدفع الالكتروني".

وتبنى البنوك التكنولوجيا المالية بهدف تقديم خدمات فريدة لعملائها بالإضافة إلى تطوير قدرتها التنافسية. حيث صرح بنك مشارك من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي: "ركز البنك في استراتيجيته على الخدمات الرقمية للعملاء الأفراد والشركات لمواجهة التنافس بين البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية. وبالإضافة إلى ذلك، تم تطوير خدمات رقمية متكاملة تستهدف عملاء قطاع العقارات. ويسعى البنك كذلك إلى تطوير منتجات وخدمات مميزة لرواد الأعمال والشركات المتوسطة والصغيرة". كما صرح بنك مشارك آخر من منطقة أوروبا وتركيا: "نحن كمؤسسة مصرفية فريدة والبنك الوحيد الذي يعمل وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية في بلدنا، نسعى في اهتماماتنا الرئيسية للعام القادم إلى الحفاظ على قاعدة العملاء الحالية، وجذب عملاء جدد عبر تطوير منتجات جديدة، واعتماد تقنيات حديثة، وأن نكون بنكاً متطوراً يعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات ويتمتع ببنية تحتية رقمية حديثة".

التركيز على تخفيف الآثار السلبية للأوضاع السياسية والاقتصادية

ساهمت الظروف الاقتصادية غير المستقرة والظروف السياسية السائدة في بعض البلدان إلى اتخاذ عدة خطوات من أجل التخفيف من الآثار السلبية على أعمالها وربحياتها. وتشمل هذه الخطوات تنوع المحافظ الاستثمارية، وتطوير استراتيجيات مرنة من أجل مواجهة المخاطر المحتملة، والمشاركة بشكل استباقي في خطط التمويل الحكومية. وقد قدمت بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقتي دول مجلس التعاون الخليجي وغرب ووسط وجنوب آسيا منتجات جديدة من أجل جذب ودائع الأفراد وتوجيه الأموال نحو استثمارات مضمونة. وتركز البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الأخرى في منطقتي الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي وشمال افريقيا على

تتخذ البنوك الإسلامية عدة خطوات من أجل التخفيف من الآثار السلبية لبيئة الاقتصاد الكلي غير المستقرة والظروف السياسية السائدة. وتشمل هذه الخطوات تنوع المحافظ الاستثمارية، وتطوير استراتيجيات مرنة، والمشاركة بشكل استباقي في خطط التمويل الحكومية.

دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمشاركة في الأنشطة التي تساهم في نشر الوعي الثقافي بغرض خلق بيئة سياسية مستقرة تنعكس على الأداء المالي والاقتصادي على حد سواء. وبالإضافة إلى ذلك، أعلنت بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن جهودها المكثفة مع السلطات المحلية والمؤسسات الدولية لمراقبة التطورات الحديثة، واكتساب المرونة اللازمة للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. وبشكل عام، فقد كانت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حذرة إلى حد ما بشأن التحديات التي تواجه القطاع المصرفي بسبب بيئة الاقتصاد الكلي العالمي، وعدم الاستقرار السياسي، والخوف من الركود في الاقتصاد العالمي.

العملاء هم محور استراتيجيات البنوك

أعربت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية من مختلف المناطق عن التزامها بتلبية متطلبات العملاء فيما يتعلق بتطوير المنتجات والابتكار وجودة الخدمات. حيث أظهرت نتائج الاستبيان بأن في بعض الحالات يكون ذلك من خلال الرقمنة. في حين تمثل الاستدامة والإدماج المالي في حالات أخرى الوسيلة المتبعة. وصرح بنك مشارك من منطقة جنوب شرق آسيا أن "الإدماج المالي هو محور تركيز استراتيجي رئيسي للبنك نظراً لنقص فرص الحصول على التمويل لأصحاب المشاريع الصغيرة في بيئة ما بعد الجائحة وتشديد الائتمان. ويواصل البنك إنشاء عروض تمويل جديدة (مثل تمويل القرض الحسن وشراء المعدات الممولة من الزكاة) لأصحاب المشاريع الصغيرة لبدء أعمالهم أو تنميتها". وصرح بنك مشارك آخر من منطقة أوروبا وتركيا: "نظراً إلى أن نطاق المنتجات في سوق التمويل الإسلامي محدوداً للغاية، فإننا نسعى في تعزيز مكانتنا السوقية من خلال ابتكار المنتجات في السنوات القادمة، مع تبني نموذج مصرفي مستدام يدمج المبادئ البيئية والاجتماعية والحوكمة في آليات اتخاذ القرارات، وخاصة المنتجات القائمة على تقاسم المخاطر والشراكة". وأظهرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية التزامها التام بتحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية توقعات العملاء من خلال تقديم عروض مبتكرة وعالية الجودة.

إجراءات إدارة المخاطر وضمان الامتثال

في ظل تقلبات الأسواق وظهور مخاطر جديدة، أشارت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إلى وضع استراتيجيات محددة لتعزيز وظائف إدارة المخاطر. تتضمن الاستثمار في تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز حوكمة المخاطر والرقابة، وتنفيذ الضوابط القائمة على المخاطر. وفي هذا الصدد، أشار بنك مشارك من منطقة شمال إفريقيا إلى التحدي الخاص بإدارة المخاطر في ظل التحديات التي تواجه البنك والمخاطر السياسية والاقتصادية الناشئة، حيث قام بإنشاء استراتيجية لإدارة المخاطر للسنوات الخمس القادمة ووضع خطط سنوية للتخفيف من حدة تأثيرها ومواجهتها. كما قام بشراء نظام إلكتروني حديث لرصد المخاطر والتنبؤ بها مسبقاً.

اتخذت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إجراءات ممنهجة لرصد بعض المخاطر. تشمل هذه الإجراءات الامتثال للوائح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، ونسب كفاية رأس المال، والأحكام التنظيمية والشرعية. وذكر أحد البنوك المشاركة من منطقة شمال إفريقيا سياسته الشاملة للامتثال والتي تركز على مكافحة غسل الأموال، وتمويل الإرهاب، وانتشار أسلحة الدمار الشامل، والاتجار بالبشر، والهجرة غير الشرعية. وأشار بنك مشارك آخر من منطقة جنوب شرق آسيا إلى أهمية إدارة التوافق مع أحكام الشريعة لضمان ثقة العملاء وحماية سمعة البنك. ولذا، فإن البنك يعمل على تعزيز قدراته وإمكانياته بالمعرفة والوعي في الشريعة، وفي مجالات الاستشارات والمراجعة والمخاطر والامتثال. كما يشارك البنك في مناقشات ومؤتمرات مع الجهات الرقابية والإشرافية والمؤثرين في الصناعة لمعالجة القضايا المتعلقة بالشريعة.

من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، تعمل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على تعزيز قدراتها في إدارة المخاطر وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والشرعية.

الجزء الثاني

كشاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي

الصادر عن المجلس العام



الجزء الثاني

كشاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي الصادر عن المجلس العام

يقدم كشاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي الصادر عن المجلس العام منذ عام 2015 منظوراً فريداً لمستوى المخاطر المتوقع مواجهتها في الثلاث سنوات القادمة. حيث يعد أداة مهمة لتقييم التحديات التي تواجه البنوك على الصعيدين الإقليمي والعالمي، وبيان تغير وجهات نظر المؤسسات بشأن المخاطر المستقبلية على مر السنين.

يتناول الجزء الأول مخاوف الصناعة المالية الإسلامية من القضايا العالمية التي تواجهها البنوك مع التركيز على بيئة العمل الخارجية، فضلاً عن الأسئلة المتعلقة بالمؤسسات المالية الإسلامية بشكل عام. بينما يركز كشاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي على المخاطر المتعلقة بالعمليات الداخلية للبنوك. وعليه، لا يتناول هذا الجزء المخاطر السياسية والاقتصادية العامة، وذلك بهدف فهم المخاطر الأخرى التي ستؤثر على عمليات البنوك اليومية على مدى السنوات القليلة المقبلة.

طُلب من كل بنك/مؤسسة مالية إسلامية تصنيف 22 فئة من المخاطر باستخدام مقياس يتراوح من 1.0 (غير خطر للغاية) إلى 5.0 (خطر للغاية). وظلت أبعاد المخاطر كما هي في العام السابق للحفاظ على اتساق الاستبيان.

أهم المخاطر العالمية التي تواجه البنوك الإسلامية

عكست إجابات هذا العام ثقة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في التعامل مع المخاطر، حيث شهدت النتائج بشكل عام انخفاضاً شديداً في حدة معظم المخاطر. وانعكس ذلك على الصعيد العالمي والإقليمي، مما يثبت مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة. ومع ذلك، كشف التحليل عن وجود تفاوت في أهمية بعض المخاطر لدى البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، مما يشير إلى التغير في أولويات المخاطر بما يتماشى مع التوقعات الاقتصادية العالمية.

استمرار تصدر المخاطر التكنولوجية

تصدرت المخاطر التكنولوجية قائمة مخاوف البنوك في كشاف مخاطر هذا العام. حيث احتلت مخاطر الأمن السيبراني المرتبة الأولى فيما احتلت مخاطر التكنولوجيا المرتبة الثانية، وسجّلت 3.6 و3.5 درجة على التوالي (انظر إلى الشكل 9). وتم تكثيف جهود الرقمنة والخدمات المصرفية عبر الإنترنت خلال جائحة كوفيد - 19 وذلك لضمان استمرارية الأعمال ومواصلة جذب العملاء والاحتفاظ بهم. ولكن، أدى ذلك إلى ظهور عدة مخاطر تشغيلية وتكنولوجية هامة، مثل تحديات الأمن السيبراني الناتجة عن دمج وتركيب واستخدام الأنظمة التكنولوجية الجديدة. ومن المتوقع أن تظل المخاوف المتعلقة بالتكنولوجيا والأمن السيبراني الأعلى في الأهمية بالنسبة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية مع مواصلة التقدم التكنولوجي وتزايد توقعات العملاء.

كما أعربت بعض البنوك عن بعض المخاوف المحددة التي تزيد من هذه المخاطر. حيث أشار بنك مشارك من منطقة أوروبا وتركيا حول نقص رأس المال البشري "احتلت شركات التكنولوجيا الصدارة، خاصة بعد جائحة كوفيد - 19. حيث تمكنت هذه الشركات من استقطاب الموظفين الموهوبين في مجالات تقنية المعلومات من البنوك من خلال تقديم رواتب مجزية. وقد أدى هذا إلى نقص في الكوادر البشرية في وحدات تكنولوجيا المعلومات في مصرفنا مما تسبب في نقص في الكفاءات في مجال التكنولوجيا، وبطء تقدم العمليات، وانخفاض قدرتنا التنافسية". وأشار بنك مشارك آخر من منطقة جنوب شرق آسيا بخصوص الثغرات التي قد تحدث بسبب عمليات القرصنة "يعد شركاء الأعمال ومقدمي الخدمات نقطة استهداف من قبل القرصنة للوصول إلى البنية التحتية للبنك. وبمجرد أن يحصل القرصنة على ثغرة الوصول سيستخدمون المسار الممنوح من قبل البنوك للوصول إلى بنية البنك. بالإضافة إلى ذلك، يستخدم القرصنة العلامة التجارية للبنك لاستهداف العملاء في

أشار أحد المشاركين إلى نقص الكوادر البشرية الملائمة كعامل رئيسي لزيادة المخاطر التكنولوجية في الصناعة.

الكشف عن بياناتهم تمهيداً لهجمات لاحقة. إن استخدام القرصنة لشعار وعلامة البنك في إنشاء مواقع سرقة البيانات وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي والاتصالات عبر البريد الإلكتروني هو نهج شائع يتبعه القرصنة لاستهداف العملاء."

والجدير بالذكر، أن نتائج هذا العام شهدت انخفاضاً كبيراً في تسجيل مخاطر الأمن السيبراني والتكنولوجيا مقارنةً بعام 2022، على الرغم من أن هذه المخاطر تظل مصدر قلق رئيسي للبنوك/المؤسسات المالية

الإسلامية. وقد يشير هذا الانخفاض في الدرجات الإجمالية إلى تخفيف الضغوط، خاصة في فترة ما بعد جائحة كوفيد - 19 لمعظم البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية. وقد يكون ذلك نتيجة الإجراءات التي تم تنفيذها أثناء الجائحة للمساعدة في بناء الخبرات والتجارب في التعامل الفعال مع هذه المخاطر. وبالفعل، تناولت الإجابات المفتوحة تفصيلاً لعدد من الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لتخفيف من المخاطر التكنولوجية. والتي تتضمن استراتيجيات وسياسات التحول الرقمي الشاملة، والاستثمار في البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وتعزيز تدابير الأمن السيبراني، وتنفيذ برامج تدريب متخصصة للعاملين، وإدارة مخاطر الطرف الثالث من خلال عمليات صارمة لالتحاق العملاء وأنظمة الكشف عن الاحتيال.

وبالإشارة إلى الأمن السيبراني، صرح أحد البنوك المشاركة من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا "تدار مخاطر الأمن السيبراني من خلال استخدام أدوات وأنظمة وضوابط على مستوى العمليات تتضمن تقييمات دورية للثغرات، واختبارات الاختراق، ودورات تدريبية للعاملين، ناهيك عن إنشاء قسم مستقل يختص بأمن المعلومات لمراقبة وتحليل أمن المعلومات الخاص بالبنك بشكل مستمر".

وشارك بنك آخر في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي استراتيجيته في التخفيف من هذه المخاطر من خلال التدابير التالية:

- التعاقد مع شركة متخصصة في الأمن السيبراني وتفعيل مركز عمليات خاص لأمن المعلومات لاكتشاف التهديدات الأمنية من خلال المراقبة المستمرة (7/24).
 - تطوير الخدمات الإلكترونية ودعمها بخدمات الحماية مثل أنظمة منع تسريب البيانات ونظام حماية ثلاثي الأبعاد للبطاقات.
 - تطبيق المعايير الدولية لتقليل التعرض للمخاطر.
 - تنفيذ برنامج توعوي لنشر وترسيخ ثقافة أمن المعلومات للموظفين والعملاء على حد سواء.
- وتبين هذه الخطوات الاستباقية التزام البنوك للحماية من تهديدات الأمن السيبراني وضمان خصوصية معلومات العملاء.

مخاوف متزايدة بشأن مخاطر الائتمان

عادت مخاطر الائتمان على رأس قائمة المخاطر بالنسبة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لهذا العام، حيث سجلت درجة 3.5 لتحتل المرتبة الثانية في كشف المخاطر إلى جانب مخاطر التكنولوجيا. حيث إن عوامل التهديد بالركود العالمي/التباطؤ الاقتصادي، وعدم الاستقرار السياسي في بعض المناطق، وارتفاع معدلات التضخم، تجعل من الصعب على المقترضين تلبية التزاماتهم المالية. الأمر الذي قد يساهم في زيادة مخاطر الديون المتعثرة وعدم السداد للبنوك الإسلامية، وبالتالي زيادة مخاطر الائتمان خلال السنوات القادمة. وفي هذا الصدد، أعرب أحد البنوك المشاركة من منطقة جنوب شرق آسيا عن

مخاوفه بشأن تأثير مخاطر الائتمان في أعقاب جائحة كوفيد - 19، متوقعاً أن يشهد تأثيراتها في غضون فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات. وأشار بنك آخر من منطقة شمال افريقيا إلى الآثار المستمرة الناتجة من جائحة كوفيد - 19 بسبب تمديد شروط السداد بغرض تخفيف العبء المالي على العملاء.

تقوم بعض البنوك الإسلامية بتعزيز مراقبة محافظ الائتمان والرقابة عليها في ظل ضغوط التضخم وتراجع القدرة الشرائية.

وذكرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدة إجراءات للتخفيف من مخاطر الائتمان المتزايدة والتي تتضمن تشديد متطلبات الائتمان، وتعزيز مراقبة محافظ الائتمان والرقابة عليها، وتضمين عمليات الإنذار المبكر. وذكر بنك مشارك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا بأن عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي هو السبب الرئيسي لزيادة مخاطر الائتمان، وشدد على ضرورة مراقبة العملاء بسبب ضغوط

التضخم وتراجع القدرة الشرائية. فيما ذكر بنك مشارك آخر من منطقة شمال افريقيا بأن البنك اتخذ استراتيجية معينة للحد من المخاطر والتي تتضمن استخدام تطبيقات خارجية لتحليل الائتمان، وتقديم تقارير شاملة حول استحقات العملاء للائتمان، وإجراء تقييمات دقيقة لمختلف القطاعات الاقتصادية.

وشملت الإجراءات الأخرى المتخذة من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تنوعاً في المحافظ الائتمانية، وزيادة الاحتياطات الرأسمالية ومخصصات الخسائر للديون المعدومة والمشكوك في تحصيلها، وأخذ الضمانات الكافية. وصرح بنك مشارك آخر من منطقة جنوب شرق آسيا "يتم إجراء تقييمات فردية إضافية على الأعمال المعتادة أو اختبارات الضغط المخصصة لرصد التأثير على رأس المال من حيث الريح والخسارة". كما أشارت بعض البنوك إلى أتمتة عملية الائتمان لتحسين إدارة مخاطر الائتمان. وصرح بنك مشارك من منطقة أوروبا وتركيا "نطبق درجات التصنيف، وأنظمة الإنذار المبكر، وعمليات الموافقة على طلبات الإقراض من خلال أنظمة تحليلية، مع إجراء تحسينات دورية في عمليات إدماج المعلومات من مصادر البيانات المركزية، والتحقق من صحة نماذج الدخل المستخدمة في قروض التجزئة، وتنظيم عمليات وإجراءات أخذ وتعزيز جودة الضمانات".

التركيز الشديد على مخاطر السيولة

ارتفعت نسبة مخاطر السيولة هذا العام مقارنةً بالمخاوف الأخرى، حيث انتقلت من المرتبة الثامنة إلى المرتبة الرابعة، مع الاحتفاظ بنفس درجة العام الماضي عند 3.4 درجة، الأمر الذي تزامن مع الانخفاض النسبي في المخاطر الأخرى المتعلقة بالاضطرابات المستجدة مثل الجائحة، ومخاطر صرف العملات، ومخاطر الضمانات. وتستمر الظروف الاقتصادية السلبية في فرض مزيداً من الضغوطات على السيولة، والتي تجعل من الصعب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية جمع الأموال بأسعار ملائمة. هذا وتزداد أزمة مخاطر السيولة بفعل معدلات الربح العالية، مما يتسبب في صعوبة تأمين وتدوير النقد.

يرتبط ارتفاع مخاطر السيولة ارتباطاً مباشراً بمخاطر الائتمان، حيث إن نسبة الخطر العالية من التمويل المتعثر أو حالات التخلف عن السداد تتطلب أموالاً إضافية لتغطية الخسائر المحتملة. وقد حدث ذلك في بعض الأسواق بسبب عدم الاستقرار السياسي، وصرح بنك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا "تعتبر مخاطر السيولة من المخاطر المهمة للبنك بسبب عدم التوازن في القطاع. وتكاد تنزع ثقة العملاء في البنوك في بلدنا، حيث إن هناك نسبة ضئيلة جداً من العملاء يستثمرون في ودائع جديدة. وعليه، تواجه البنوك مخاطر سيولة شديدة".

ومن الأسباب الأخرى لزيادة أهمية مخاطر السيولة هو نقص أو غياب أدوات السيولة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، بما في ذلك الأدوات المالية التي تقدمها البنوك المركزية لتغطية احتياجات التمويل والاستثمار لدى البنوك الإسلامية. وصرح بنك مشارك آخر من منطقة شمال إفريقيا بالتالي "لا توجد حالياً أدوات مالية قصيرة الأجل متوافقة مع أحكام الشريعة نظراً للتجربة المصرفية الإسلامية الحديثة في بلادنا، مما يثير عدد من المشاكل المتعلقة بالسيولة".

واستجابة لذلك، ذكرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدة إجراءات تم اتخاذها للتقليل من ضغوطات السيولة مثل وضع وتطبيق استراتيجيات لإدارة السيولة، وتنفيذ آليات فعّالة لإدارة المخاطر، ومراقبة وضع السيولة بشكل مستمر مع الاحتفاظ بمحافظ الأصول السائلة. وقد أشار بنك مشارك من منطقة جنوب شرق آسيا إلى وجود استراتيجية شاملة في هذا الصدد تشمل تحديد درجة المخاطر والتحمل، ومراقبة علامات الإنذار المبكر، والاستعداد لأزمات السيولة، والحفاظ على سيولة كافية من خلال اختبار الإجهاد الدوري وتقييم السيناريوهات. كما ذكرت بعض البنوك سبل الاستفادة من الصكوك لتغطية احتياجات السيولة، والسعي لتقديم معدلات ربح تنافسية لجذب الودائع وتحسين مستوى السيولة.

تظل مخاطر صرف العملات إحدى المخاطر الرئيسية على الرغم من انخفاض حدتها

لا تزال مخاطر صرف العملات تصنف من أكثر خمس مخاطر على قائمة كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي، على الرغم من تراجعها وانخفاض درجتها بمعدل 3.3 مقارنة بـ 3.6 في عام 2022. وتسبب الوضع الحالي للاقتصاد العالمي وتزايد المخاطر الجيوسياسية في زيادة تقلبات السوق، مما دفع المستثمرين الدوليين إلى اختيار بر الأمان للاستثمار. مما يشكل ضغوطاً على أسعار الصرف الأجنبي. كما يؤثر ارتفاع أسعار السلع الأساسية على أسعار الصرف، خاصة بالنسبة للبلدان المستوردة للنفط. وهذا ينطبق على جوانب أخرى في الأسواق مثل الافتقار إلى أدوات التحوط المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، والتي قد تزيد من هذه المخاطر.

يمكن أن يؤدي التغير في أسعار صرف العملات الأجنبية إلى آثار سلبية على عوائد أصول البنوك، مما يزيد من تعرضها لمختلف أنواع المخاطر مثل مخاطر السيولة، ومخاطر المعاملات، ومخاطر الائتمان، ومخاطر التضخم. وأوضح بنك مشارك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي عن تأثير تغير أسعار الصرف على قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك عندما يكون تمويلهم بالدولار ودخلهم بالعملة المحلية. وصرح بنك مشارك آخر من منطقة شمال إفريقيا بأن مخاطر صرف العملات تؤثر بشكل مباشر على عدة عوامل لأداء البنك، بما في ذلك التجارة الخارجية، والإيرادات، وحقوق المساهمين، وعمليات التمويل وحساب الأرباح.

وتتخذ البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدة إجراءات لمواجهة هذه المخاطر تتضمن منح الائتمان بالعملات المحلية، وتنوع الاستثمارات لتخفيف المخاطر. وفي هذا الصدد، شاركنا بنك من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي الاستراتيجيات المتبعة لتخفيف المخاطر والتي تشمل "الامتثال لتعليمات الجهات الرقابية والإشرافية للحفاظ على مراكز العملة، ووجود مكتب وسيط يتابع مخرجات إدارة الخزينة والاستثمار، واعتماد الحد الاحتياطي في مراكز العملات الآمنة للتأمين ضد مخاطر تقلبات أسعار الصرف". بالإضافة إلى ذلك، تركز البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، والمراقبة المنتظمة والسيطرة على مخاطر الصرف الأجنبي للحد من المخاطر المحتملة.

وأكد بنك مشارك من منطقة أوروبا وتركيا، على النهج الذي يتم اتباعه في التمويل بالعملات الأجنبية، حيث يتم التركيز على الحد من مخاطر أسعار صرف العملات واتباع سياسة حذرة في التعاملات المالية بالعملات الأجنبية. مع مراقبة تحصيل القروض بالعملات الأجنبية عن كثب للحد من هذه المخاطر.

انخفاض حاد في المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي

البنوك الإسلامية أقل قلقاً هذا العام فيما يتعلق بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي، حيث بدأ العالم يعود تدريجياً إلى الحياة الطبيعية ومزاولة الأنشطة التجارية والاقتصادية بعد الجائحة.

لاحظنا انخفاضاً حاداً في درجة المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي مثل جائحة كوفيد - 19 في نتائج هذا العام، حيث انخفضت من 3.9 (في عام 2022) إلى 3.3 درجة، مما جعلها تحتل المرتبة السادسة على قائمة كشاف المخاطر. ويبدو أن البنوك الإسلامية أقل قلقاً هذا العام فيما يتعلق بالاضطرابات

المستجدة ذات الأثر القوي، حيث بدأ العالم يعود تدريجياً إلى الحياة الطبيعية ومزاولة الأنشطة التجارية والاقتصادية بعد الجائحة. وعلاوة على ذلك، أدى الانتعاش الاقتصادي في عام 2022 والمدعوم بتوفير اللقاحات، وتخفيف القيود إلى تحسين أداء عمل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، مما أدى إلى تقليل المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي.

هذا ونفذت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدد من الإجراءات في العامين الماضيين لإدارة المخاطر المرتبطة بجائحة كوفيد - 19، مثل تعزيز السيولة ورأس المال، وتنفيذ سياسات العمل عن بُعد، واعتماد الحلول الرقمية لدعم عملياتها. الأمر الذي ساهم في تعزيز المرونة والتكيف في مواجهة الأحداث المستقبلية المماثلة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بها. وشارك بنك من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي الإجراءات المتبعة بالتفصيل لمواجهة آثار الجائحة والتي شملت تفعيل خطة طوارئ، وتحديد المخاطر المحتملة لاستمرارية العمل، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات والطوارئ، وإصدار تعليمات خاصة بتنظيم ساعات العمل، واستئجار عدد من أجهزة الحاسوب المحمولة للعمل عن بُعد، وزيادة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومركز الاتصال للترويج لاستخدام تطبيقات الخدمات الالكترونية المختلفة التي يقدمها البنك. كما شدد البنك على اتباع التعليمات الصادرة من الجهات الرقابية والإشرافية بشأن تخفيف العبء المالي على العملاء.

ومع ذلك، تظل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على إدراك تام لهذه المخاوف في ممارساتها لإدارة المخاطر. حيث أكد بنك من منطقة شمال افريقيا أن المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي مثل الجائحة، تشكل خطراً قد يتكرر في المستقبل. وبناءً عليه، ذكر البنك استراتيجياته المتبعة لمواكبة توقعات العملاء من القطاع الخاص والمقاولين والمتخصصين، لتلافي الآثار السلبية لهذه الأنواع من الأوبئة ووضع آليات جديدة ومبتكرة تتماشى مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي اتبعتها السلطات المحلية أثناء الجائحة. وأكد بنك آخر من منطقة شمال افريقيا، على أهمية تدريب العاملين على ممارسات العمل عن بُعد، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية، مدركين تماماً التحديات التي قد تسببها الأوبئة على مختلف المستويات.

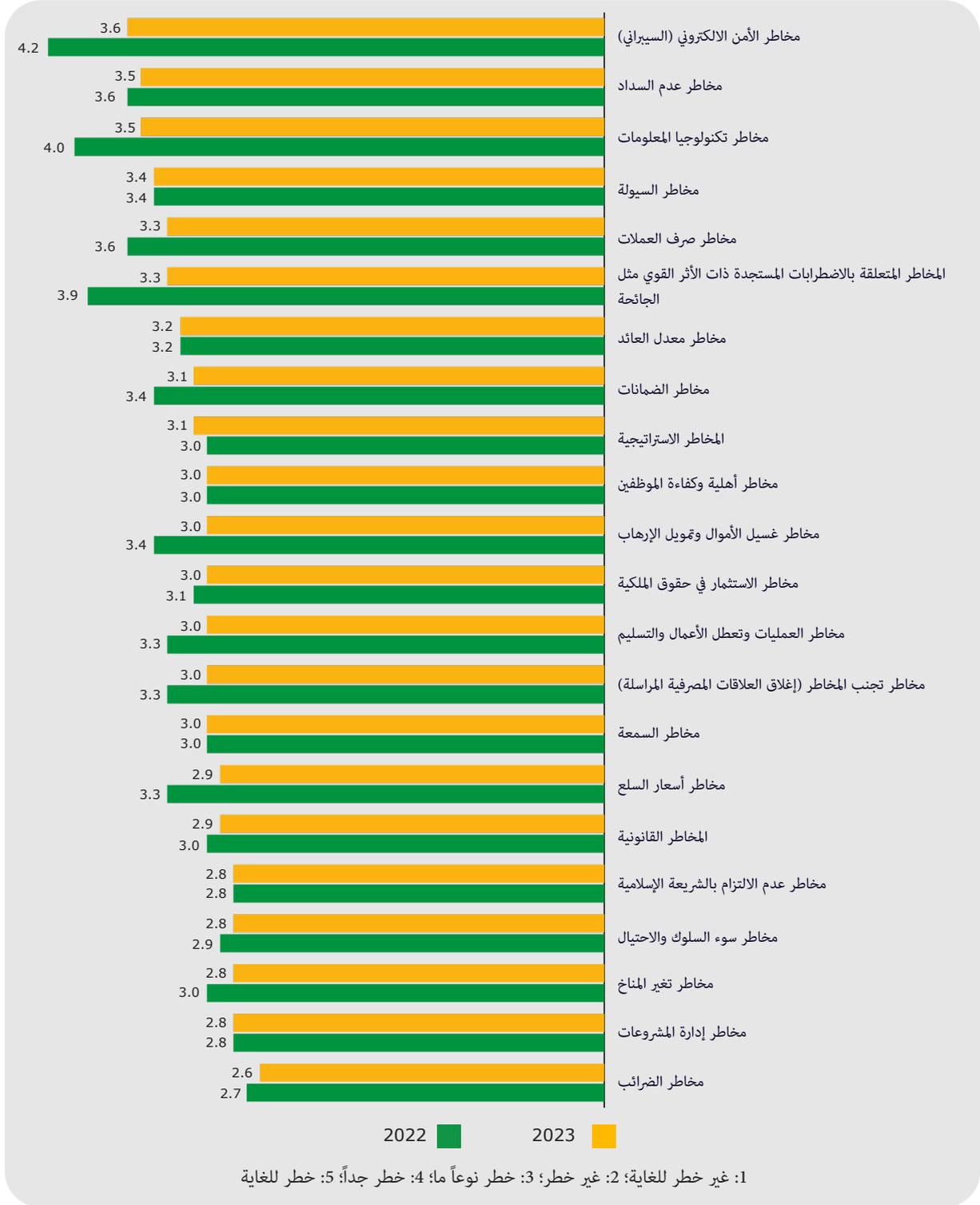
المخاطر الاستراتيجية تكتسب تصنيفاً بارزاً، بينما تراجع مخاطر تغير المناخ

أظهرت نتائج الاستبيان أن المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر الوحيدة التي ارتفعت من ناحية الدرجة والترتيب، حيث بلغت 3.1 مقارنة بـ 3.0 درجة في العام الماضي (احتلت المركز التاسع على كشاف المخاطر هذا العام مقارنة بالمركز الخامس عشر في العام الماضي). حيث إن الظروف الاقتصادية غير المواتية، وتقلبات السوق، والمنافسة المتزايدة تجعل من بناء وتطوير استراتيجيات ناجحة ركيزة أساسية للتغلب على مثل هذه الظروف وضمان استمرارية الأعمال. وأعرب بنك من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي عن قلقه تجاه التنوع الكبير للخدمات المصرفية التي تقدمها المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ارتفاع معدل العائد للودائع المقدمة من البنوك التقليدية، والتي تهدد حصة المصرف في السوق المحلية. كما ذكر بنك من منطقة شمال افريقيا عن تطوير استراتيجية محددة لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة التي تستند إلى الحقائق العلمية، وأكد على ضرورة مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لتعزيز تقييم الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن ناحية أخرى، انخفض ترتيب مخاطر المناخ هذا العام. وقد يشير ذلك إلى زيادة الوعي من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بهذا النوع من المخاطر، وبالتالي من المتوقع أن يكون تأثيره أقل في السنوات القادمة، أو أن هناك مخاطر أخرى اكتسبت أهمية أكبر وسط ظروف السوق الحالية. ومع ذلك، فقد أظهرت بعض الإجابات المفتوحة أن البنوك الإسلامية تولي أهمية أكبر لمخاطر تغير المناخ وطرق معالجتها. حيث صرح بنك من منطقة جنوب شرق آسيا: "إن هذه المخاطر جديدة ينبغي قياسها لمعرفة تأثيرها على محفظة البنك". وأكد البنك على الحاجة لقياس تأثير مخاطر المناخ على محفظة البنك وضرورة التعاون مع مستشارين متخصصين لتطوير قياس كمي لهذه المخاطر.

وذكر بنك مشارك آخر في منطقة شمال إفريقيا، عن مراعاتهم لمخاطر التغير المناخي بسبب الطبيعة الزراعية للبلد، ولذلك يعمل البنك بالتعاون مع مكتب خارجي متخصص في هذا المجال على اعتماد بروتوكول ممنهج يتضمن أهم المبادئ والأسس التي سيتبناها البنك للتعامل مع مخاطر تغير المناخ في المنتجات التمويلية المقدمة للعملاء. كما أكد أحد البنوك في منطقة أوروبا وتركيا، على ضرورة توظيف الخبرات والكفاءات المتميزة في مجال الاستدامة لمواكبة اللوائح ذات الصلة التي تفرضها السلطات المحلية تدريجياً.

شكل 9. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي العالمي (2022-2023)



مقارنة بين البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة

بشكل عام، صنفت البنوك الصغيرة المخاطر بمستويات أعلى من البنوك الكبيرة، مما يعكس عرضتها بشكل أكبر للمخاطر.

كشفت نتائج هذا العام عن أوجه تشابه واختلاف في التصور بين البنوك الصغيرة والكبيرة⁵. وتجدر الإشارة إلى أن الموقع الجغرافي للبنوك الكبيرة التي شاركت في الاستبيان، والتي تقع بشكل رئيسي في مناطق دول مجلس التعاون الخليجي وأوروبا وتركيا وجنوب شرق آسيا، قد يفسر جزئياً الاختلافات الملحوظة بين البنوك الصغيرة والكبيرة.

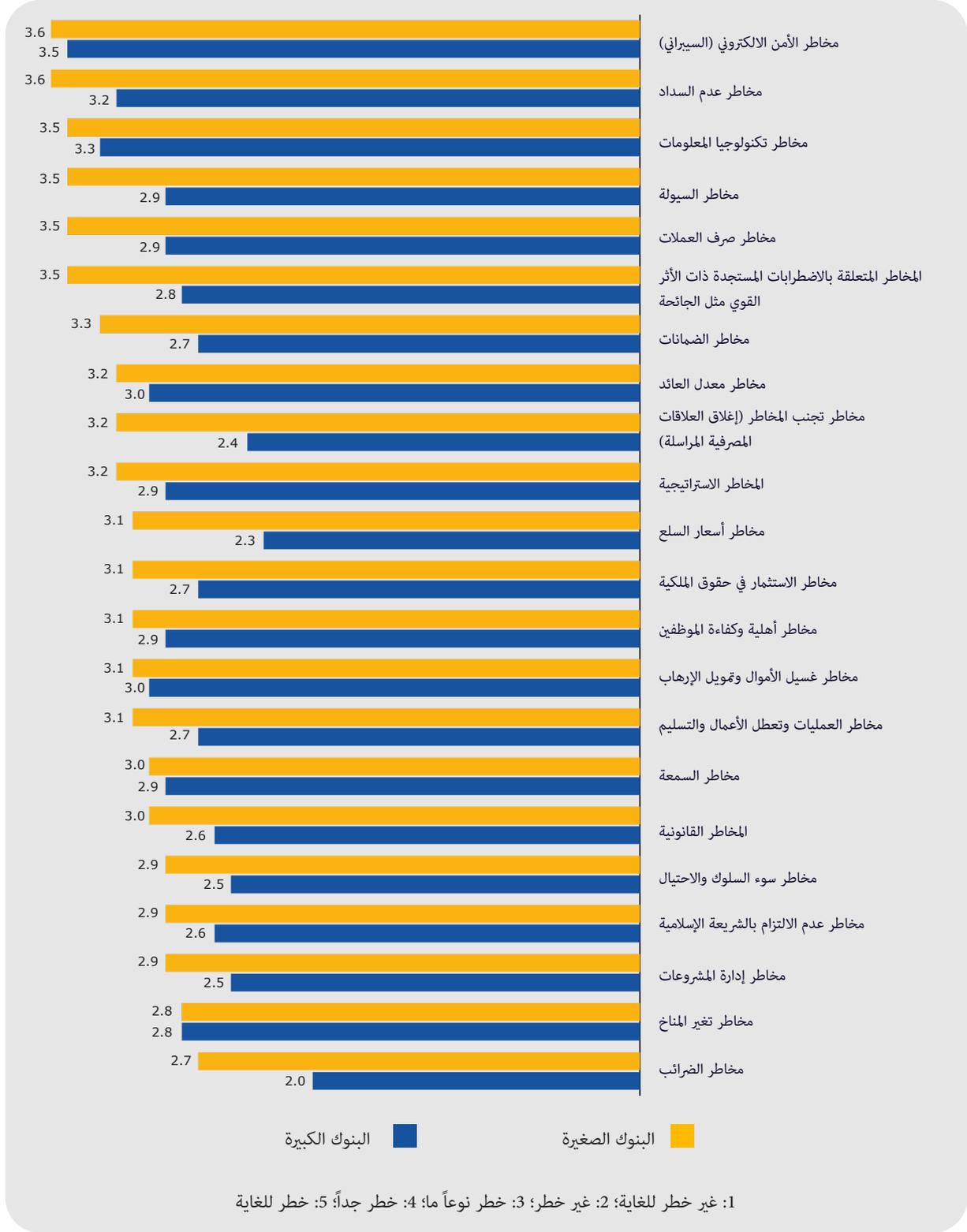
وفي هذا الصدد، سجّلت البنوك الصغيرة بشكل عام مخاطر أعلى نسبياً من البنوك الكبيرة، كما هو موضح في الشكل 10. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى صغر حجمها ومحدودية مواردها وقدراتها مما يجعلها عرضة بشكل أكبر للمخاطر. وعلى الرغم من أن الدرجات الممنوحة من قبل البنوك الصغيرة كانت أعلى، إلا أن الترتيب العام للمخاطر كان متشابهاً بين البنوك الصغيرة والكبيرة في عدد من الجوانب. وذكر كل من البنوك الصغيرة والكبيرة بأن مخاطر الأمن السيبراني هي الأعلى في قائمة المخاطر، حيث صنّفتها البنوك الصغيرة بدرجة (3.6) وهي أعلى بقليل من البنوك الكبيرة (3.5). وتُعد مخاطر التكنولوجيا، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر صرف العملات أيضاً من بين أعلى المخاطر لكل من البنوك الإسلامية الصغيرة والكبيرة، في حين أن مخاطر الضرائب هي أقل المخاطر المصنفة.

وعلى الرغم من التطابق في الدرجات بين البنوك الإسلامية الصغيرة والكبيرة، إلا أن بعض المخاطر قد تكون أعلى ترتيباً في البنوك الإسلامية الصغيرة، مقارنة بالبنوك الإسلامية الكبيرة أو العكس. على سبيل المثال، مخاطر تجنب المخاطر صنفت على أنها أكثر أهمية بالنسبة للبنوك الإسلامية الصغيرة، حيث احتلت المرتبة التاسعة في القائمة في حين أنها من بين أقل ثلاثة مخاطر للبنوك الإسلامية الكبيرة. وبالمثل، فإن مخاطر تغير المناخ تظهر في منتصف القائمة بالنسبة للبنوك الإسلامية الكبيرة بينما يتم تصنيفها على أنها ثاني أقل المخاطر أهمية بالنسبة للبنوك الإسلامية الصغيرة، كما يبدو أن مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب تحظى بأولوية أعلى بالنسبة للبنوك الكبيرة.

وذلك لأن البنوك الكبيرة تخضع لمزيد من الرقابة من قبل الجهات الإشرافية والمساهمين، مما يجعلها أكثر اهتماماً بالمخاطر التي يمكن أن تؤثر على سمعتها، وبالتالي تؤثر على أعمالها التجارية. ويركز أصحاب المصلحة اليوم بشكل كبير على دمج الاستدامة ضمن الممارسات التجارية، والإدارة الفعّالة للمخاطر البيئية والمناخية، وزيادة اللوائح التي تطور في هذه المجالات. وبالتالي، فمن المتوقع أن تخضع البنوك الكبيرة لهذه المتطلبات بشكل أكبر نظراً لنطاق الأعمال الواسع والأهمية النسبية لمفاهيم الاستدامة. وبالمثل، تواجه البنوك الصغيرة مزيداً من الصعوبات في الحفاظ على العلاقات مع البنوك المرسلّة، لا سيما في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة، حيث تختار قطع العلاقات للتخفيف من التكاليف وإدارة المخاطر، مما يجعل ذلك مصدر قلق رئيسي للبنوك الصغيرة. وفي المقابل، تمتلك البنوك الكبيرة الموارد والقدرات اللازمة لوضع استراتيجيات شاملة، والاستثمار في التكنولوجيا لإدارة المخاطر بشكل أفضل.

[5] في هذا التقرير، يتم تصنيف البنوك الصغيرة على أنها بنوك ذات إجمالي موجودات إسلامية أقل من أو يساوي خمسة مليارات دولار أمريكي، في حين أن البنوك الكبيرة هي بنوك يبلغ إجمالي موجوداتها الإسلامية أكثر من خمسة مليارات دولار أمريكي.

شكل 10. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



نظرة على المناطق الجغرافية المختلفة

يقدم تحليل البيانات الإقليمية فهماً شاملاً لأهم مخاطر البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في المناطق الجغرافية المختلفة. وبينت نتائج هذا العام اتساقاً ممنهجاً بين المناطق الجغرافية على غرار استبيان العام الماضي. مع ظهور الأمن السيبراني في أعلى درجة من المخاطر في جميع المناطق (اطلع على جدول 3).

تم تصنيف مخاطر التكنولوجيا المالية من بين أول ثلاث مخاطر في خمس مناطق جغرافية، ولم تخرج من قائمة أعلى المخاطر إلا في منطقتي شمال إفريقيا وإفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى. ومن المتوقع أن تحظى بهذه المرتبة نظراً إلى اعتماد غالبية البنوك على التكنولوجيا في السنوات الأخيرة، حيث يتم توظيفها في عدة مجالات مثل خدمات العملاء وإدارة البيانات والتواصل. كما ويؤدي التحول الرقمي إلى عدد من المخاطر الجديدة والناشئة مثل الهجمات الإلكترونية وخرق البيانات والتي يتوجب على البنوك معالجتها للحفاظ على عملائها وقدرتها التنافسية في الأسواق.

وتم تحديد مخاطر الائتمان كواحدة من أكبر ثلاث مخاطر في ست مناطق جغرافية، وتصنيفها في الدرجة الرابعة في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي. وحصلت مخاطر الائتمان على أعلى درجة في منطقة إفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى بدرجة 3.9، وذلك نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة السائدة في المنطقة، إلى جانب عدم الاستقرار السياسي والوضع الانتقالي بعد جائحة كوفيد - 19. وقد ذكر أحد البنوك المشاركة من المنطقة "أصبحت مخاطر الائتمان مصدر قلق كبير وذلك لانخفاض معدلات الاقراض في أعقاب جائحة كوفيد - 19. وتضمنت الجهود تقييماً دقيقاً لمخاطر الائتمان، ومحافظ القروض لاكتشاف درجة الخطر، ومن ثم أخذ التدابير التصحيحية المبكرة وإعادة هيكلة القروض".

وبرزت مخاطر صرف العملات كواحدة من أكبر ثلاثة مخاطر في خمس مناطق جغرافية من أصل سبعة. وتتوافق هذه النتيجة مع الترتيب العالمي، حيث تحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية. وسجلت منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا أعلى درجة لهذه المخاطر مع تصنيف 3.8 درجة وهو أعلى مستوى من حيث المخاطر بالنسبة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في المنطقة لهذا العام. وهناك عدة أسباب محتملة لارتفاع سعر صرف العملات الأجنبية في المنطقة، والتي تشمل زيادة أسعار الفائدة الأساسية، والصراعات الجيوسياسية، والاعتماد الشديد على الصادرات أو الواردات، وتقلب أسعار السلع الأساسية. وعلاوة على ذلك، قد يتسبب عدم الاستقرار الاقتصادي في المنطقة إلى انخفاض في مستوى الاستثمار خاصة من جهة المستثمرين الدوليين، مما يزيد من الضغط على أسعار العملات الأجنبية.

لا تزال المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي مثل جائحة كوفيد - 19 في أعلى قائمة المخاطر في مختلف المناطق، مما يشير إلى أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في هذه المناطق لا تزال قلقة بشأن الجائحة بسبب عدة عوامل.

واستمر ظهور الاضطرابات القوية المستجدة مثل جائحة كوفيد - 19 في أعلى قائمة المخاطر في مختلف المناطق الجغرافية، بما في ذلك منطقة شمال إفريقيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا. وقد صنفتها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة شمال إفريقيا على أنها الخطر الرئيسي، حيث سجلت أعلى تقييم للمخاطر عند 3.7 درجة. وهذا إشارة إلى أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في بعض المناطق لا تزال قلقة بشأن الجائحة بسبب عدة عوامل أهمها انخفاض معدل اللقاحات، والانكماش الاقتصادي بعد الجائحة، وارتفاع أسعار الفائدة، وارتفاع أسعار السلع الأساسية في عام 2022.

جدول 3. المخاطر الرئيسية للبنوك الإسلامية حسب المناطق⁶

الدرجة	أهم المخاوف	
3.4	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	المجموعة 1 مجلس التعاون الخليجي
3.2	مخاطر التكنولوجيا	
3.2	مخاطر السيولة	
3.2	مخاطر عدم السداد	
4.1	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	المجموعة 2 دول الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي
4.0	مخاطر التكنولوجيا	
3.8	مخاطر صرف العملات	
3.2	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	المجموعة 3 جنوب شرق آسيا
3.0	مخاطر عدم السداد	
3.0	مخاطر التكنولوجيا	
3.8	مخاطر صرف العملات	المجموعة 4 غرب ووسط وجنوب آسيا
3.5	مخاطر عدم السداد	
3.4	الأمن السيبراني	
3.4	مخاطر التكنولوجيا	
3.4	المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي مثل الجائحة	
3.4	مخاطر الضمانات	
3.7	المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة ذات الأثر القوي مثل الجائحة	المجموعة 5 شمال افريقيا
3.7	مخاطر صرف العملات	
3.7	مخاطر عدم السداد	
3.7	مخاطر السيولة	
3.7	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	
3.9	مخاطر عدم السداد	المجموعة 6 افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى
3.9	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	
3.6	مخاطر صرف العملات	
3.2	مخاطر عدم السداد	المجموعة 7 أوروبا وتركيا
3.2	مخاطر معدل العائد	
3.0	مخاطر صرف العملات	
3.0	مخاطر التكنولوجيا	
3.6	مخاطر الأمن الالكتروني (السيبراني)	عالمياً
3.5	مخاطر عدم السداد	
3.5	مخاطر التكنولوجيا	

1: غير خطر للغاية؛ 2: غير خطر؛ 3: خطر نوعاً ما؛ 4: خطر جداً؛ 5: خطر للغاية

[6] لقد تم تحديد أهم ثلاثة مخاطر رئيسية لكل مجموعة، فهي تشمل المخاطر ذات التقييم نفسه، حتى وإن كان هذا يعني وجود ما يزيد عن ثلاثة مخاطر مدرجة بالإجمال.

الجزء الثالث

إدارة المواهب في الصناعة
المالية الإسلامية



إدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية

على مدى الإصدارات السابقة من الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، تم تصنيف موضوع "الموارد البشرية وتطوير المهارات" على أنها أحد أهم عشرة مخاوف تواجهها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في السنوات القادمة. حيث تم إدراك أهمية وجود كوادر بشرية مؤهلة، بالأخص في مجال العمل المصرفي الإسلامي، وضرورة تنمية هذه المواهب التي تعد من أهم أصول المؤسسات لتحقيق النمو. وعليه، قررنا في هذا العام تسليط الضوء على موضوع إدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية خاصة في ظل التطورات السريعة والمنافسة المتزايدة في الصناعة. وذلك لفهم التحديات التي تواجه البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في هذا المجال، والفرص التي يمكن الاستفادة منها لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها عملية جذب، وتحديد، وتطوير، والحفاظ على العاملين الأكفاء واشراكهم في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، إما بسبب إمكانياتهم العالية أو المناصب الإدارية التي يتولونها، حيث تؤثر المواهب المتميزة في أداء المؤسسة وتطورها بشكل كبير ومباشر، وذلك عبر توظيف كفاءاتهم الحالية أو المستقبلية لنمو وتوسع المؤسسة⁷. حيث أدت التطورات السريعة في القطاع المالي، بما في ذلك ظهور نماذج أعمال جديدة، والتقدم التكنولوجي، والاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتغير في توقعات العملاء، ناهيك عن تأثيرات جائحة كوفيد - 19 إلى تغيرات أساسية في معايير المنافسة في الصناعة. حيث تعكس هذه العوامل قدرة المؤسسات ومدى مرونتها للمحافظة على مكانتها التنافسية في الأسواق. ومن هنا، يعد امتلاك المواهب المناسبة في المؤسسات عنصر أساسي لضمان استمرارية العمل والتطور المستمر حتى في ظل الظروف غير الاعتيادية.

يتوجب التركيز على جانبين أساسيين في إدارة المواهب في العمل المصرفي الإسلامي. أولاً، قياس مدى تواجد المواهب داخل الصناعة، ممن يمتلكون إمكانيات عالية تمكن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الاستفادة منها. ويتضمن ذلك في كثير من الحالات وجود عاملين متخصصين في التمويل الإسلامي ومبادئه الأساسية بالإضافة إلى اكتساب المعرفة في عدد من المجالات الأخرى. وثانياً، النظر في الممارسات التي تتخذها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها في مؤسساتها، ومدى توافق هذه الممارسات مع استراتيجيات العمل الشاملة لتحقيق النمو والنتائج المرجوة.

تم إجراء عدة دراسات في السنوات السابقة حول إدارة المواهب في العمل المصرفي الإسلامي والتي كشفت بشكل عام عن نقص في عدد العاملين المؤهلين في مناطق جغرافية مختلفة⁸. وبينت الدراسات نقص المواهب في عدة قطاعات، بما في ذلك المجالات التنظيمية والتكنولوجيا المالية، وذلك لعدد من الأسباب تضمنت الاعتماد على العاملين من الصناعة المالية التقليدية والذين هم بطبيعة الحال غير مؤهلين للعمل في المجال المصرفي الإسلامي، ومحدودية التعاون بين البنوك الإسلامية والأوساط الأكاديمية، مع نقص البرامج التدريبية المناسبة لتنمية المواهب. كما بينت عدد من الأبحاث الأخرى الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية⁹.

[7] التعريفات مشتقة من CIPD. 2022. إدارة المواهب. متوفر على: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet#gref>

[8] مراجع:

- Firdiansyah, F.A. 2021. Optimization Of Human Resources Management in Islamic Banking. JPS (Jurnal Perbankan Syariah).
- Aziz, M.R. 2020. Talent Competency and Readiness in Fintech for Islamic Banking and Finance Program. Journal of Critical Reviews.
- Ali, N.R., & Kasim, N. 2019. Talent Management for Shariah Auditors: Case Study Evidence from the Practitioners. International Journal of Financial Research.

[9] مراجع:

- Aminudin, N., Ramlee, S., Shahimi, S., & Rus, A.D.M. 2017. The Value-Based Talent Recruitment Model in Islamic Finance Industry: The Counting and Positioning Issues in Malaysia. Journal of Islamic Economics, Banking and Finance.
- Kamil, B.A.M, Salleh, M.C.M. 2013. The Need for Effectiveness Talent Management Practices Among Islamic Financial Institutions in Malaysia. 4th International Conference on Business and Economic Research (4th ICBER 2013) Proceeding.

ننظر في هذا الجزء من الاستبيان إلى مجالين رئيسيين فيما يتعلق بإدارة المواهب في الصناعة المالية الإسلامية: وجود المواهب وممارسات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية.

يتم التركيز في هذا الجزء من الاستبيان على مجالين رئيسيين وهم: وجود المواهب داخل الصناعة، وممارسات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية، بهدف تقديم رؤية شاملة حول الموضوع وآفاقه المستقبلية. ولذلك، سألنا البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن آرائهم حول تواجد المواهب ومجالات النقص فيها، وأهم المهارات التي يجب اكتسابها، ومدى تركيزهم على إدارة المواهب في مؤسساتهم، وذلك لفهم تحديات الصناعة في هذا الجانب من منظور عالمي وإقليمي، ومقارنة النتائج الحالية مع الدراسات السابقة.

يتناول هذا الجزء إجابات المشاركين من مختلف الجوانب، مع النظر إلى الاختلافات حسب المناطق الجغرافية وحجم المؤسسات، وتحليل الإجابات المفتوحة ذات الصلة. كما يتضمن القسم الثاني رؤى ووجهات نظر قادة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية من خلال مقابلات خاصة أجريت مع البنوك الإسلامية للتعرف على ممارساتهم لإدارة المواهب بشكل معمق.

القسم الأول: نظرة عامة حول المواهب في الصناعة المالية الإسلامية

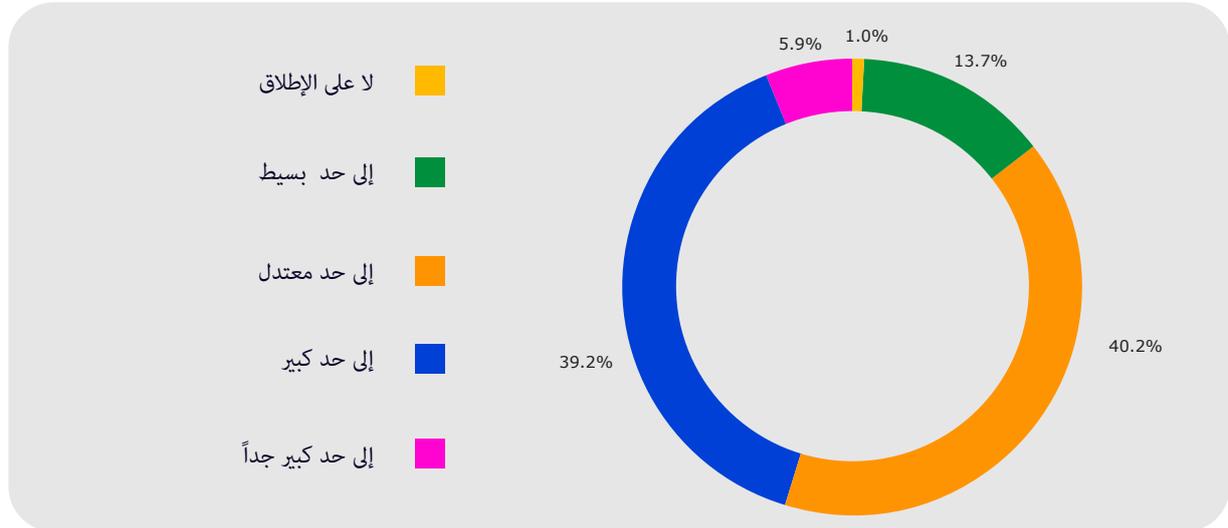
يقدم القسم الأول نظرة عامة حول المواهب في الصناعة المالية الإسلامية. حيث طُلب من المشاركين في الاستبيان تقديم آرائهم حول عدد من المواضيع المتعلقة بالمواهب في الصناعة، وذلك بوضع تصنيفات من 1.0 (لا على الإطلاق) إلى 5.0 (إلى حد كبير جداً).

نظرة حول تواجد المواهب في العمل المصرفي الإسلامي

تم سؤال البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن رأيهم حول مدى تواجد مواهب كافية ومتخصصة داخل الصناعة في مناطقهم. وأظهرت الإجابات نظرة إيجابية عامة، ولكن انقسمت الآراء إلى قسمين، حيث أكد حوالي 45% من المشاركين عن تواجد مواهب كافية في الصناعة إلى "حد كبير" أو "حد كبير جداً"، في حين رأى 40% منهم تواجد المواهب إلى "حد معتدل". وبشكل عام، أظهرت النتائج نظرة متفائلة للمواهب في الصناعة والتي تتضمن المهارات العملية والمستوى التعليمي، على الرغم من إدراك النقص الموجود في عدة مجالات والحاجة الضرورية إلى التطوير.

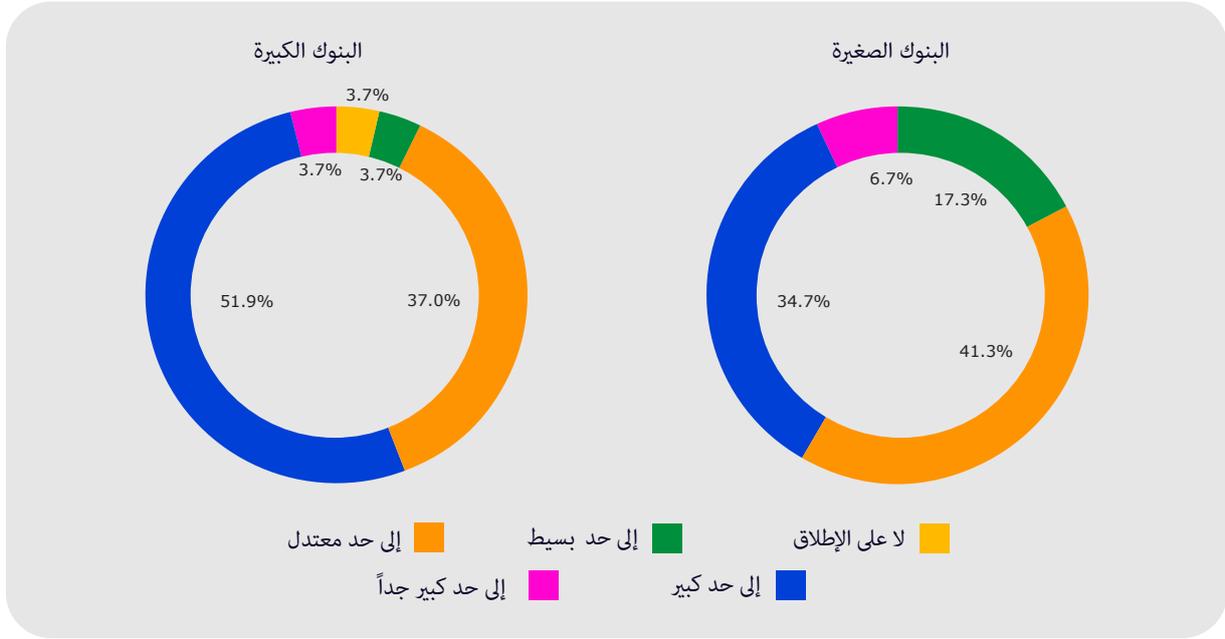
بشكل عام، تظهر النتائج نظرة متفائلة للمواهب في الصناعة والتي تتضمن المهارات العملية والمستوى التعليمي، على الرغم من إدراك النقص الموجود في عدة مجالات والحاجة إلى التطوير.

شكل 11. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



عند المقارنة بين ردود البنوك الكبيرة والصغيرة، كشفت النتائج عن بعض الاختلافات، حيث أبدت البنوك الكبيرة نظرة أكثر إيجابية من البنوك الصغيرة حول تواجد المواهب في الصناعة، وذلك نتيجة امتلاكها للموارد الكافية للتوظيف والتدريب وتبادل الخبرات، ناهيك عن دور حجم ومستوى العلامة التجارية التي قد تجذب الموارد البشرية المؤهلة بشكل أيسر.

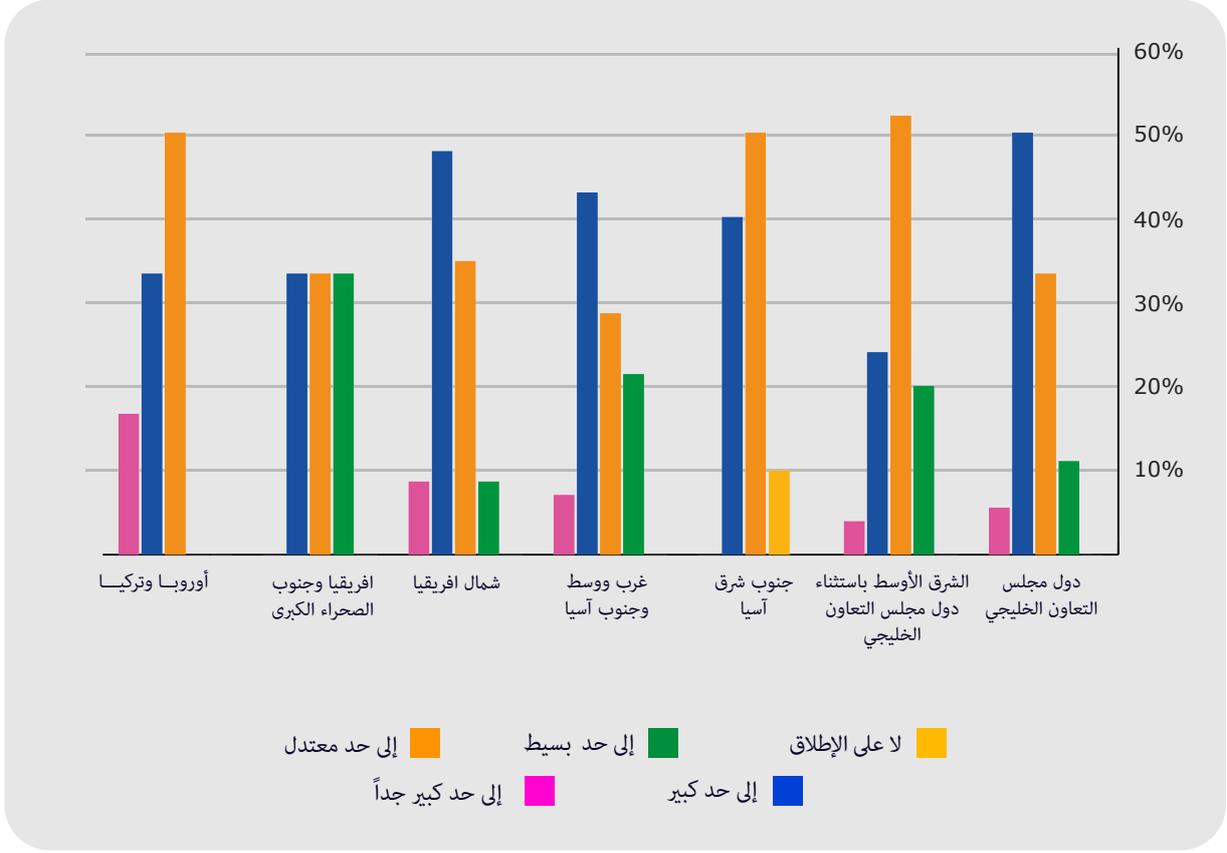
شكل 12. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



وكشفت النتائج أن أكثر المناطق تفاعلاً حول تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية هي منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا¹⁰. في حين أظهرت النتائج أن منطقة افريقيا جنوب الصحراء الكبرى ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا ومنطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي أقل تفاعلاً. ورأى أكثر من 20% من المشاركين في الاستبيان في كل من هذه المناطق أن المواهب في بلدانهم متاحة "إلى حد بسيط" وذلك نتيجة بعض التحديات الإقليمية. كما أظهرت أيضاً منطقة جنوب شرق آسيا نظرة أقل تفاعلاً للمواهب في المنطقة.

[10] من المهم ملاحظة أن معظم الردود من منطقة شمال افريقيا تأتي من دولة واحدة حيث يتسم القطاع المالي الإسلامي بنمو جيد.

شكل 13. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية حسب المناطق



مجالات نقص المواهب والتحديات المحتملة

سألنا البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول مجالات نقص المواهب في صناعة التمويل الإسلامي في بلدانهم، وذلك لفهم النتائج السابقة بشكل أكبر.

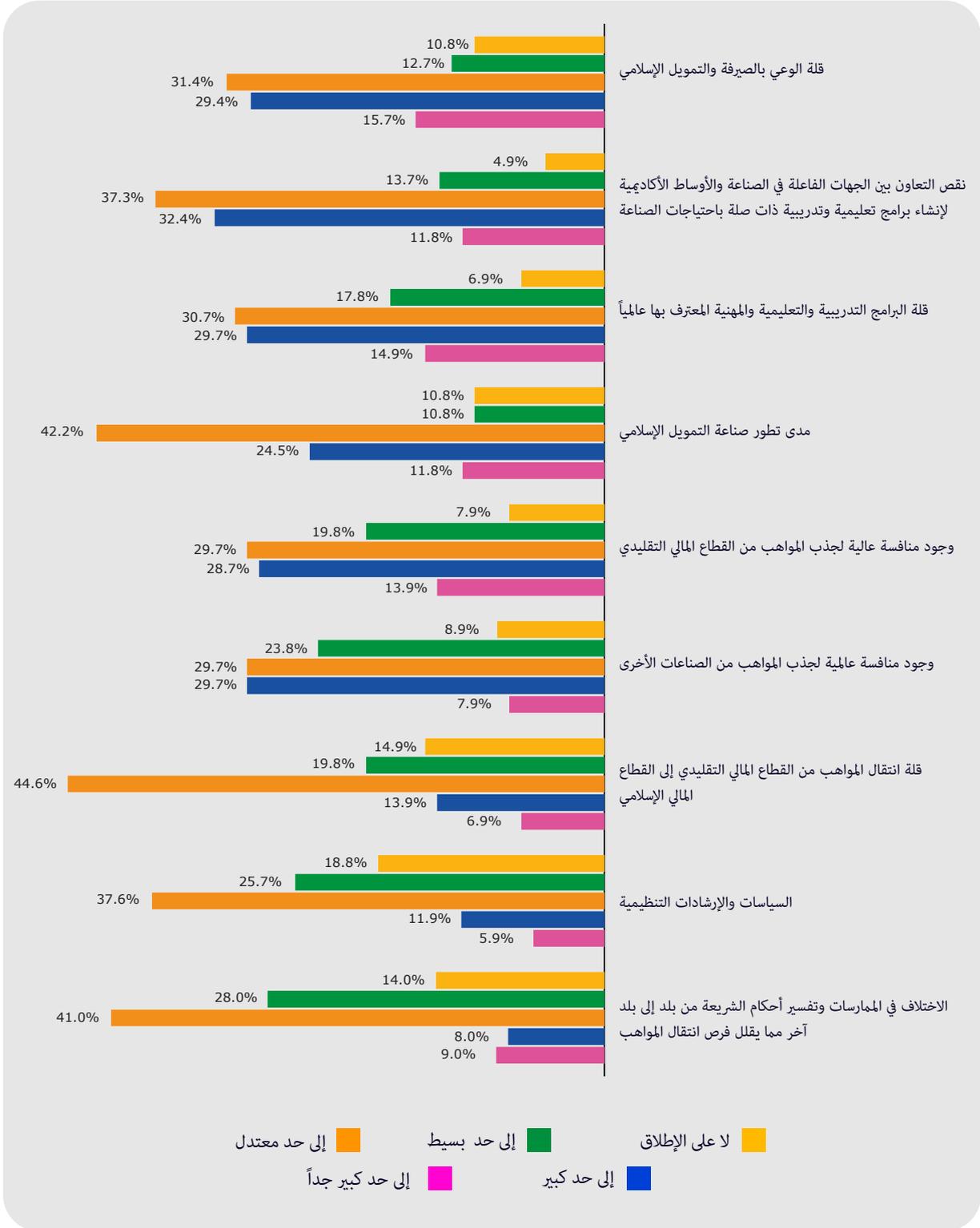
أظهرت الردود عدد من المجالات المشتركة لنقص المواهب بين المناطق الجغرافية. تضمنت قلة الخبرات في عدد من المجالات المتخصصة، بما في ذلك مبادئ العمل المصرفي الإسلامي والمعرفة بالشريعة الإسلامية، والتكنولوجيا المالية والرقمنة، والابتكار في تطوير المنتجات وحلول التمويل الإسلامي، وإدارة المخاطر والامتثال، والتحليل المالي. وترجع

تم تسليط الضوء على عدد من مجالات نقص المواهب في الصناعة المالية الإسلامية، بما في ذلك نقص الخبرات في مبادئ العمل المصرفي الإسلامي والمعرفة بالشريعة الإسلامية، والتكنولوجيا المالية، وإدارة المخاطر، والامتثال.

أهمية تواجد المواهب في هذه المجالات إلى التطور السريع للتكنولوجيا، وتوقعات العملاء المتزايدة للخدمات وحلول التمويل الجديدة، والنظم الجديدة والتدقيق حول التوافق مع أحكام الشريعة، خاصة في إطار مساعي البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لبناء مزيد من الخبرات والمواهب لتحقيق الميزة التنافسية. وقد كانت بعض المجالات المذكورة أكثر شيوعاً في مناطق معينة. على سبيل المثال، أظهرت البنوك المشاركة من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا ومنطقة شمال افريقيا، قلقاً أكبر لنقص الخبرات في الشريعة الإسلامية، بينما كانت التكنولوجيا من الاهتمامات الرئيسية في البنوك المشاركة من منطقة أوروبا وتركيا ومنطقة دول مجلس التعاون الخليجي.

سألنا سؤالاً آخر لفهم الأسباب وراء نقص المواهب في هذه المجالات، حيث تم إدراج قائمة تتكون من تسع تحديات ليتم ترتيبها حسب الأهمية في كل بنك/مؤسسة مالية إسلامية. وأشارت الإجابات إلى أن أهم العوامل التي تعيق تواجد المواهب في صناعة الخدمات المالية الإسلامية هي قلة الوعي بالعمل المصرفي الإسلامي (حيث أشار 45.1% من البنوك إلى أن ذلك يمثل تحدياً "إلى حد كبير" أو "إلى حد كبير جداً")، ومحدودية البرامج التدريبية والمهنية المعترف بها عالمياً (44.6%)، مع عدم وجود تعاون ممنهج بين الجهات الفعالة في الصناعة والأوساط الأكاديمية للحصول على فرص تعليمية/تدريبية مناسبة (44.1%). ومع ذلك، تم تصنيف التحديات بشكل معتدل، مما يثبت أنه رغم وجود التحديات، إلا أن تأثيرها على تطور الصناعة ليس جوهرياً.

شكل 14. التحديات التي تعيق توفر مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



أظهرت النتائج أن بعض هذه التحديات تمثل عائقاً رئيسياً لبعض المناطق دون غيرها. فعلى سبيل المثال، أعرب المشاركون من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة افريقيا جنوب الصحراء الكبرى ومنطقة أوروبا وتركيا وفي بعض مناطق شمال افريقيا، أن نقص المواهب يرجع في المقام الأول إلى قلة الوعي بالتمويل الإسلامي وإلى التطور الحديث لصناعة التمويل الإسلامي في بلدانهم. وذكر بنك مشارك من منطقة شمال افريقيا "لدينا نقص في الخبرات المؤهلة لعضوية هيئات الرقابة الشرعية، ونقص في الموظفين المتخصصين في إدارة مخاطر التمويل الإسلامي وفي المحاسبة المالية الإسلامية. ويعود ذلك النقص في كون الصناعة المالية الإسلامية حديثة العهد في بلدنا، ناهيك عن قلة البرامج المهنية والأكاديمية المتخصصة التي تلبي متطلبات الصناعة".

ومن ناحية أخرى، أعرب المشاركون في الاستبيان من مناطق أخرى مثل منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا ومنطقة دول مجلس التعاون الخليجي أن المنافسة الشديدة على المواهب في الصناعة المالية التقليدية تشكل تحدياً رئيسياً. حيث صرح بنك مشارك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا "معظم المؤسسات المالية في [بلدنا] تدرج تحت النظام المالي التقليدي مما يقلل من عدد المواهب المتاحة في السوق". وأشار أحد البنوك الكبيرة من منطقة جنوب شرق آسيا إلى المنافسة "المواهب ليست نادرة على الإطلاق لأن [بلدنا] أمة إسلامية تتمتع بقطاع مالي ممنهج ومنظمات قوية في الصناعة، ولكن التحدي يتمثل في جذب المواهب والتنافس مع المؤسسات الكبيرة عبر التسويق والعلامة التجارية القوية".

كما أظهرت النتائج أن معظم المناطق الجغرافية تعتبر نقص البرامج التدريبية والتي لا تلبي احتياجات الصناعة تحدياً أساسياً لقلة تواجد المواهب، خاصة في منطقة افريقيا جنوب الصحراء الكبرى بدرجة (4.3) وأوروبا وتركيا بدرجة (3.7) حيث أحرزت هذه التحديات أعلى الدرجات. وأظهرت الردود أيضاً أن أحد أهم التحديات يتمثل في قلة التعاون بين الجهات الفعالة في الصناعة لتقديم البرامج التعليمية على نطاق أوسع، والنقص في تدريس المالية الإسلامية في المؤسسات التعليمية وقلة فرص التطوير المهني في هذا المجال.

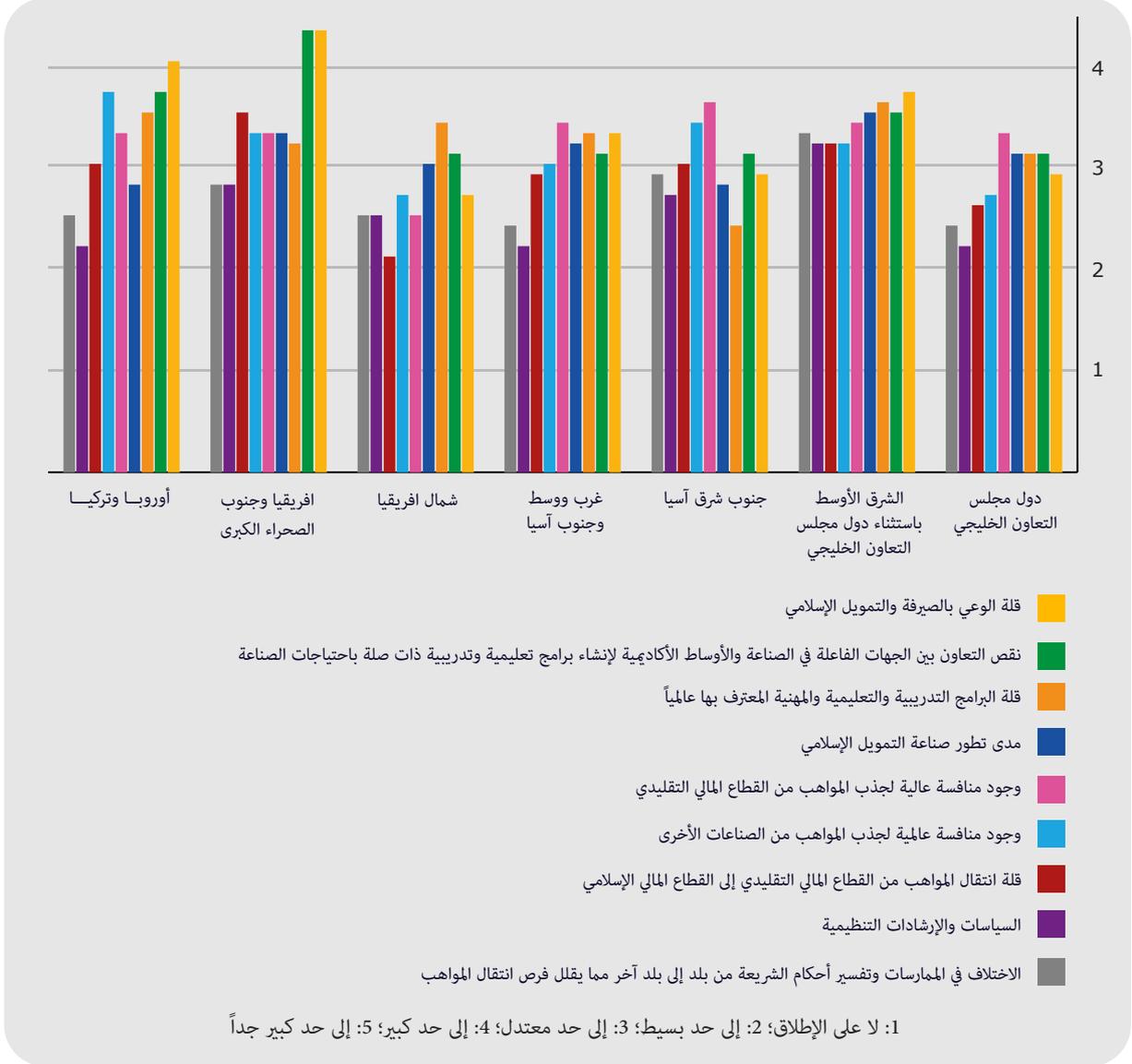
في بعض المناطق، أدى دعم الحكومات لتوسيع حصة التمويل الإسلامي إلى زيادة الطلب على المواهب، ولكن ليس بالمثل في العرض، مما خلق نقصاً في المواهب في سوق العمل.

وتم تسليط الضوء في الإجابات المفتوحة على عدد من التحديات الأخرى التي تؤثر على تواجد المواهب في الصناعة. حيث أشارت بعض البنوك في مناطق مثل منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا إلى أن الدعم من الحكومات لتوسيع حصة التمويل الإسلامي في بلدانهم أدى إلى زيادة الطلب على المواهب في هذا المجال، ولكن ليس بالمثل في العرض، مما خلق نقصاً في المواهب في سوق العمل. وفيما يتعلق ببعض المجالات مثل الرقمنة وابتكار المنتجات، ذكرت البنوك أن التطورات السريعة والمنافسة الشديدة على المواهب أحد الأسباب لقلة تواجدها في هذه المجالات.

وصرح أحد البنوك المشاركة من منطقة أوروبا وتركيا "إن أكبر نقص في المواهب يكمن في مجال تكنولوجيا المعلومات والذي يعد أحد أسرع الصناعات نمواً في السوق. حيث تضاعف عدد العاملين في هذه الصناعة ثلاث مرات في أقل من عقد، وتجاوز مستوى الدخل فيها متوسط الدخل في الصناعات الأخرى. وتعد الفجوة بين احتياجات السوق وما يوفره قطاع التعليم أكثر وضوحاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تؤثر هذه التوجهات على تواجد المواهب المتخصصة في هذا المجال في الصناعة المالية".

ومن بين المخاوف الأخرى التي أشارت إليها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بتواجد المواهب هي قلة المواهب العاملة في الإدارة الوسطى والعليا، وقلة المواهب النسائية، ومتطلبات الأجور المرتفعة التي قد تعيق جذب المواهب وتوظيفها.

شكل 15. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي حسب المناطق



الآراء حول سهولة انتقال المواهب من الصناعة المالية التقليدية

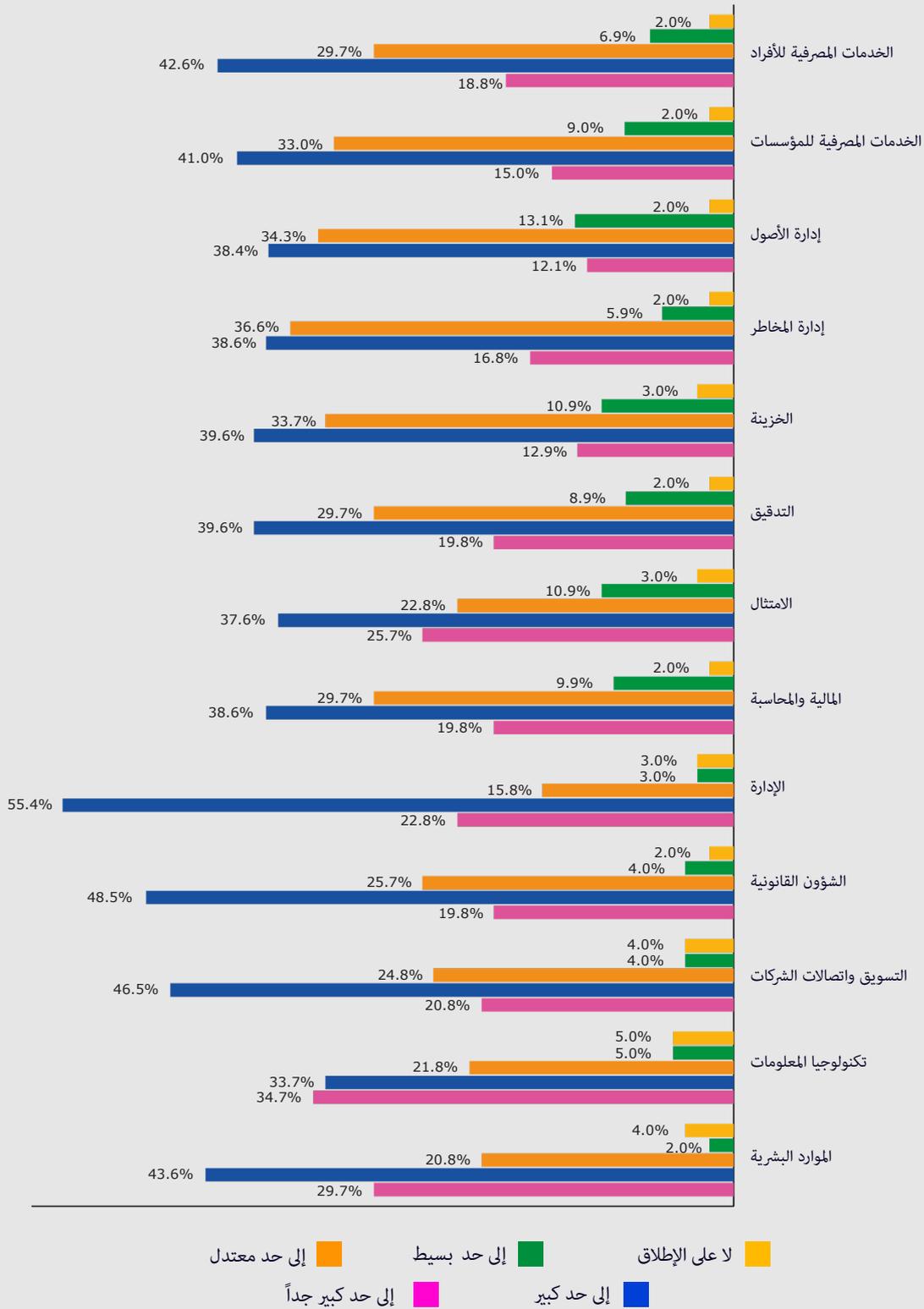
تشكل الخصائص الفريدة للصيرفة الإسلامية أحد أسباب نقص المواهب في الصناعة مقارنة بالمواهب والمهارات في الأنظمة المالية التقليدية، مما يجعل العديد من البنوك الإسلامية تعتمد على المواهب القادمة من الصناعة المالية التقليدية لتغطية مجالات النقص، وذلك طبعاً بعد توفير التدريب اللازم. وقد أكد أحد البنوك من منطقة جنوب شرق آسيا على ذلك "تم سد فجوات نقص المواهب الإدارية إلى حد كبير من خلال المهنيين من البنوك التقليدية المنتقلين للصناعة المالية الإسلامية". ولكن، ليست كل الوظائف تسمح بسهولة التنقل "حيث كان من الصعب تغطية الحاجة للمهنيين والمتخصصين في مجال الشريعة".

أعربت غالبية البنوك الإسلامية المشاركة في الاستبيان بأنه يمكن للمواهب في مجالات الإدارة والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات أن تنتقل بسهولة من البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية، ولكن ليس في المجالات الأكثر تقنية مثل إدارة الأصول والامتثال والخزينة.

طلبنا من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تصنيف مدى مرونة انتقال المواهب من البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية في مختلف المستويات لتقييم آراء المشاركين في الاستبيان حول هذه المسألة وفهم مجالات نقص المواهب في المؤسسات المالية الإسلامية التي يمكن ملئها من قبل خبراء وممارسين من القطاع المالي التقليدي أو العكس. وكانت النظرة إيجابية بشكل عام، على الرغم من أن بعض المناطق أظهرت قابلية أكبر لانتقال المواهب من غيرها. وأوضحت أغلبية البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بأن تبادل المواهب في مجالات الإدارة والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ممكن إلى حد كبير. وهذا أمر وارد للغاية، وذلك لأن هذه المجالات لا تتطلب مهارات تقنية ومعرفية معمقة في التمويل الإسلامي، مما يسهل من عملية انتقال المواهب من البنوك التقليدية إلى نظيراتها الإسلامية.

ولكن، قابلية انتقال المواهب بين الصناعتين في المجالات التي تتطلب معرفة تقنية معمقة تمثل تحدياً أكبر. حيث صنفت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية المجالات التالية في أعلى قائمة الوظائف التي لا يمكن الانتقال فيها بسهولة من النظام المالي التقليدي إلى النظام المالي الإسلامي وذلك من خلال خيار "على الإطلاق" أو "إلى حد بسيط". وتشمل هذه الوظائف إدارة الأصول والامتثال والخزينة، حيث تمثل إدارة الأصول تحدياً بالنسبة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في مجال امتلاك مواهب متخصصة تمتلك خبرة واسعة لأنواع الأدوات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مثل الأسهم والصكوك ومتطلبات الاستثمار وفقاً للشريعة. وفي نفس الخصوص، أعربت البنوك عن صعوبة انتقال المواهب في مجال الامتثال، فبينما تتوحد الخبرات في بعض المجالات مثل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والمبادرات التي تقودها الحكومات، تتفاوت هذه الخبرات في الوظائف التي تتطلب التوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، مما يتطلب توفير تدريبات متخصصة للعاملين القادمين من القطاع التقليدي. هذا وتم ذكر التمويل والمحاسبة، والخدمات المصرفية للشركات، والتدقيق، والخدمات المصرفية للأفراد على أنها مجالات أخرى يصعب فيها الانتقال من النظام المالي التقليدي إلى النظام المالي الإسلامي.

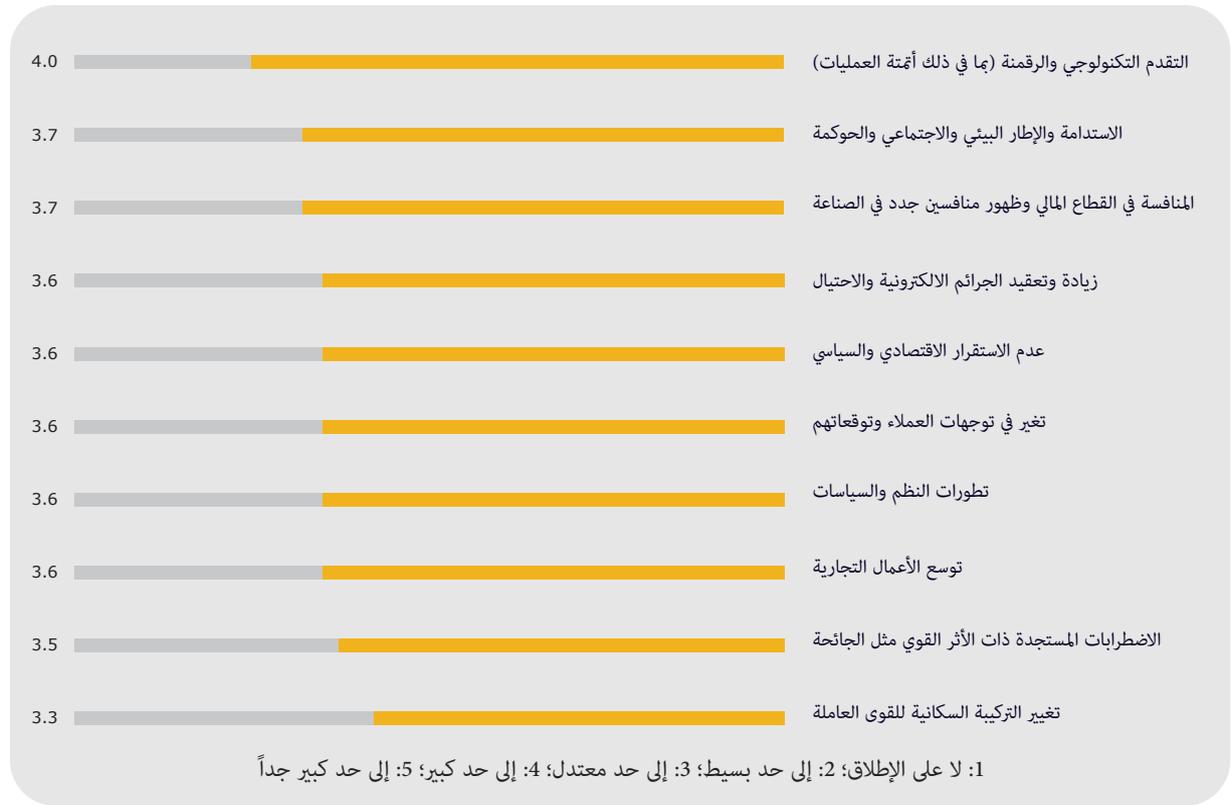
شكل 16. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



التوجهات الرئيسية التي تؤثر على احتياجات المواهب والمهارات في مجال العمل المصرفي الإسلامي

طلب من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تحديد التوجهات المؤثرة على المواهب والمهارات اللازمة في الصناعة المالية الإسلامية. واتفقت الإجابات بشكل عام بأن توجهات الصناعة أحدثت تغييراً في احتياجات التوظيف، متطلبة مجموعة من المهارات والمواهب المختلفة. وتم تصنيف معظم التوجهات المذكورة بدرجات عالية، كما هو موضح في الشكل 17، حيث صنفت الاستدامة والمنافسة في القطاع المالي من بين أهم التوجهات، بينما صنفت التكنولوجيا والرقمنة على أنها التوجه الأكثر أهمية لتغير متطلبات المواهب.

شكل 17. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



وقد أظهرت نتائج الجزء الأول من هذا التقرير أن الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات تصدرت اهتمامات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في خمس مناطق في عام 2023، وقد شكلت أيضاً مصدراً لقلق المؤسسات في السنوات الماضية. حيث من المتوقع أن تنظر البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إلى التكنولوجيا على أنها توجه رئيسي يجب مراعاته في عملياتها المصرفية المستقبلية مع التطور في أتمتة الخدمات المصرفية وزيادة الطلب على الخيارات المصرفية عبر الإنترنت والتي بلا شك تزايدت بسبب جائحة كوفيد - 19. ومع التوجهات الأخيرة حول إمكانيات الذكاء الاصطناعي وروبوت المحادثة الصناعي ChatGPT، لا شك أن على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تبني هذه التقنيات في المستقبل، والتي ستحدث تغييراً هاماً في المهارات، وستكون متطلباً أساسياً للتوظيف.

تُعتبر التكنولوجيا والرقمنة من أهم التوجهات التي تشكل احتياجات المواهب في البنوك الإسلامية.

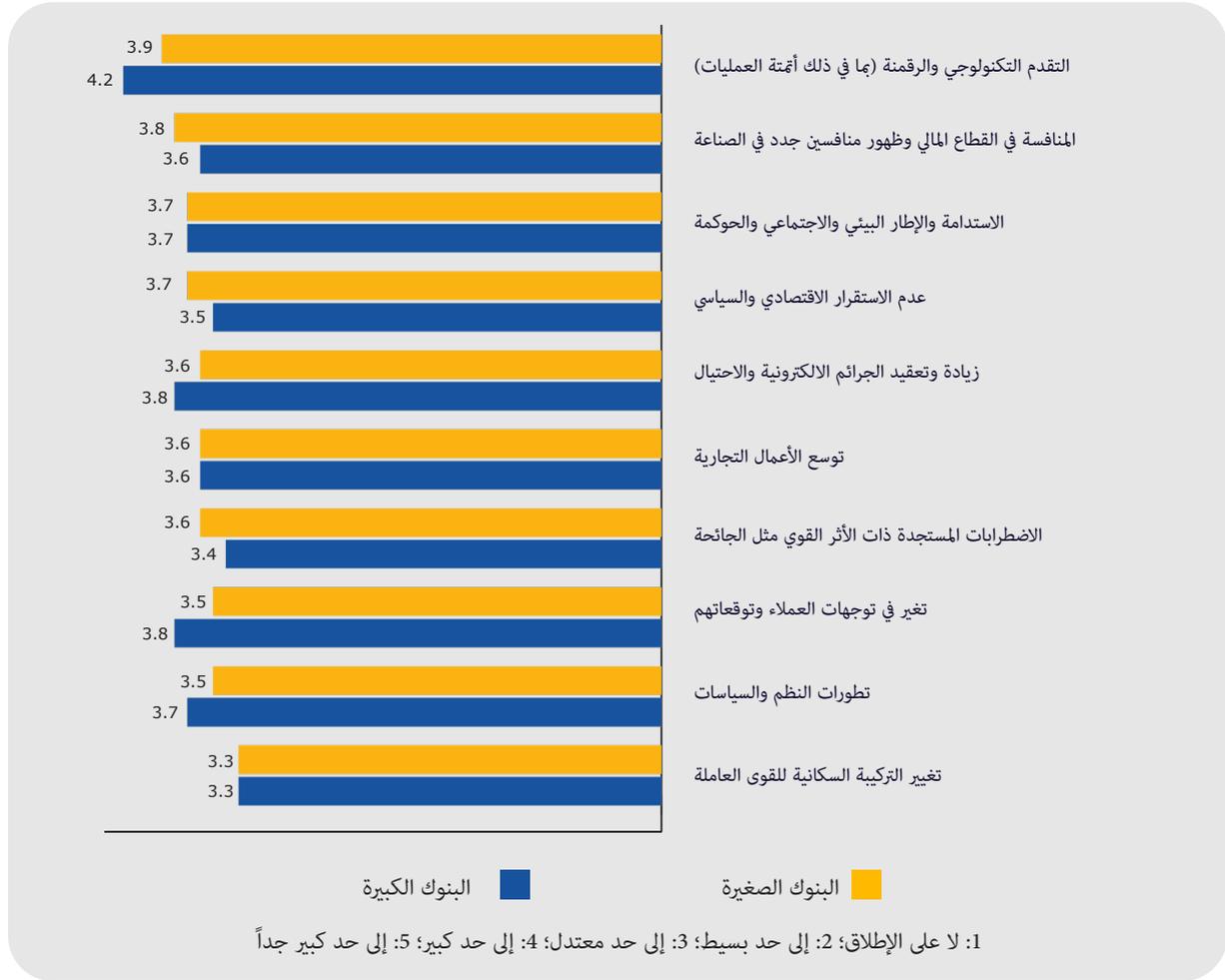
وبينت عدد من الإجابات المفتوحة لهذا العام أهمية المواهب التي يمكن أن تجعل البنك/المؤسسة المالية الإسلامية رائدة في الابتكار والتكنولوجيا. وصرح أحد البنوك المشاركة من منطقة أوروبا وتركيا إن المواهب المثالية في الوقت الراهن هي "التي تمتلك الخبرة في التكنولوجيا، حيث إن النجاح والميزة المستقبلية ستأتي من الرغبة في تعلم أشياء جديدة وإدراك أهمية الأدوات الجديدة من أجل تطبيقها بشكل ابتكاري لبناء مستقبل أفضل." وأظهرت البنوك الإسلامية إدراكها

التام بأنه يجب على المواهب المستقبلية أن تمتلك معرفة رقمية عالية وأن تكون ملمة بمخاطر الأمن السيبراني وقادرة على الابتكار للاستفادة من التكنولوجيا في الوصول إلى العملاء وتحسين العلاقة بهم.

وكما ذكرنا سابقاً، هناك إدراك واضح للتحديات المتعلقة بجذب المواهب المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية والأمن السيبراني. حيث صرح بنك مشارك من منطقة أوروبا وتركيا "تولي المؤسسات المالية الإسلامية والمؤسسات المالية الأخرى أهمية للرقمنة وتكنولوجيا البرمجيات وعلوم البيانات. ولكن من الصعب العثور على المواهب الراضية في العمل في كل من تكنولوجيا المعلومات والمؤسسات المالية الإسلامية". وسلط بعض المشاركين الضوء على نقص المواهب في هذا المجال، مؤكداً على الحاجة الماسة إلى التدريبات المتخصصة والبرامج التعليمية التي يمكن أن تبني المواهب والمهارات ذات الصلة. كما أكد بنك مشارك آخر من نفس المنطقة على أهمية تحسين المهارات وصلتها من خلال تطوير أنظمة التعليم والتدريب واستخدام الحلول الافتراضية من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للعاملين. وأشار بنك مشارك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي إلى أهمية التعلم من التجارب العالمية والاستفادة من التقنيات لتطوير المنتجات.

تشابهت ردود البنوك/المؤسسات المالية الكبيرة والصغيرة إلى حد ما فيما يخص هذا السؤال. ومع ذلك، بينت البنوك الكبيرة أن التغير في توجهات العملاء وتوقعاتهم هو أحد التوجهات الرئيسية في الصناعة المالية الإسلامية في السنوات القادمة بشكل أكبر (3.8 مقابل 3.5 للبنوك الصغيرة) وهذا نتيجة لقاعدة العملاء الكبيرة لديهم، والتي بالتالي تؤدي إلى توقعات أكبر من قبل العملاء.

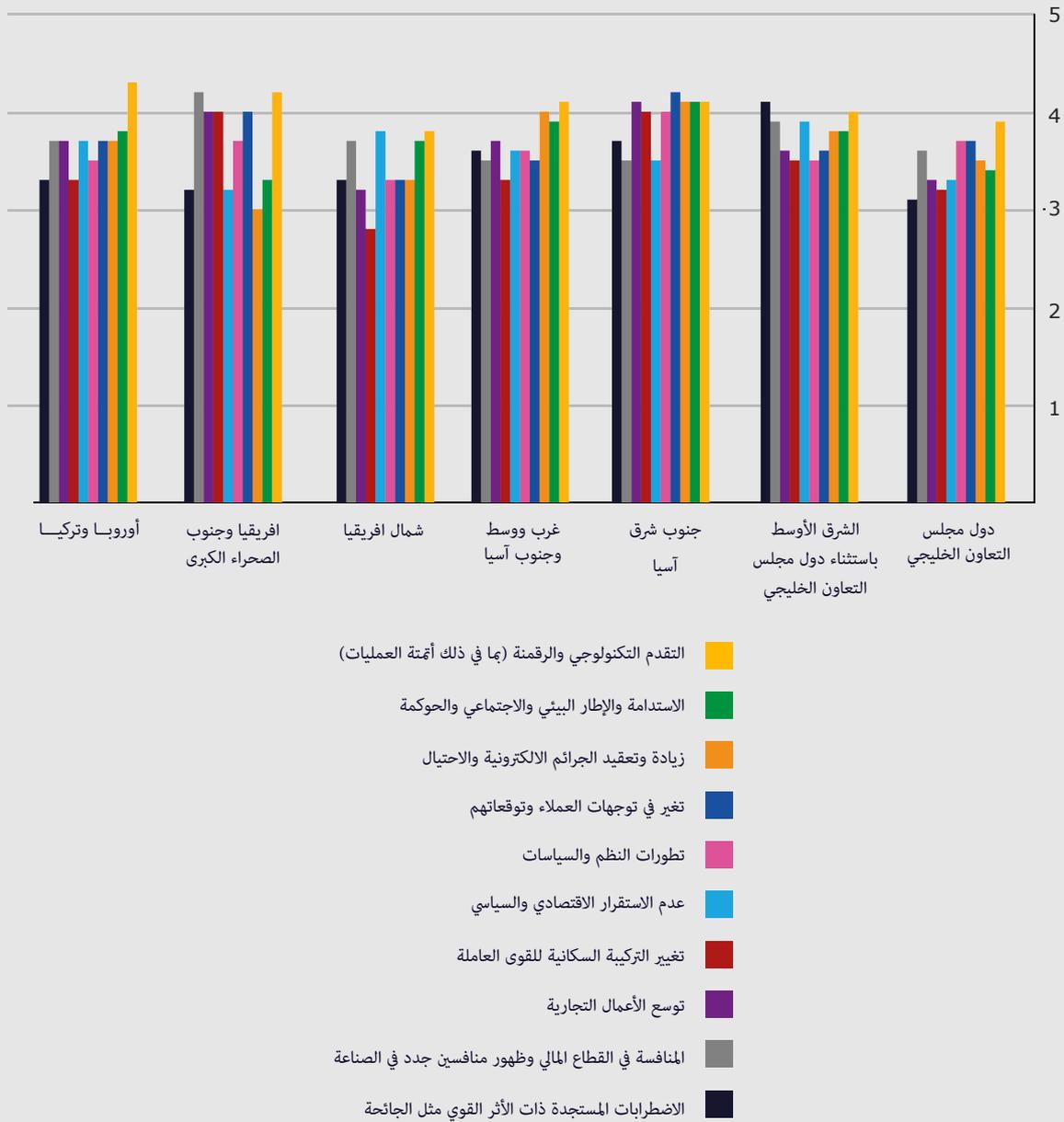
شكل 18. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



وقد كشفت الردود عن بعض النتائج الجديدة حسب المناطق. ففي حين اتفقت جميع المناطق أن التقدم التكنولوجي يسبب تغييرات مهمة في المهارات المطلوبة، ظهرت توجهات أخرى في بعض المناطق، حيث صنفت الاستدامة في مرتبة عالية من قبل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا ومنطقة أوروبا وتركيا. ويتماشى ذلك مع التركيز المتزايد في هذه المناطق على دمج الاستدامة في القطاع المالي، بما في ذلك تقييم مخاطر المناخ والإفصاح عن الاستدامة، الأمر الذي يتطلب كفاءات مؤهلة لتلبية المتطلبات الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، احتلت زيادة الجرائم الالكترونية والاحتيال مرتبة عالية في منطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا، مما يشير إلى حاجة المهنيين للمهارات اللازمة للتصدي للهجمات والجرائم الالكترونية وأهمية البقاء في المقدمة لمواجهة مثل هذه التحديات.

شكل 19. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية حسب المناطق



1: لا على الإطلاق؛ 2: إلى حد بسيط؛ 3: إلى حد معتدل؛ 4: إلى حد كبير؛ 5: إلى حد كبير جداً

المهارات المطلوبة من قبل البنوك الإسلامية في 3 - 5 السنوات القادمة

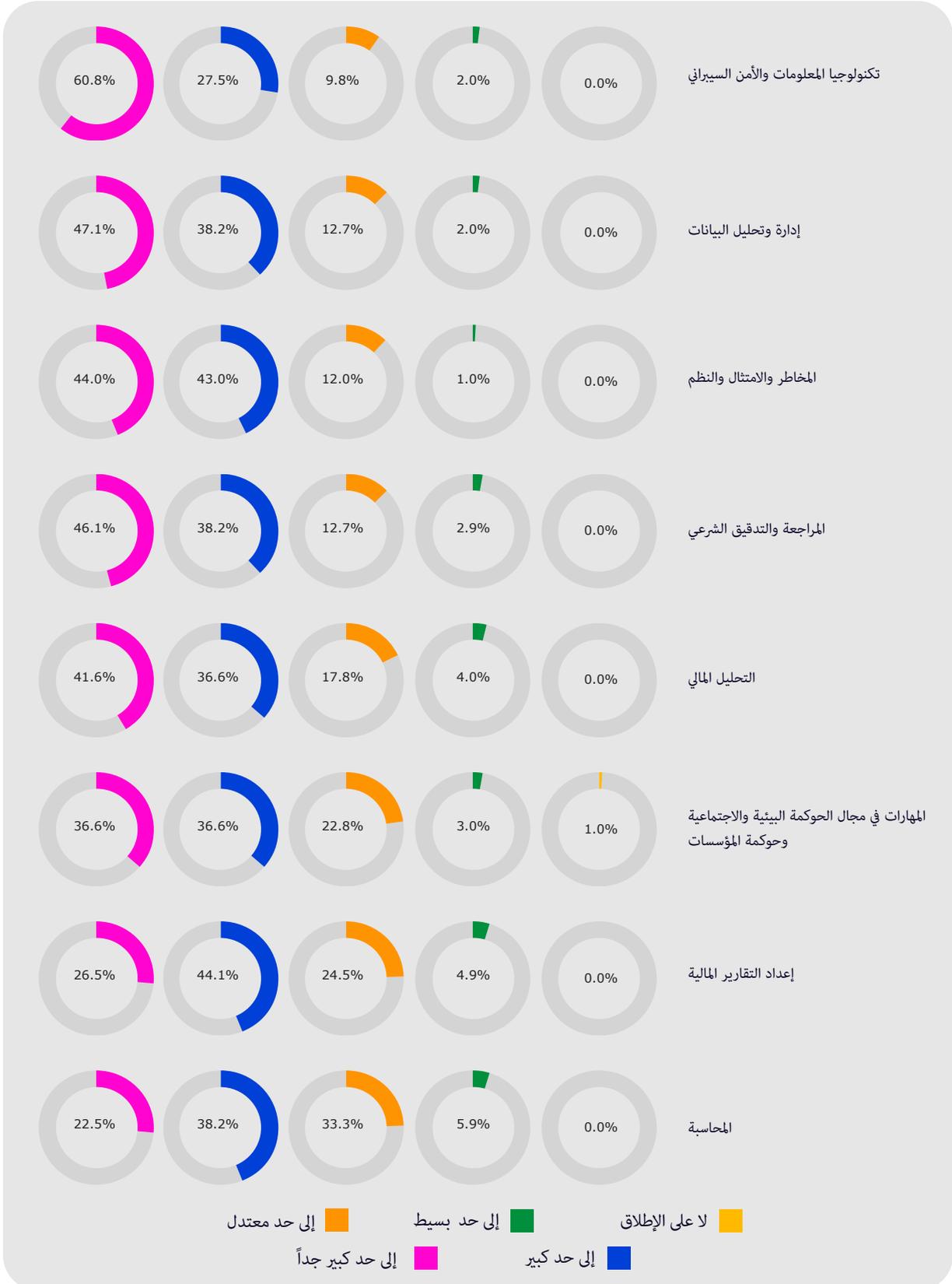
استهدف السؤال التالي فهم المهارات المطلوبة من قبل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في السنوات 3 - 5 القادمة. حيث طُلب من المشاركين تصنيف 17 مهارة حسب الأهمية، وهي مقسمة إلى "مهارات عملية" و"مهارات تقنية". وبشكل عام، صنفت البنوك الإسلامية جميع المهارات بدرجة عالية، مما يعكس توقعاتهم الكبيرة للمواهب والمهارات المتواجدة في الصناعة.

88.2% من البنوك الإسلامية المشاركة في الاستبيان ترى أن مهارات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني ستكون مطلوبة جداً خلال السنوات 3 - 5 القادمة.

واحتلت مهارات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني مرتبة عالية في التصنيف توافقاً مع الإجابات الواردة في السؤال السابق، حيث أعرب غالبية المشاركين في الاستبيان (88.2%) أنها ستكون مطلوبة "إلى حد كبير" أو "إلى حد كبير جداً" في السنوات القادمة. ففي حين أن التقنيات الحديثة تمكن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية من فرص جديدة وهائلة للأعمال، يتطلب ذلك المعرفة التقنية اللازمة من قبل العاملين للاستفادة منها في تطوير حلول تنافسية. وبالتالي،

تمثل مهارات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني أحد أهم المهارات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، ومع تزايد الاهتمام بالأمن السيبراني خلال عصر الرقمنة في أعقاب جائحة كوفيد - 19، أصبح من الضروري جداً أن يتمتع العاملون بالمعرفة والمهارات الأساسية المناسبة للتخفيف من حوادث الأمن السيبراني ومنعها. ولذلك، فإن الوعي بمخاطر الأمن السيبراني وسبل التعامل معها يمثل موضوعاً أساسياً تمت الإشارة إليه من قبل المشاركين في الإجابات المفتوحة عبر مختلف المناطق.

شكل 20. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3 - 5 السنوات القادمة

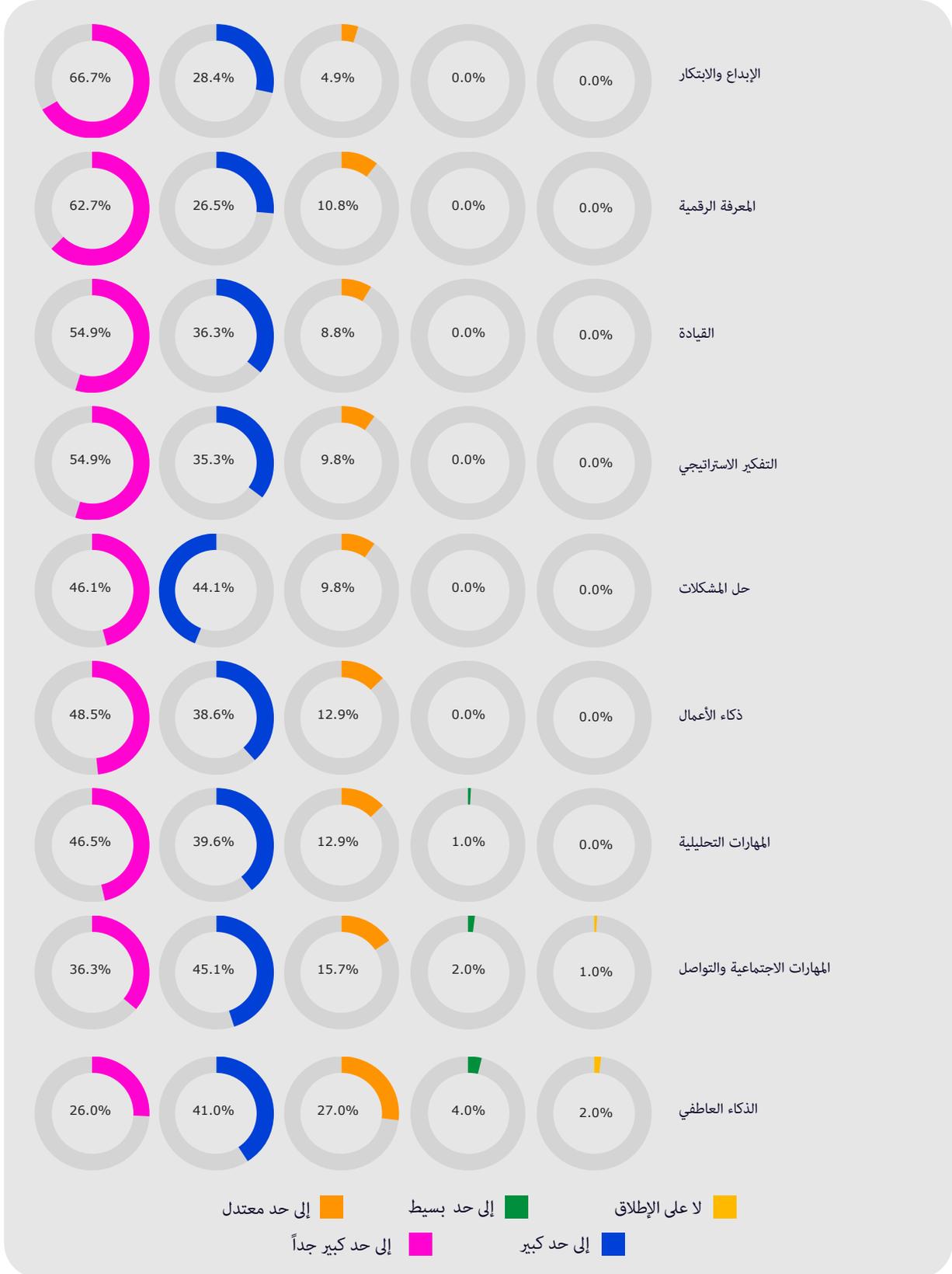


فيما يتعلق بالمهارات العملية المطلوبة من المواهب، صنف المشاركون في الاستبيان عدد من المهارات بأهمية مماثلة. ومع ذلك، ركزت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بشكل أكبر على جانبين أساسيين وهم الإبداع والابتكار (صنّفه 66.7% من المشاركين بمهم إلى حد كبير جداً) والمعرفة الرقمية (62.7%).

ويمثل كل من الإبداع والابتكار مهارات أساسية تتماشى مع المعرفة الرقمية، ليس فقط فيما يخص التكنولوجيا، ولكن على نطاق أوسع للتغلب على التحديات بشكل عام. حيث تتطلب المؤسسات المالية الإسلامية مواهب تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات الناشئة، خاصةً في ظل جائحة كوفيد - 19 والتحديات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة. ويعد الإبداع والابتكار مهارات مهمة لابتكار المنتجات والخدمات المالية الإسلامية وتطويرها، والتي شدد عليها المشاركون في أجوبتهم. وعلق أحد البنوك المشاركة من منطقة شمال افريقيا على موضوع ابتكار المنتجات "تعاني الصناعة المالية الإسلامية في بلادنا من بعض النواقص في عدد من المجالات، وعدم وجود أدوات مالية إسلامية مثل الصكوك، ومحدودية المنتجات المعروضة على العملاء، حيث تكاد تقتصر على منتجات المرابحة والإجارة المنتهية بالتسليم. هذا بالإضافة إلى أوجه القصور على مستوى إدارة المخاطر، وكذلك ضعف الجانب التسويقي للمؤسسات المالية الإسلامية. ويمكن تفسير أوجه القصور هذه بكون المالية الإسلامية حديثة التجربة مقارنة بالصناعة المالية التقليدية."

وتعد المعرفة الرقمية مهارة أساسية في عدد من القطاعات مع استمرار تقديم الخدمات عبر الإنترنت وتطبيق طرق حديثة لأتمتة العمليات. وذكر عدد من المشاركين في الاستبيان أن تنمية المهارات أو تحسينها من خلال التدريب المستمر أمراً ضرورياً في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة. وكما أوضح أحد البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي "يعتبر التحول الرقمي جسراً أساسياً بين أعمال اليوم والمستقبل. ولذلك، فإن قدرة العاملين على التكيف مع هذا التغيير وجهود أصحاب العمل على تطوير مهارات العاملين في الرقمنة بشكل منتظم أمور رئيسية لذلك." كما ذكر عدد من المشاركين في الإجابات المفتوحة أهمية المعرفة الرقمية خلال وبعد الجائحة حيث أصبح العمل عن بُعد والاجتماعات الافتراضية ضرورة في بعض المناطق الأكثر تضرراً. وبالتالي، تدرك المؤسسات أن المعرفة الرقمية والمهارات التكنولوجية أمراً أساسياً للتطور.

شكل 21. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



إجراءات لتنمية المواهب ودعم تواجدها في الصناعة المالية الإسلامية في السنوات 3 - 5 القادمة

طلبنا من المشاركين في آخر جزء من هذا القسم توضيح الإجراءات التي يجب اتخاذها على مستوى المؤسسات لدعم تواجد وتطوير المواهب ولتلبية المنافسة وهو الصناعة في السنوات 3 - 5 القادمة.

وبلا شك، ظهر التدريب والتطوير المهني عاملاً مشتركاً في جميع المناطق. حيث أكد المشاركون على أهمية إنشاء أطر تدريب شاملة للمواهب داخل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لتطوير المواهب وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمنافسة والنمو. كما أوضح بعض المشاركين أهمية التدريب والتطوير المهني المستمر في مجال المهارات التقنية والعملية، وتشمل برامج التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية، والأمن السيبراني وإدارة المخاطر، والشريعة، والتحليل المالي والبيانات، والقيادة التجارية الذكية. كما أكد بعض المشاركون في الاستبيان على أهمية تقديم برامج تدريبية تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة طويلة المدى، ومن خلال الوسائل الداخلية والخارجية، مثل برامج التناوب بين الإدارات، والشهادات المهنية الدولية، وورش العمل الفنية التي تقدمها المنظمات الدولية ومعاهد التدريب، والندوات الدولية والمؤتمرات الإقليمية.

هذا وأشارت البنوك الإسلامية إلى أهمية امتلاك المواهب المتميزة والاحتفاظ بها من خلال ممارسات إدارة المواهب الفعالة. حيث تم ذكر أهم الممارسات في هذا الجانب وهم تبني برامج جذب المواهب المتخصصة، وإنشاء نموذج لتنمية المواهب وبيئات عمل تجذب العاملين المؤهلين. وذكر المشاركون في الاستبيان أيضاً عدداً من المبادرات لتحقيق ذلك، كتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل، وتسهيل نماذج العمل عن بُعد، وتقدير الأداء العالي، والتحديد المبكر للفجوات في المهارات الأساسية وتنمية المواهب من خلال التدريب المناسب.

تشير الردود إلى أهمية التعاون بين قادة الصناعة والأوساط الأكاديمية لضمان تناسب عرض المواهب مع احتياجات الصناعة.

وكان التركيز على التعاون بين قادة الصناعة والأوساط الأكاديمية من أهم المواضيع الأخرى التي وردت في إجابات الاستبيان. حيث شدد عدد من المشاركين في الاستبيان على الحاجة الملحة إلى إشراك الجهات الفعالة في الصناعة في التدريب، وتطوير الدورات الأكاديمية المناسبة. حيث صرح بنك من منطقة أوروبا وتركيا "من الضروري إعادة الابتكار من خلال تحسين المهارات وإعادة تشكيلها في النظام التعليمي لتوفير المعرفة التي تلبى أو تتجاوز المعايير التي وضعها قادة السوق العالمية.... يمكن

تحقيق ذلك من خلال التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لضمان أن عرض المواهب يتناسب مع احتياجات الصناعة. ويمكن أيضاً دعمها من خلال المنح الدراسية والدورات التدريبية المصممة خصيصاً والتي تم طرحها بمشاركة مباشرة من البنوك الإسلامية." واعتبر المشاركون ذلك مسؤولية مزدوجة على البنوك وعلى مستوى البلد.

وركزت الإجابات الأخرى على التعليم من ضمن الإجراءات المطلوبة على مستوى البلد. حيث اقترح بعض المشاركين في الاستبيان إنشاء مراكز تدريب، وحاضنات وتجمعات للمواهب، وبرامج مساعدات مالية مدعومة من الحكومة. وأشار أحد البنوك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي إلى أنه "يجب على الحكومات إنشاء مراكز تدريب لطلاب الجامعات وتحديث المناهج لتناسب مع واقع السوق بعد التخرج". وأشار آخرون إلى الحاجة الماسة في إدراج دورات في التمويل الإسلامي في المدارس والجامعات وكذلك تطوير برامج التأهيل والشهادات المهنية في التمويل الإسلامي بما يتماشى مع المعايير الدولية. وحددت البنوك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا وكذلك شمال افريقيا أنه ينبغي تحديد المواهب ورعايتها مبكراً مع تنفيذ برامج التنمية المدعومة من الحكومة حتى قبل مرحلة الجامعة. ومن المثير للاهتمام أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي شددت على الإعانات والدعم الحكومي لرعاية المواهب،

فضلاً عن إنشاء مجموعات المواهب التعاونية، حيث أشار البعض إلى جذب الأفراد المتميزين لا سيما في مواضيع العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، بينما ركز البعض الآخر على توظيف المواهب المحلية.

هذا وأشار بعض المشاركين في الاستبيان إلى تنظيم برامج التنمية من خلال معايير وسياسات محددة. وصرح أحد البنوك من منطقة شمال افريقيا "تؤدي الحكومات دوراً هاماً في رعاية وتطوير المواهب. ومن المعروف أن المؤسسات لا تستطيع تطوير أعمالها وتنمية مواهب العاملين لديها إلا في إطار بيئة تشريعية مناسبة، وأن الحكومات معنية بتوفير هذه البيئة، بالإضافة إلى اتخاذ تدابير أخرى". وشارك بنك آخر من منطقة أوروبا وتركيا التجربة في بلده "لقد اتخذت وكالة تنظيم ومراقبة التأمين والمعاشات التقاعدية الخاصة في [بلدنا] خطوة ملموسة في هذا الصدد، حيث ألزمت وكالات التأمين والشركات الوسيطة العاملة في مجال المعاشات التقاعدية الخاصة بتقديم برامج تدريبية متخصصة للعاملين. وفي هذا الصدد، يتعين على الشركات العاملة في التأمين القائم على المشاركة توظيف الحد الأدنى من الحاصلين على شهادة البكالوريوس و/ أو الدراسات العليا في التمويل الإسلامي على النحو المنصوص عليه في اللوائح. كما يُلزم غيرهم من العاملين على ضرورة الحصول على شهادات متخصصة في التأمين والمعاشات التقاعدية الخاصة القائمة على المشاركة".

القسم الثاني: ممارسات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية

تشكل ممارسات إدارة المواهب الفعّالة عاملاً أساسياً في دعم وتنمية المواهب في الصناعة المالية الإسلامية. ولذلك، يهدف القسم الثاني من هذا الجزء إلى فهم الممارسات التي تتخذها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لإدارة المواهب، وذلك لتقييم مدى فعاليتها في دعم المواهب ومساهمتها في الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة. ويقدم هذا القسم تفاصيل معمقة حول ممارسات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية للتخطيط لاحتياجات المواهب، وأساليب جذب المواهب، وتطويرها والاحتفاظ بها، حيث يتم تحديد أبرز التحديات في هذا الصدد والاستراتيجيات المتخذة لذلك.

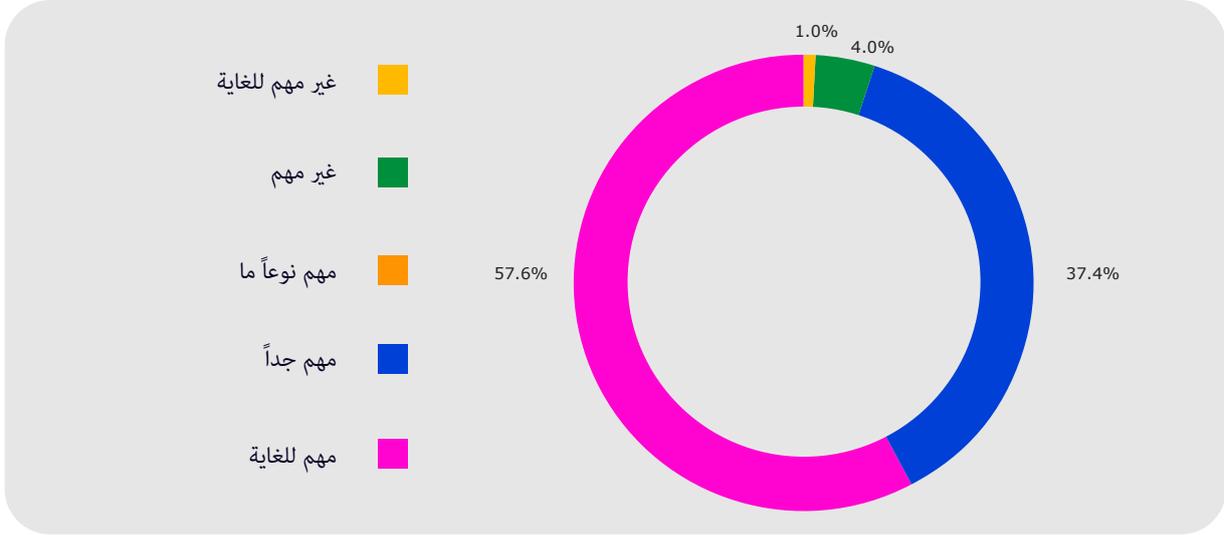
أهمية إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية وأولويتها

بينت غالبية الردود أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها، مع تركيز البنوك الكبيرة بشكل خاص على اكتساب المواهب المتخصصة.

سألنا المشاركون أولاً عن أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها لأداء وكفاءة المؤسسات. وبينت غالبية الإجابات الأهمية الكبيرة لاستقطاب عاملين ذوي خبرة لكل وظيفة، حيث أجاب 95% من المشاركين أن ذلك مهم جداً أو للغاية.

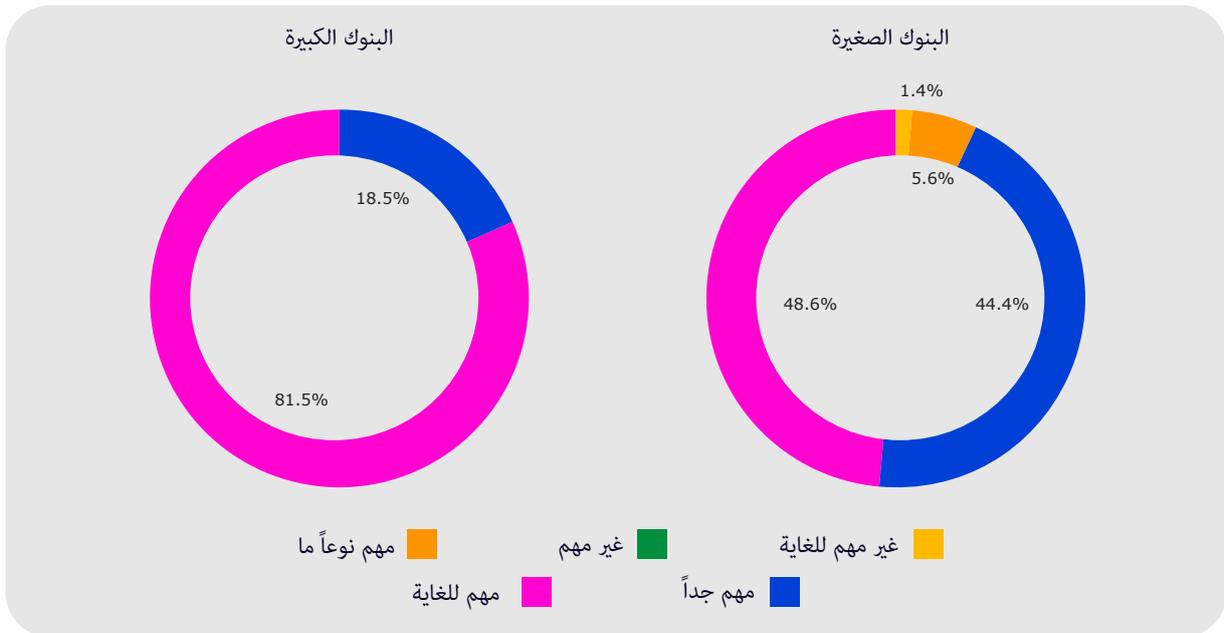
وصرح بنك من منطقة شمال افريقيا "يتمتع الموهوبون بقدرات غير عادية للتفكير والابتكار والدراسة ويمتلكون مهارات خاصة تجعلهم فريدين ومؤثرين بشكل إيجابي على الأداء العام للبنك". وذكر بنك آخر من نفس المنطقة بأن البنوك الإسلامية تهتم اليوم أكثر من أي وقت مضى بتوظيف مواهب ذوي خبرة عالية: "لا شك في أن الحفاظ على المواهب وتنميتها عامل مهم لنجاح المؤسسات وتحقيق التميز. وتهتم البنوك الإسلامية أكثر من غيرها بحكم خبرتها الحديثة بتعزيز استراتيجياتها في تنمية المواهب واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك".

شكل 22. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



تظهر النتائج أن البنوك الكبيرة تولي أهمية أكبر لتوظيف المواهب المتخصصة. حيث صنفت نسبة 81.5% من البنوك الكبيرة المشاركة في الاستبيان أن جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها أمر "مهم للغاية"، بينما أعربت البنوك الكبيرة الأخرى (نسبة 18.5%) على أن ذلك "مهم جداً". ويدل ذلك على أن البنوك الكبيرة تدرك أهمية إدارة المواهب في ظل المنافسة المتزايدة في السوق.

شكل 23. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة

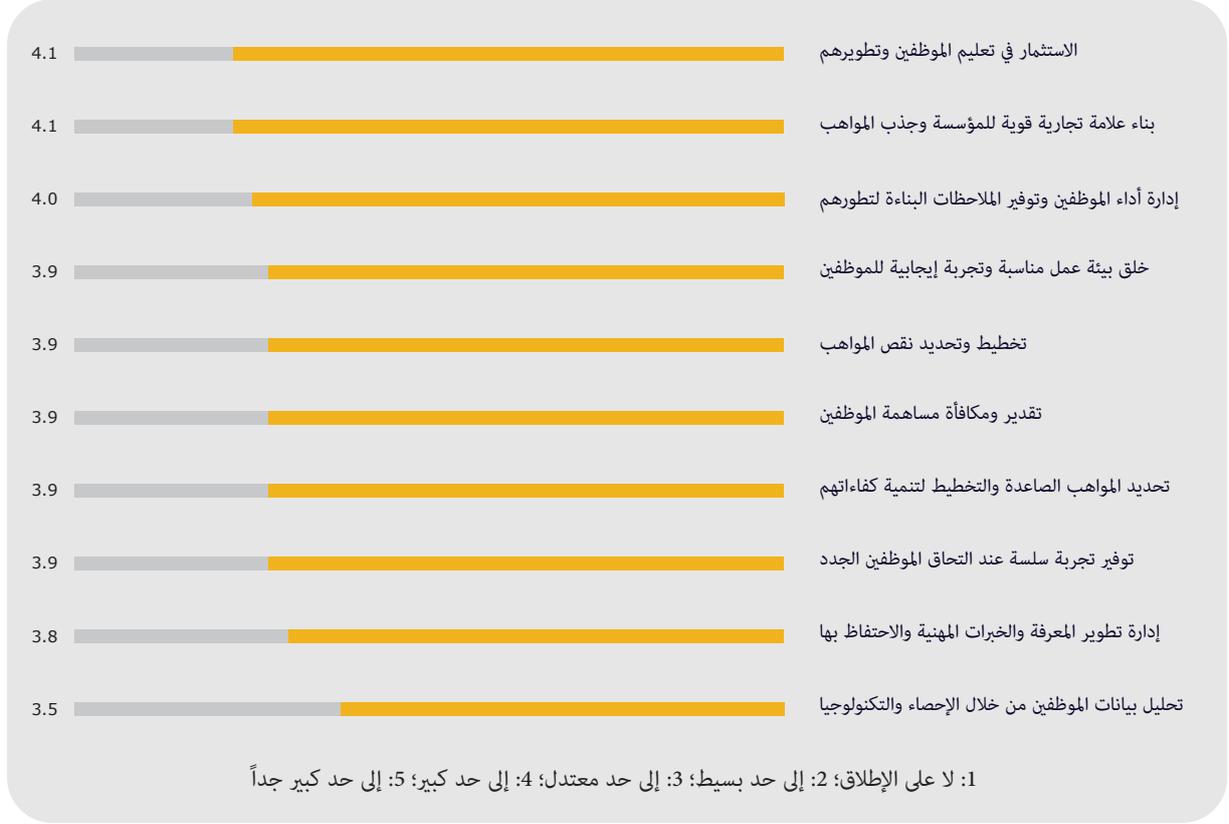


كما سألتنا البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن أولوياتها في تعزيز إدارة المواهب، وبينما احتلت تقريباً جميع العوامل المذكورة في الاستبيان مرتبة عالية، كان الاستثمار في تعليم العاملين وتطويرهم، وبناء علامة تجارية قوية للمؤسسة وجذب المواهب أكثر عاملين تم التركيز عليهم.

ومن هنا صنفت المؤسسات المشاركة في الاستبيان التعليم المستمر للعاملين وتطويرهم المهني كأحد أهم العوامل لإدارة المواهب. حيث صرح بنك مشارك من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي "نحن نستثمر في تدريب العاملين الموهوبين بما يتوافق مع الاحتياجات الفردية، وندعمهم لضمان تحقيق النتائج المرجوة. ولقد أبرمنا شراكات مع جهات خارجية لتقييم المواهب وتقديم ملاحظات حول احتياجاتهم وتحديد الفجوات في مهاراتهم القيادية." بالإضافة إلى ذلك، يعد بناء علامة تجارية قوية للمؤسسة أحد العوامل الهامة لجذب المواهب والتي تم التأكيد عليه في الإجابات، وذلك بالأخص للبنوك العاملة في المناطق حيث توجد منافسة عالية من البنوك التقليدية و/أو واعي منخفض بالخدمات المالية الإسلامية. وصرح بنك من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي إنه "يهدف أن يكون الجهة المفضلة للعاملين من خلال تطوير استراتيجيات واضحة وتنفيذ مجموعة من الإجراءات وبناء علامة تجارية قوية." وتتوافق هذه المجالات التي تم التركيز عليها مع الإجراءات التي أوصت بها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في الجزء السابق من التقرير لتطوير المواهب في السنوات القادمة، مما يبين أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تبذل جهوداً متضافرة لتطوير ممارسات إدارة المواهب لمواكبة نمو الصناعة والتميز في ظل المنافسة الشديدة.

ومن المهم الإشارة إلى أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية صنفت استخدام بيانات الموظفين والتكنولوجيا وإدارة المعرفة في أقل مرتبة من بين عوامل أخرى، مما يشير أنه بالرغم من الوعي بأهمية إدارة المواهب داخل المؤسسات، إلا أن الاعتماد الأولي لازال على الوسائل التقليدية لتحقيقها.

شكل 24. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



وتظهر النتائج أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الكبيرة تولي أهمية أكبر من نظيراتها صغيرة الحجم فيما يخص التخطيط وتحديد نقص المواهب، وتصنيف الأبعاد المختلفة. ويعزى ذلك إلى أن عدد العاملين في البنوك الكبيرة أكبر من البنوك الصغيرة، ناهيك عن توقعات العملاء الأكبر، الأمر الذي يساهم في تقييم العاملين بشكل دوري للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها.

شكل 25. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية - البنوك الصغيرة والكبيرة



أهم النقاط من المقابلات الخاصة مع البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية: فرص تحليلات إدارة المواهب

يعد تحليل المواهب أداة هامة لإدارة الكوادر البشرية بفعالية، وذلك من خلال جمع البيانات الخاصة بالمواهب ودراستها باستخدام الوسائل التكنولوجية، لتوفير رؤى حول مهارات العاملين، وأدائهم، وكفاءاتهم المستقبلية. ويساهم ذلك في تطوير خطط مهنية مصممة خصيصاً مناسبة لاحتياجات العاملين والتوقعات المستقبلية ضمن استراتيجيات العمل.

تم الإشارة إلى تحليل المواهب كعامل مهم لإدارة المواهب في مقابلة خاصة مع بنك إسلامي من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي. حيث شارك البنك عدداً من الأساليب التي يتبعها لدمج التحليلات وتحسين ممارسات إدارة المواهب:

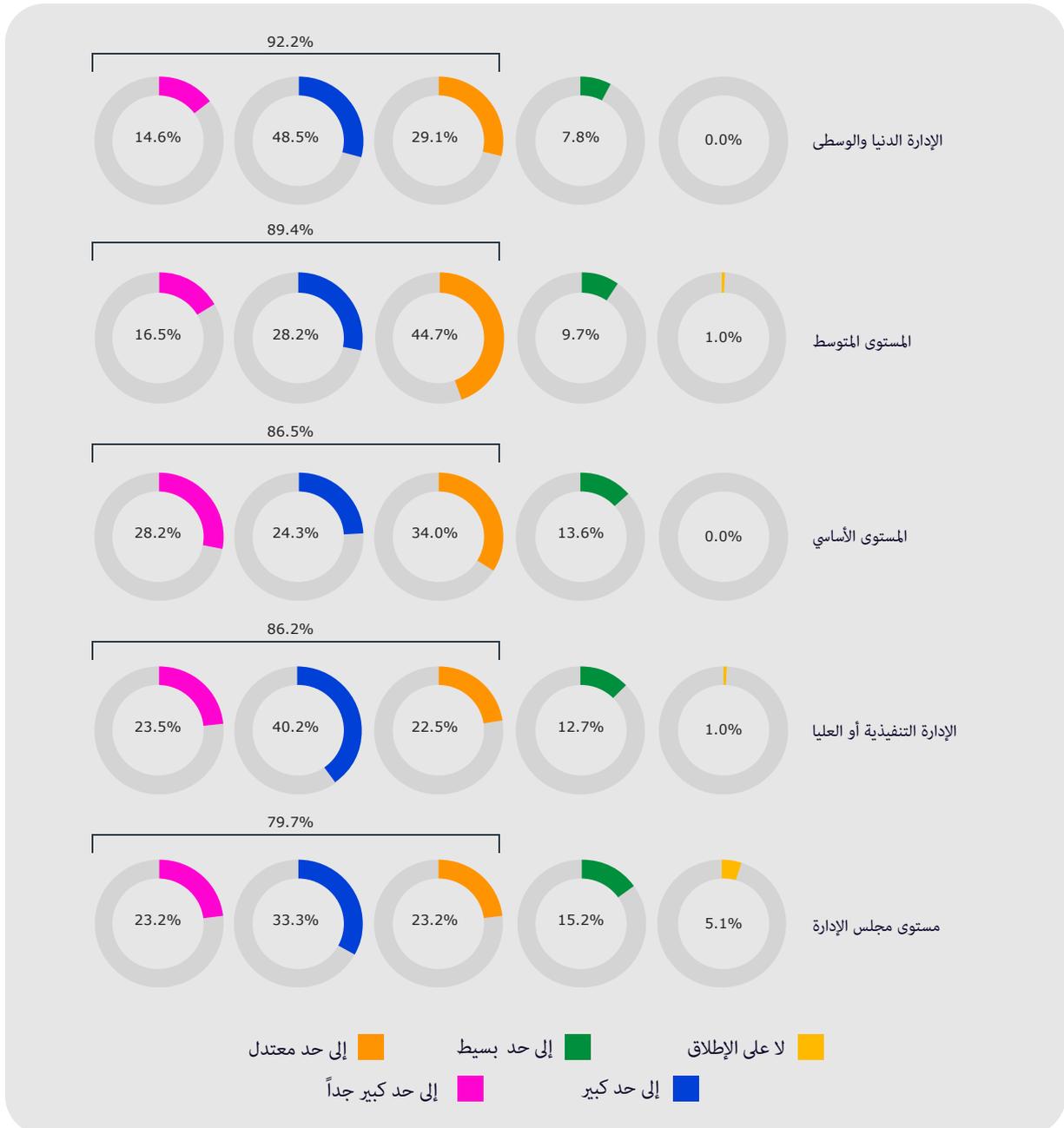
- **قرارات إدارة المواهب وفقاً للبيانات المتوفرة:** يتبع البنك آلية تحليل المواهب لتعزيز أداء ومشاركة العاملين، حيث يحدد الفجوات في المهارات الحالية للعاملين، وبناءً عليها يتم تطوير برامج التدريب المهني اللازمة لسد هذه الفجوات.
 - **تقييم المهارات بطريقة منهجية:** يقوم البنك بتقييم ممنهج لمهارات العاملين وكفاءتهم، حيث يستخدم "بطاقة المهارات" التي توضح المهارات المطلوبة لكل وظيفة ويقارنها بالمهارات الحالية للعاملين، والذي يتم من خلاله تحديد "بطاقة للنواقص في المهارات" ثم تحديد خطة فردية للتطوير المهني.
 - **التحديث المستمر لبيانات العاملين والمتضمنة المهارات والكفاءات الحالية:** يقوم البنك بتحديث بيانات العاملين بشكل مستمر من خلال متابعة المبادرات المتخذة للتدريب والتطوير المهني. وتم إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكفاءات العاملين ومؤشرات أدائهم الوظيفي، والتي تعد أساساً لجميع الخطط التدريبية.
 - **التصنيف الاستراتيجي للوظائف والانتقال:** يصنف البنك الوظائف المتشابهة بناءً على المسؤوليات والخصائص ذات الصلة، والذي يُمكن من خلالها التخطيط للانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة. حيث ساهم هذا النهج الاستراتيجي في تحسين مبادرات تطوير المواهب، وتأهيل العاملين للتكيف مع متغيرات بيئة العمل والسوق.
 - **الاستثمار في قدرات العاملين:** يستثمر البنك في قدرات وكفاءات العاملين من خلال إنشاء قاعدة بيانات للعاملين المتميزين وأولئك الذين يتم استهدافهم للمستويات التنفيذية/القيادية. حيث يتم تقديم خطط تطوير متقدمة لهؤلاء العاملين وفرص عادلة للتقدم الوظيفي.
- تبين التجربة الفرص الكبيرة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لتحسين ممارسات إدارة المواهب من خلال آلية تحليلات المواهب. حيث تُمكنهم هذه الآلية من تحديد احتياجات المواهب المستقبلية وإنشاء مجموعات خاصة للعاملين المتميزين والمؤهلين لمناصب قيادية/ تنفيذية، وتأهيل كوادر مهنية تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة. ولتحقيق هذه الأهداف، يتوجب الاستثمار الصحيح في أدوات وتكنولوجيا تحليل المواهب، وتدريب المهنيين في الموارد البشرية على استخدامها، مع دمج تحليلات المواهب في ممارسات إدارة المواهب بشكل أوسع.

تنظيم إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

تمت المتابعة بعدد من الأسئلة لفهم كيفية تنظيم إدارة المواهب داخل المؤسسات.

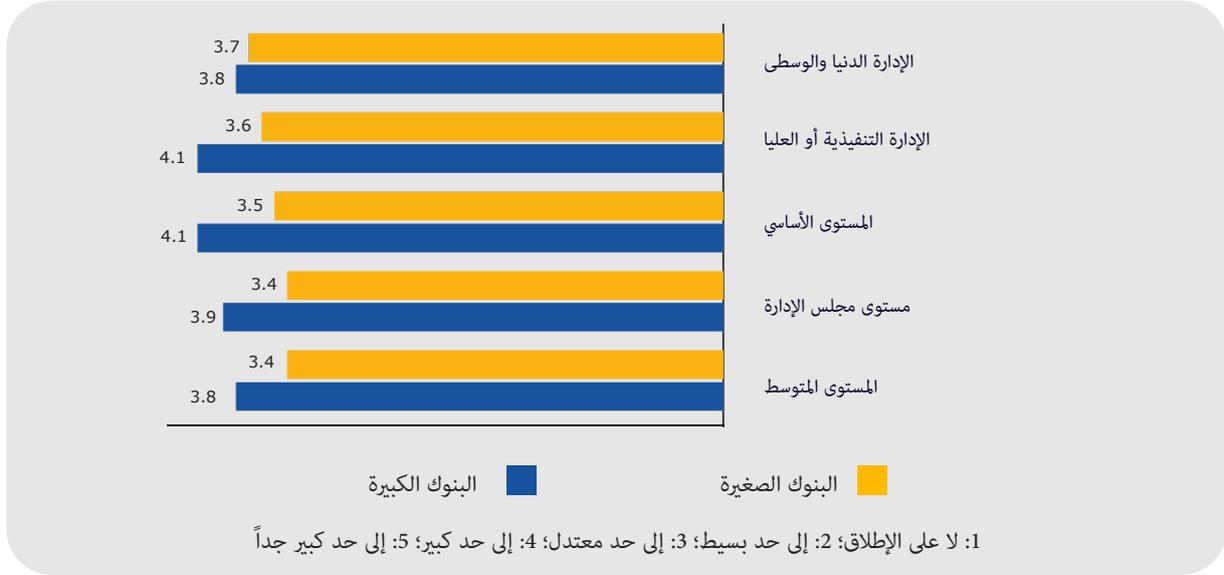
سألنا المشاركين عن المستويات الوظيفية التي تستهدفها مؤسساتهم بشكل أكبر لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، وذلك لفهم طبيعة ونوع المواهب التي تسعى إلى تطويرها والحفاظ عليها. وأظهرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أنها تستهدف المواهب في جميع المستويات، ولكن تم تصنيف مناصب الإدارة التنفيذية والدنيا والوسطى بشكل أكبر. وتشير النتائج إلى إدراك المؤسسات بالحاجة الماسة إلى عاملين ذوي خبرة واسعة في مختلف المناصب، وبالتالي يتوجب تنويع ممارسات التوظيف والتطوير، على الرغم من التركيز الأكبر على المناصب الإدارية.

شكل 26. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



وكانت أحد النتائج المثيرة للاهتمام، هي قلة تركيز البنوك الصغيرة على إدارة المواهب في المستوى الأول مقارنة بالبنوك الكبيرة. مما يثبت الدعم الذي توفره البنوك الأكبر حجماً لتطوير المواهب الشابة مهنيًا.

شكل 27. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة

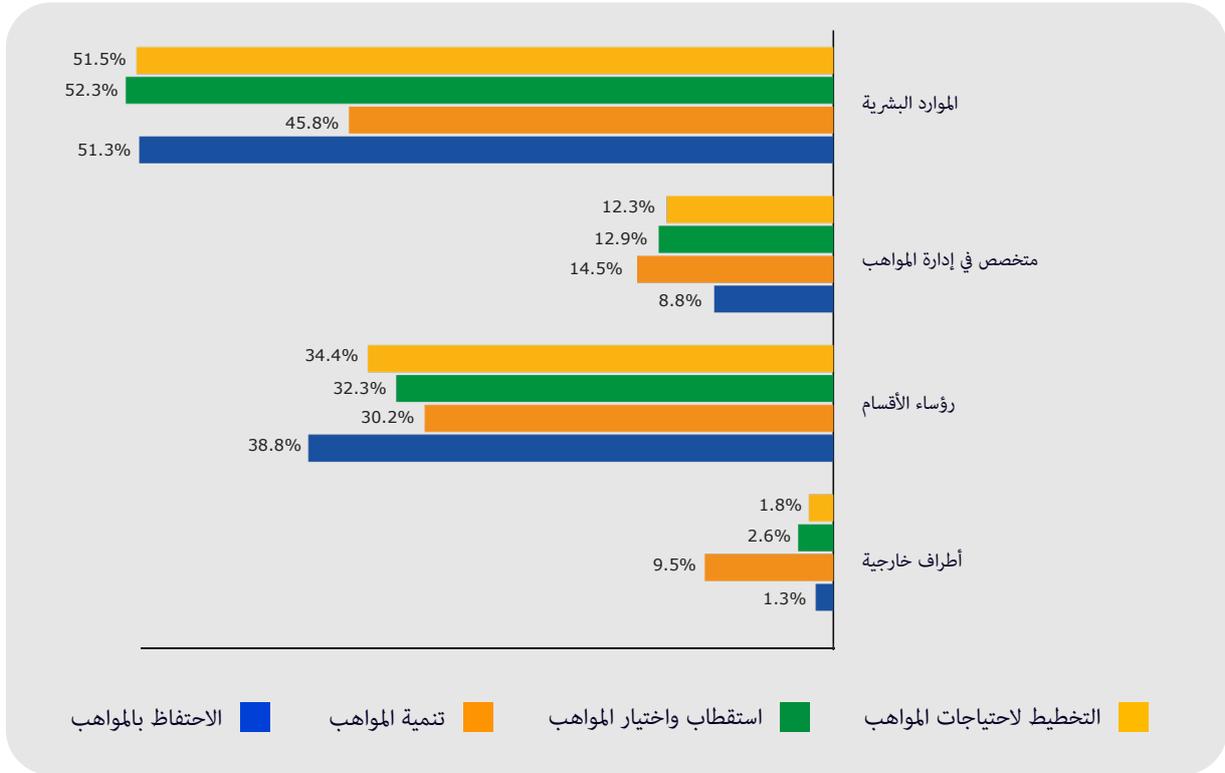


هذا وبينت الإجابات المفتوحة أن بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تستهدف تطوير المواهب والاحتفاظ بهم بشكل مختلف حسب المنصب الوظيفي. حيث صرح بنك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا فيما يتعلق بتنمية المواهب "يزداد التركيز على [إدارة المواهب] مع ارتفاع المستوى الإداري. ومع ذلك، يسعى البنك إلى تطوير الموظفين في جميع المستويات في بعض الوظائف التشغيلية مثل الامتثال وإدارة المخاطر وما إلى ذلك، لمواكبة أحدث التوجهات". وأكدت بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أن تطوير المواهب والاحتفاظ بهم يكون بشكل أكبر في المجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر. وأشار بنك آخر من نفس المنطقة إلى جهود تنمية المواهب حسب الفئة الوظيفية مشيراً: "تعد المواهب في وظائف الأعمال الأساسية أكثر انفتاحاً على التطوير والتقدم الوظيفي في حين أنها محدودة بالنسبة للمواهب في خدمات الدعم".

معظم إدارة المواهب في البنوك الإسلامية تقع تحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية، ويلعب رؤساء الأقسام والموظفون التنفيذيون دوراً مساعداً في ذلك.

سألنا المشاركين أيضاً عن القسم المسؤول عن كل مرحلة من مراحل إدارة المواهب والتي تشمل تخطيط المواهب، وجذبها، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وسُمح للمشاركين في الاستبيان باختيار أكثر من وظيفة واحدة لكل مرحلة إن لزم الأمر. وأشارت أغلبية الإجابات إلى أن إدارة المواهب تقع تحت مسؤولية الموارد البشرية داخل المؤسسة. ولكن يلعب رؤساء الأقسام والطواقم التنفيذي دوراً حيوياً في الاحتفاظ بها. هذا وأشار البعض إلى ضرورة وجود موظف متخصص ومسؤول عن إدارة المواهب. ومن المثير للاهتمام أن نسبة 9.5% فقط من مرحلة تنمية المواهب يتم التعامل معها من قبل أطراف خارجية، والتي تتضمن برامج تدريبية ودورات تطويرية تقدمها بعض المؤسسات المتخصصة.

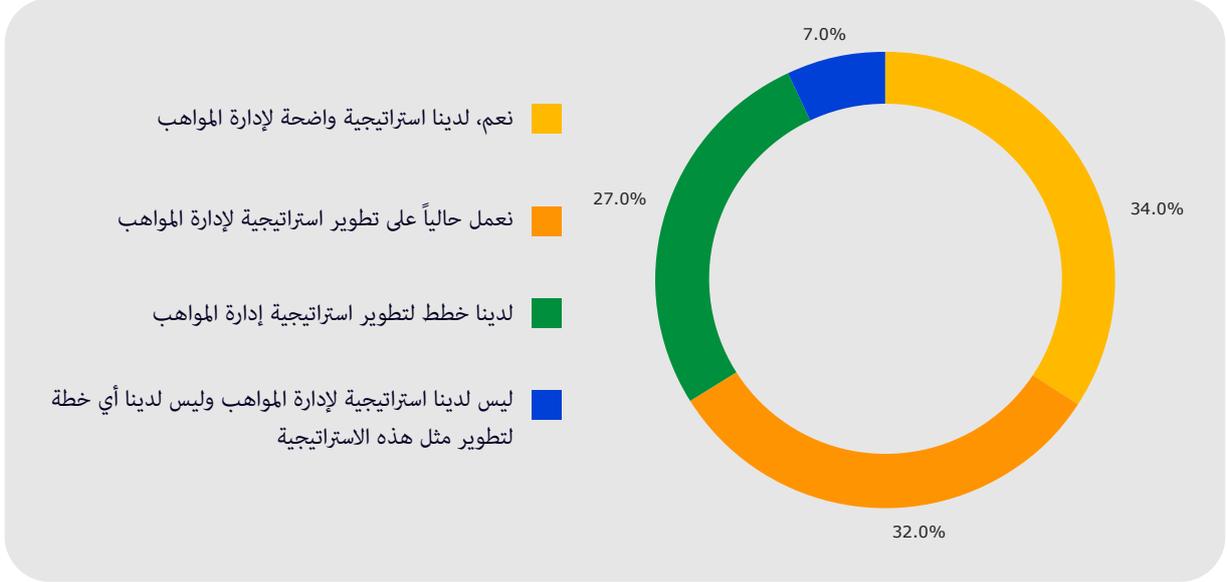
شكل 28. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية



استراتيجية إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

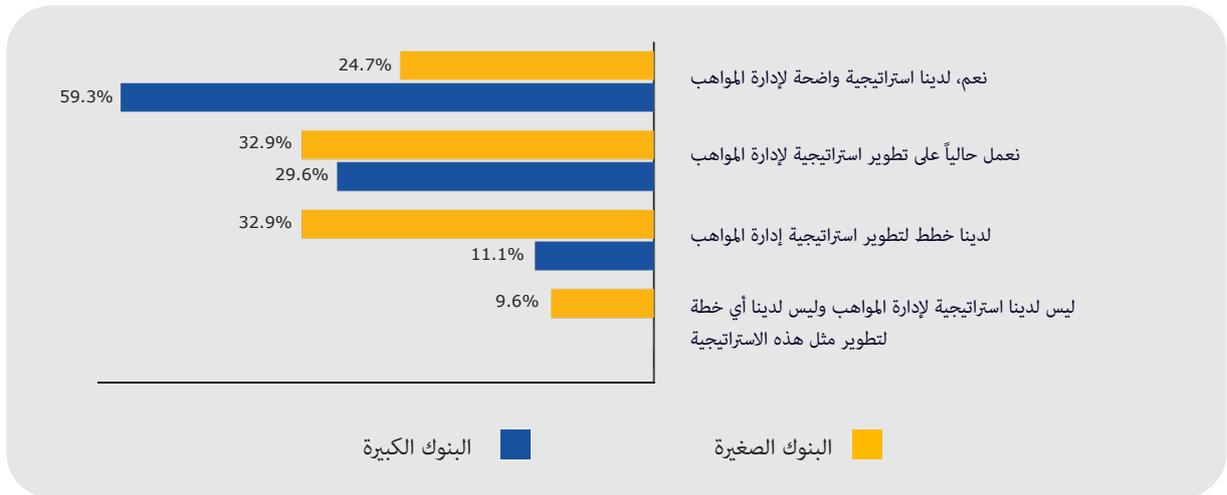
يهدف السؤال التالي في الاستبيان إلى فهم ممارسات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول صياغة استراتيجيات خاصة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. وأظهرت الردود أن هناك اهتماماً ملحوظاً بصياغة استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. حيث أعرب ثلثي البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية المشاركة عن امتلاك استراتيجيات خاصة لإدارة المواهب أو أنهم يعملون حالياً على تطوير هذه الاستراتيجيات، بينما أشار 27% من المشاركين أنهم يخططون لذلك.

شكل 29. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة



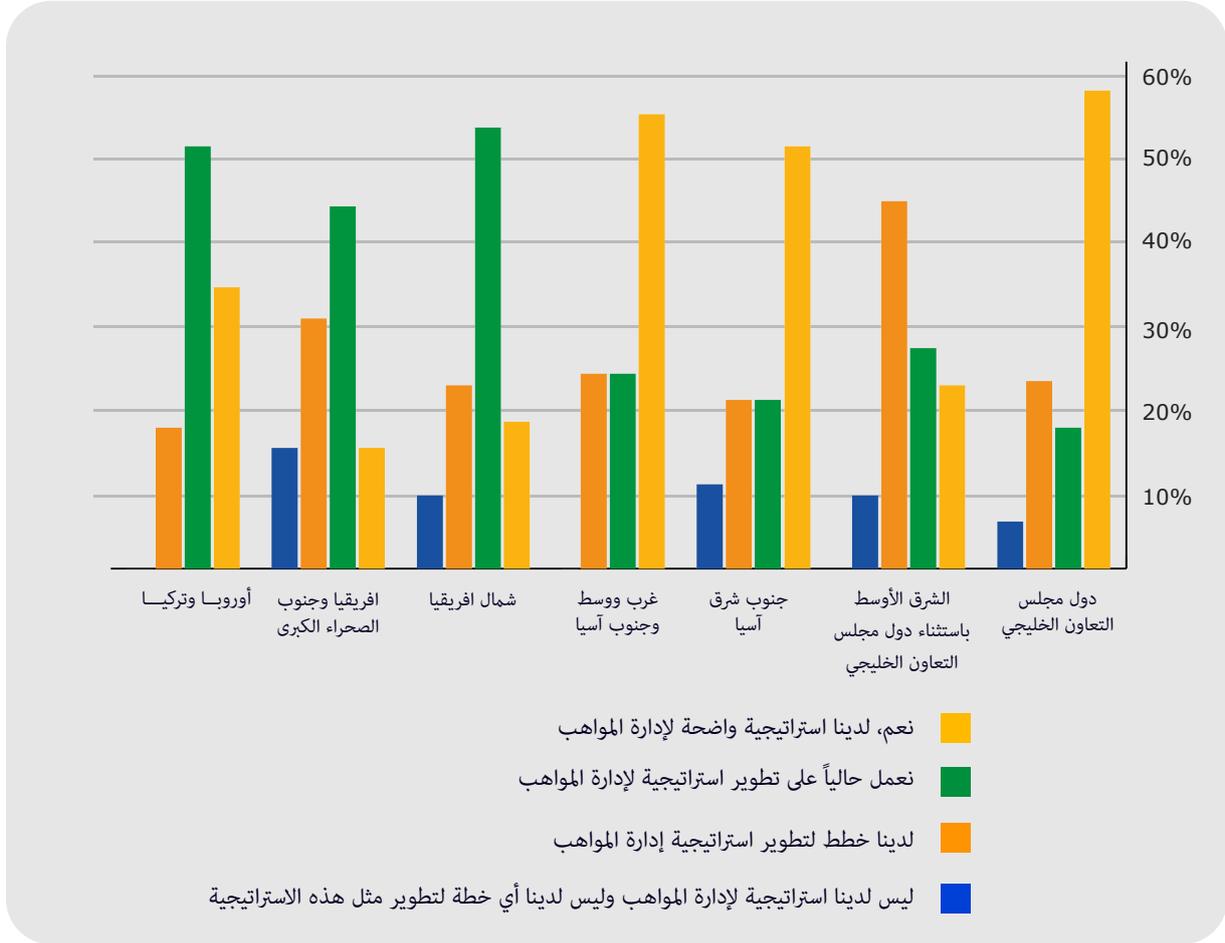
وأظهرت الردود بعض الاختلافات حسب حجم البنك/المؤسسة المالية الإسلامية. ففي حين أن غالبية البنوك الكبيرة لديها بالفعل استراتيجية واضحة لإدارة المواهب، فإن معظم البنوك الصغيرة لا تزال في مراحل التطوير الأولى لهذه الاستراتيجيات، وبعضها ليس لديه أي استراتيجية للمواهب ولا يخطط لتطويرها في الوقت الحالي.

شكل 30. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



توجد معظم البنوك الكبيرة في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة جنوب شرق آسيا ومنطقة غرب ووسط وجنوب آسيا، حيث يتم اعتماد غالبية استراتيجيات إدارة المواهب. ولكن، يبين الاستبيان أيضاً وعياً متزايداً في مناطق شمال افريقيا ومنطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى ومنطقة أوروبا وتركيا حول أهمية صياغة استراتيجيات إدارة المواهب والتي تعمل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في هذه المناطق على تطويرها بشكل أكبر.

شكل 31. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات حسب المناطق



قدّمت الإجابات المفتوحة نظرة أعمق على الأهداف الرئيسية لاستراتيجيات إدارة المواهب المنفذة أو المخطط لتنفيذها. وتشمل هذه الأهداف في معظم الحالات تنفيذ المراحل الأربع لإدارة المواهب وهم التخطيط، والجذب، والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب. ولكن، ذكر بعض المشاركين في الاستبيان أهداف أكبر تتماشى مع أهداف المؤسسة. حيث صرح بنك من منطقة شمال افريقيا أن الهدف من تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب داخل مؤسستهم هو "ضمان استمرارية الأعمال والريادة في الصناعة وزيادة القوة التنافسية". وأشار بنك آخر من منطقة أوروبا وتركيا: "الخطط التي نطورها لتحقيق هذه الأهداف لها هيكل مرن لمواكبة توقعات المواهب المتطورة والتغيرات في الصناعة. ولذلك، تركز استراتيجية إدارة المواهب لدينا على تمكين العاملين من التطور ومساعدتهم على الوصول إلى أهدافهم وتوجيههم لتحقيق أفضل الأداء، والذي بالتالي يعود بالفائدة على نمو المؤسسة. وأحد أهم الأهداف الاستراتيجية هي استقطاب أفضل المرشحين للوظائف المطلوبة وتوفير الفرص اللازمة لهم لخلق القيمة المضافة".

وشملت بعض الردود تفاصيل أكثر حول الممارسات التي تتخذها البنوك في كل مرحلة من مراحل إدارة المواهب لتحقيق أهدافهم.

التخطيط للمواهب

ذكر المشاركون في الاستبيان آليات التخطيط التي يتم اتباعها لاحتياجات المواهب الحالية أو المستقبلية قبل مرحلة جذب المواهب. ويتضمن ذلك أولاً تحديد مجالات نقص المواهب داخل المؤسسة، حيث تنظر البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إلى الوظائف والمسؤوليات الحالية داخل المؤسسات، وتتوقع الاحتياجات التدريبية للسنوات القادمة وفقاً لتغيرات السوق وبيئة العمل، كما وتحدد مجموعة من المهارات والخبرات المطلوبة. وقد صرح أحد البنوك في منطقة جنوب شرق آسيا "يتم الاعتماد على عدة عوامل، تتضمن الوظائف الشاغرة والاستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن هنا نحدد نوع المهارات والمواهب التي نحتاجها وفي أي مجال بالتحديد".

وبعد ذلك، يتم إنشاء مجموعات من المواهب لسد النقص الحالي والمستقبلي. ويتضمن ذلك تحديد المواهب الحالية، ودراسة كفاءاتهم مع احتياجات المؤسسة، وتمكينهم لأداء هذه الوظائف بسلاسة. حيث أوضح أحد البنوك في منطقة شمال أفريقيا هذه العملية على النحو التالي "لتحديد احتياجات المواهب، يتخذ البنك الخطوات التالية: 1. تحديد مجموعة المواهب في البنك، و2. تقييم وتحديد الفجوات في مهاراتهم، و3. تصنيفهم حسب المهارات والمعرفة والخبرة، و4. رعاية المهنيين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم". وذكر أحد البنوك أنه يتم تصنيف المواهب حسب الوظيفة والأهمية (المواهب المهمة والمواهب الأساسية ومواهب الدعم والمواهب غير الأساسية) لتحديد الجهود والموارد المطلوبة بشكل فعال.

تُعد مخططات التعاقب الوظيفي جزءاً هاماً من تطوير مجموعات المواهب، حيث تضمن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أن مجموعة من الكوادر المؤهلة وأصحاب الكفاءات جاهزة لتولي المناصب المهمة والأدوار القيادية عند الحاجة.

وتُعد مخططات التعاقب الوظيفي جزءاً هاماً من تطوير مجموعات المواهب، حيث تضمن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أن مجموعة من الكوادر المؤهلة وأصحاب الكفاءات جاهزة لتولي المناصب المهمة والأدوار القيادية عند الحاجة. وباستثناء دول مجلس التعاون الخليجي الخطوات التي يتبعها لتنفيذ مخططات التعاقب الوظيفي على النحو الآتي: "1. حصر وتقييم الوظائف الحساسة المستهدفة والموجودة على الهياكل التنظيمية المعتمدة، و2. تحديد العاملين المتميزين، و3. تحديد متطلبات العمل الحالية والمستقبلية للوظائف، و4. تحديد مواصفات الموظف البديل المطلوبة لاستكمال تنفيذ مخططات عمليات التعاقب الوظيفي، و5.

تحديد مستوى الأداء الوظيفي الحالي للموظف المقترح ومقارنته بمستوى الأداء الوظيفي المطلوب للوظيفة المستهدفة، و6. تحديد الأهداف وإعداد خطط التدريب والتطوير المطلوبة والظاهرة من مرحلة المقارنة السابقة، و7. تنفيذ خطط التدريب والتطوير المطلوبة لإعداد العاملين لعملية التعاقب الوظيفي، و8. مراجعة ومراقبة النتائج المحصلة كتغذية راجعة لعمليات التدريب والتطوير لضمان استمرارية التنفيذ بحسب الخطة المعتمدة".

جذب المواهب

تتضمن هذه المرحلة اكتساب المواهب المناسبة التي تمتلك مجموعة من المهارات المطلوبة للوظيفة، ثم إقناعهم بالانضمام إلى المؤسسة. وبلا شك، هناك عدة أساليب للوصول إلى المواهب داخل/خارج البلد مع انتشار التكنولوجيا. وذكر أحد البنوك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي عن سعيه إلى جذب المواهب الخارجية من خلال المنتديات والجامعات والكليات ومواقع التوظيف الالكترونية. كما ذكرت عدد من البنوك أيضاً أن معارف العاملين في البنوك الأخرى هم مصدر آخر مهم لجذب المواهب في مؤسساتهم. وعلى الرغم من تركيز الردود على المواهب المحلية، إلا أن بعض البنوك في منطقة شمال أفريقيا ذكرت جذب المواهب من الخارج لسد فجوات الخبرة داخل البلد.

يتم تنفيذ عدد من الممارسات عند الوصول إلى المواهب المطلوبة لضمان جذب أفضل المواهب إلى المؤسسة. وذكرت بعض الإجابات إتباع عملية توظيف صارمة تتضمن اختبارات نظرية وعملية لتقييم المهارات والكفاءات والتحقق من تناسبها مع المتطلبات الوظيفية. وأوضح أحد البنوك في منطقة شمال افريقيا استخدام معايير محددة لاختيار المواهب على النحو التالي: "يتم اختيار أفضل الكفاءات من خلال استقطاب كوادر مؤهلة عند التوظيف، ثم اختيارهم داخلياً من خلال ترشيحهم من مديري الإدارات والفروع وفقاً للمعايير التالية: الابتكار وتقديم وسائل جديدة لتحسين الأداء، والاهتمام بتطوير الذات، والالتحاق بالبرامج المهنية والأكاديمية، والعلاقة المهنية الجيدة مع الرؤساء والمرؤوسين، والإلمام بمتطلبات العمل، مع إخضاع المرشحين المختارين لاختبارات من خبير متخصص في هذا المجال."

ومن بين النقاط المشتركة في الإجابات المفتوحة في جميع المناطق الجغرافية هو السوق التنافسي لجذب المواهب، حيث أشارت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إلى الممارسات التي يتم اتباعها للمحافظة على المواهب أمام المنافسين. ويتضمن ذلك بناء علاقات إنسانية واجتماعية قوية مع العاملين، وتوفير بيئة عمل ملاءمة لجذب الكوادر، بالإضافة إلى تقديم رواتب ومزايا مجزية، وفرص تطويرية مع اتباع الشفافية في إجراءات الترقية، لجذب المرشحين المؤهلين.

تنمية المواهب

فيما يتعلق بتنمية المواهب، تم تسليط الضوء على عدد من الممارسات التي تمكّن المؤسسات من تطوير المواهب والاستفادة منها في تحقيق النمو والنجاح.

وأحد هذه الجوانب هو مساعدة المواهب على التخطيط وتحديد نقاط القوة للمسار المهني الصحيح. حيث ذكر بنك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي أنه يقوم بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ويفسح المجال للترقيات ونقل المواهب المناسبة. وأشار بنك آخر من منطقة أوروبا وتركيا إلى التخطيط المهني الشخصي ومهارات التنمية المناسبة لكل موهبة: "نحن نستخدم نموذج الشبكة ذات 9 مربعات، فبعد اختيار المواهب، نقوم بإعداد برامج تدريبية دولية، ورواتب متباينة، وحوافز لبرامج الماجستير، وتخطيط مهني مصمم لكل مستوى وظيفي، حيث توفر إمكانيات مميزة للكفاءات داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، بينما نعمل على تطوير الكفاءات الرقمية والمتعلقة بالبيانات لمستوى الخبراء، فإننا نعمل على تطوير مهارات أخرى كإدارة التغيير ومهارات التدريب على مستوى الإدارة".

هذا وتلعب الموارد التعليمية والتطوير المهني دوراً مهماً لتحقيق رضا العاملين. وأكد المشاركون في الاستبيان على إنشاء برامج تدريب وتطوير شاملة للمواهب، تشمل التدريب أثناء العمل والتعليم الداخلي والخارجي والتوجيه. وأشار البعض إلى التعاون مع المدارس والمعاهد المتخصصة لتقديم برامج لتنمية المواهب. حيث صرح بنك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا إنه يشجع العاملين على الحصول على شهادات علمية من مؤسسات تعليمية أجنبية، وذلك من خلال استرداد تكاليف الشهادة ممن اجتاز الاختبار، فضلاً عن توفير التدريب المهني للعاملين وفقاً للاحتياجات المهنية.

ويخلص هذا التعليق من أحد البنوك في منطقة شمال افريقيا وجهات نظر البنوك الإسلامية حول تعزيز نجاح العاملين، حيث "يمنح البنك الرعاية والاهتمام اللازم للموهوبين ويوفر لهم فرص التميز وينظم لهم البرامج المناسبة للنمو والتطور. كما يعمل بشكل مستمر على تطوير مواهبهم وتفكيرهم وإبداعهم، بالتشجيع والتوجيه والدعم المستمر".

أهم النقاط من مقابلات خاصة مع البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية: الاستفادة من إمكانيات المواهب المحلية الشابة

تمثل المواهب الشابة مستقبل أي مؤسسة، حيث تمتلك هذه المواهب أفكاراً إبداعية مميزة، ومعرفة عالية بالتكنولوجيا، ودافعاً مهماً للإنجاز يمكن أن يطور من عمليات المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي. ولذلك، فإن الاستفادة من الطاقات الشبابية وقدراتها أمر بالغ الأهمية، خاصة المواهب المحلية التي تمكن من خدمة المجتمعات والمساهمة في أهداف الاستدامة. وفي هذا الصدد، تم التركيز على أهمية تنمية المواهب الشابة المحلية ضمن استراتيجية المؤسسة في مقابلة مع بنك إسلامي في دول مجلس التعاون الخليجي. حيث أكد البنك على عدد من المبادرات التي يتم اتخاذها لإدارة وتنمية المواهب الشابة:

- **تعزيز المواهب المحلية من خلال برامج متخصصة:** أطلق البنك برنامجاً مصمماً لجذب المواهب المحلية الواعدة، حيث يستهدف البرنامج بشكل خاص الخريجين المتميزين في مختلف التخصصات، مقدماً لهم فرصة الانضمام إلى البنك والتقدم نحو مناصب قيادية.
 - **تقديم منهج دراسي شامل للقيادة:** يقدم البنك رحلة تعليمية مهنية فريدة من نوعها تستمر لمدة 12 شهراً من خلال برنامج الدراسات العليا بالتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين، حيث يوفر البرنامج منهجاً يركز على نقاط القوة لدى المشاركين، وتفوقهم الأكاديمي، ويزودهم بالمعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتأهيلهم لمناصب قيادية وتنفيذية.
 - **تنمية المواهب الداخلية والتطوير المستمر:** أسس البنك أكاديمية التعليم والتطوير ومراكز للتدريب المستمر لتعزيز النمو الداخلي للمواهب. حيث يقدم برامج تدريبية تفاعلية وعملية، تساهم في رفع الوعي ودعم الخطط التطويرية للبنك. ويلتزم البنك أيضاً بتطوير المواهب من خلال هذه المبادرة، وتمت الإشارة إلى أن غالبية العاملين الذين انضموا إلى البرنامج في السنوات الخمس إلى السبعة الماضية، يشغلون الآن مناصب إدارية وقيادية مرموقة.
 - **المشاركة في الشراكات التعليمية الاستراتيجية:** تم إبرام شراكات مع مؤسسات مرموقة لتعزيز مبادرات التطوير الداخلية. وتؤكد هذه الشراكات التزام البنك في تقديم تجربة تعليمية شاملة للمواهب الشابة.
- يعد الاستثمار في المواهب الشبابية المحلية خطوة استراتيجية، يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على المؤسسات. فهي لا تساهم فقط في بناء مستقبل القادة، ولكنها تساهم أيضاً في دمج العاملين مع أهداف المؤسسة، ودعم النمو، والمساهمة في التطوير المحلي، والاحتفاظ بالمواهب.
- وفي هذا الصدد، يتم منح الأولوية للمواهب المحلية، وتعزيز تطويرها من خلال برامج متخصصة وشراكات مدروسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى. حيث أوضحت هذه الرؤى أن الاستثمار في المواهب الشبابية المحلية لا يساهم فقط في النجاح الفردي للمؤسسة، ولكنه يلعب أيضاً دوراً هاماً في تطوير المجتمع على نطاق أوسع.

الاحتفاظ بالموهب

تتضمن عملية الاحتفاظ بالموهب عدد من العوامل والتي تم التطرق إلى بعض منها في الإجابات المفتوحة. حيث ذكرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدة أساليب معتمدة للاحتفاظ بالموهب، تشمل تلبية احتياجات العاملين على المستوى الشخصي والمهني.

أحد أهم العوامل للاحتفاظ بالموهب داخل المؤسسة هو التقدير وتوفير فرص النمو المتكافئة. وبالتالي شدد عدد من المشاركين في الاستبيان على تقديم رواتب ومزايا تنافسية، وخلق بيئة عمل مريحة، مع تقديم حوافز للأداء الجيد كأولويات رئيسية للاحتفاظ بالموهب، بالإضافة طبعاً إلى الاستثمار في التقدم والتطور الوظيفي للموهب. وأشار بنك من منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي إنه يؤكد على "بناء نظام مشجع للمكافآت والحوافز للعاملين، ودراسة أدائهم بشكل دوري، وتحديد المهارات والفجوات المعرفية، والعمل على تقليص الفجوات من خلال التدريب والتطوير".

كما تم تسليط الضوء من قبل المشاركين على أهمية خلق بيئة عمل اجتماعية ومحفزة. ويتضمن ذلك مشاركة العاملين وتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة. ويتمثل أحد الإجراءات الرئيسية التي تم ذكرها في هذا الخصوص تزويد الموهب بفرصة للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في صياغة سياسات المؤسسة وإجراءاتها واستراتيجياتها العامة.

استراتيجية شاملة

شارك بنك من منطقة أوروبا وتركيا بنظرة شاملة لاستراتيجية إدارة الموهب التي يتم تنفيذها وذكر "إنها عملية من ثلاث خطوات تتمثل في تحديد الموهب، وإشراكهم وتطويرهم ومكافأتهم، والمحافظة عليهم. ونفرق بين الموهب التنفيذية والموهب الشابة في النهج المتبع. حيث يتم ترشيح الموهب من قبل الرؤساء بناءً على الأداء والكفاءة التي تتجاوز متوسط أداء فريق العمل، ناهيك عن خلفية الموظف وسمعته. كما يتوجب على الموهب الواعدة تنفيذ اتفاقية إدارة الأداء لمدة سنة واحدة على أقل تقدير، والتي تغطي 1 - 2 من المهارات الرئيسية مع طريقة التنفيذ. ويتم تقديم الملاحظات خلال العام في ثلاث جلسات تقييمية. وللموهب التنفيذية، يتم التخطيط لنموذج مميز لكفاءة القيادة بزواوية 360 درجة. وأخيراً، نخطط للمكافآت المالية وغير المالية والمكافآت السنوية والاحتفال بالموهب وأنشطة بناء الفريق، والتمويل المشترك للتعليم وما إلى ذلك".

التحديات في إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية والاستراتيجيات المتخذة

طلبنا من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية توضيح التحديات التي تواجهها في إدارة المواهب والأساليب الاستراتيجية التي تتبعها للتغلب على هذه التحديات. وأظهرت النتائج، أن المنافسة الشديدة على المواهب تشكل تحدي مشترك في جميع المناطق. حيث إن الفوائد التي تجلبها المواهب للمؤسسات من حيث الأداء والابتكار تجعلها مطلوبة بشدة، ولذلك تركز المؤسسات على جذب هذه المواهب من خلال تقديم مكافآت ومزايا مالية تنافسية. وأعربت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أن المنافسة تجعل من الصعب جذب المواهب والاحتفاظ بها، خاصة مع ارتفاع الرواتب المطلوبة من هذه المواهب. وفي هذا الصدد، صرح بنك إسلامي من منطقة شمال افريقيا "لا شك أن جميع المؤسسات تهتم باستقطاب المواهب

لتحقيق النجاح والميزة التنافسية. وبالتالي هناك منافسة قوية بين هذه المؤسسات لجذب المواهب وتنميتها والمحافظة عليها، مما يشكل تحدياً للمؤسسة، خاصة وأن المواهب والكفاءات المميزة محدودة للغاية." وأشار بنك من منطقة أوروبا وتركيا بالتحديد إلى "عروض البنوك الرقمية الجديدة التي تخلق صعوبات في هذا الشأن". ويمكن أن تتسبب في بعض الحالات بتحديات في قيود الميزانية، والظروف الاقتصادية المعاكسة مثل ارتفاع التضخم، مما يجعل من الصعب تقديم مكافآت مالية تنافسية، وكسب رضى العاملين.

تعد المنافسة الشديدة على المواهب تحدي مشترك لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية.

كما ذكرت بنوك أخرى في بعض المناطق نقص المواهب في مجال العمل المصرفي الإسلامي كأحد أهم التحديات، والتي قد تطرقنا إليها في القسم الأول من الجزء الثالث في هذا التقرير، مما يجعل من الصعب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية إيجاد المواهب المناسبة أو قد يجعل العملية طويلة في تعليم وتدريب المواهب/ الأفراد المؤهلين من الصناعات الأخرى لسد الفجوة المعرفية. وصرح بنك من منطقة افريقيا جنوب الصحراء الكبرى أنه "لا يوجد الكثير من الأشخاص ذوي الخبرة أو المؤهلات الأكاديمية الكافية في العمل المصرفي الإسلامي، والقليل المتاح يتم العمل على استقطابه بشكل تنافسي للغاية". وقد ذكرت بعض البنوك أن أحد أسباب نقص المواهب هو تفضيل الخريجين الجدد لقطاعات أخرى، وتحديدًا صناعة تكنولوجيا المعلومات. وهذا وذكر بعض البنوك أن عدم وجود دورات تدريبية لتنمية المواهب في القطاع المالي الإسلامي أحد التحديات المهمة أيضاً.

بالإضافة إلى ذلك، ذكرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الواقعة في المناطق غير المستقرة اقتصادياً وسياسياً أن الظروف تمثل تحدياً رئيسياً في جذب المواهب والاحتفاظ بها. فقد صرح بنك من شمال افريقيا "إن انخفاض سعر الصرف والهجرة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية غير المستقرة في الفترة الأخيرة ... يمثل تحدياً مهماً". وأشار بنك آخر في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي إلى قيود السفر كأحد العوامل المعيقة. كما تم ذكر عوامل أخرى غير مشجعة للمواهب، مثل عملية التوظيف المطولة التي تم ذكرها من بنك حكومي من منطقة أوروبا وتركيا.

أدت التوجهات الناشئة مثل الرقمنة والاستدامة إلى زيادة المنافسة في السوق للخبرات في هذه المجالات، وتشكيل بعض التحديات لإدارة المواهب.

وتشكل التوجهات الناشئة أيضاً مثل الرقمنة والاستدامة بعض التحديات لإدارة المواهب. حيث إن أحد التحديات تكمن في المنافسة المتزايدة في السوق للخبرات في هذه المجالات، مما يُعرض بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لفقد بعض الكوادر المؤهلة التي تفضل الانتقال إلى مؤسسات أخرى، خاصة في مجال التكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب هذه التوجهات، تكييف معايير التوظيف، وبرامج التدريب وممارسات العمل للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق. وأشار بنك من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا إلى قلقه في هذا الخصوص: "تؤثر التوجهات

الناشئة مثل الرقمنة والاستدامة بشكل كبير على إدارة المواهب، حيث يكون للاستدامة التأثير الأكبر. فبدون النمو الوظيفي المستدام، لا يمكن الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة". وصرح بنك آخر من منطقة شمال افريقيا "تؤثر هذه التوجهات على هيكل وجودة المواهب المتواجدة في البنك، وعلى احتياجاتهم التدريبية لضمان فعاليتهم وفهمهم لمتطلبات التحول الرقمي. مما يتطلب تطوير استراتيجية خاصة لجذب وتطوير المواهب تتماشى مع استراتيجية العمل". وبالرغم من التحديات، هناك تأثيرات إيجابية أيضاً لهذه التوجهات الناشئة مثل زيادة الكفاءة في العمليات وتعزيز الممارسات المستدامة في مكان العمل. وأشار بنك آخر من منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا إلى وجود فرص محددة في جذب الأجيال الجديدة: "أدت الرقمنة إلى مجموعة من الفرص والتي تشمل تسهيل العمل المستقل أو الحر".

وفي ظل هذه التحديات، تتخذ البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عدداً من الإجراءات لضمان جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. ويشمل ذلك تقديم رواتب ومزايا تنافسية وتحسين بيئة العمل من خلال مرونة العمل عن بُعد، وفرص التطوير الوظيفي، والتي من شأنها خلق ظروف مساندة لجذب المواهب. كما تعمل بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية على مواجهة نقص المواهب من خلال تطوير وتنفيذ برامج تدريبية داخلية وخارجية لتأهيل العاملين وتقديم المعرفة المتخصصة. وقد صرح بنك من منطقة شمال افريقيا "يعمل البنك على تقديم أفضل العروض بين المؤسسات وطرح برامج لتنمية المواهب وفتح الفرص لها لمواكبة التطورات في جميع المجالات". وفيما يخص التوجهات الناشئة، مثل الرقمنة والاستدامة، أشار بنك من دول مجلس التعاون الخليجي: "لقد طورنا برامج تعليمية جديدة في تلك المجالات لتحسين مهارات العاملين وإدخال وظائف جديدة ذات صلة".

وتركز بعض البنوك على استراتيجياتها لإدارة المواهب، بما في ذلك خلق علامة تجارية قوية، وتوفير الترقيات، وإتاحة فرص التعاقب الوظيفي. وأشار بنك من منطقة أوروبا وتركيا إلى بناء علامته التجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ومعارض التوظيف والقنوات الأخرى: "نعمل مع وكالات الشباب لزيادة الوعي في وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي ومن خلال التعاون مع الجامعات. كما ننظم برامج متخصصة للمواهب الشبابية لتشجيعها والاحتفاظ بها. بالإضافة إلى ذلك، ننظم برامج تدريب طويلة الأجل للطلاب لإدخالهم في المؤسسة بينما لا يزالون طلاباً". وتقوم بنوك أخرى بدمج التقنيات لتعزيز عملية إدارة المواهب. فقد صرح بنك من منطقة شمال افريقيا "لعبت الرقمنة دوراً رئيسياً في جذب المواهب من خلال التوظيف الرقمي الذي يعتمد على البيانات، ومن خلال البرامج المتخصصة القائمة على الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى إمكانية إجراء مقابلات التوظيف والاختبارات عن بُعد وفي وقت قصير".

أهم النقاط من مقابلات خاصة مع البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية: العوامل الداعمة والمعيقة لتبني إدارة المواهب

إن خلق بيئة داعمة للإدارة الفعالة للمواهب أمر بالغ الأهمية للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لتحقيق النجاح والتنافسية على المدى الطويل. وبناءً على مقابلات خاصة أجريت مع بعض المؤسسات، حددنا عدة عوامل قد تدعم أو تعيق تبني إدارة المواهب داخل المؤسسة.

ذكرت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا عدة عوامل لدعم تبني إدارة المواهب، أهمها هو تقدير الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء، والذي يساعد بشكل كبير في تنمية المواهب داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم وجود كفاءات مؤهلة بخبرات عالية، والتركيز من قسم الموارد البشرية على التدريب والتطوير في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات إدارة المواهب.

ومن العوامل الداعمة الأخرى، استخدام أنظمة المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة التي تمكن المؤسسات من مواكبة تطورات الصناعة والرقمنة، والذي يسهل بدوره تنفيذ مبادرات إدارة المواهب بمرونة عالية بما يتناسب مع التطورات السريعة في القطاع المالي. كما إن تطوير السياسات والإجراءات العملية إلى جانب تنظيم الدورات التدريبية للأنظمة الجديدة وابتكار المنتجات، يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر.

وكشفت المقابلات عن عدد من العوائق التي قد تحول دون تطبيق إدارة المواهب داخل المؤسسات. حيث تمت الإشارة إلى أن صعوبة تغيير الممارسات والمعتقدات الراسخة عبر المستويات المختلفة داخل المؤسسة يمثل تحدياً هاماً لنشر ثقافة إدارة المواهب، وغياب هذه الثقافة قد يمنع العاملين من تبني ممارسات إدارة المواهب، وبالتالي يؤدي إلى نقص مشاركة العاملين وتحفيزهم. بالإضافة إلى ذلك، تشكل الموارد المحدودة بما في ذلك قيود الميزانية أحد معيقات تنفيذ هذه الاستراتيجيات والتي يمكن أن تجعل من الصعب على المؤسسات الاستثمار في المبادرات اللازمة لتطوير المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.

هناك عدة اعتبارات مهمة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لضمان الفعالية في تنفيذ ممارسات إدارة المواهب، وتشمل هذه الاعتبارات:

- تشجيع الإدارة العليا على دعم مبادرات إدارة المواهب وتعزيز ثقافة تنمية المواهب.
 - الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة وأنظمة المعلومات لتمكين التنفيذ الفعال لاستراتيجيات إدارة المواهب ومواكبة تطورات الصناعة.
 - تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات العملية وتقديم دورات تدريبية منتظمة للعاملين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم.
 - تركيز قسم الموارد البشرية على التدريب والتطوير، لضمان وجود مجموعة من الكفاءات المؤهلة من ذوي الخبرة ذات الصلة.
 - معالجة العوائق التي تحول دون تبني إدارة المواهب، مثل مقاومة التغيير ووجود الهياكل التنظيمية التقليدية عبر تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة.
- من خلال تنفيذ العوامل الداعمة والتصدي لهذه التحديات، يمكن للمؤسسة خلق بيئة عمل مناسبة لإدارة المواهب، تؤدي إلى النجاح على المدى الطويل، وزيادة القدرة التنافسية في ظل التطور المستمر في القطاع المالي.

تأثير جائحة كوفيد - 19 على إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية

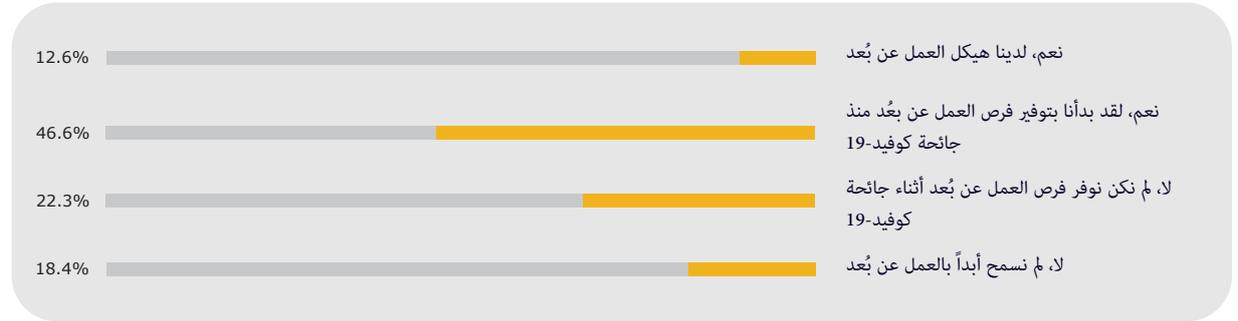
لا يخفى علينا أثر جائحة كوفيد - 19 على المؤسسات بشكل عام وعلى إدارة العاملين بشكل خاص. لذلك شمل الاستبيان لهذا العام أيضاً عدد من الأسئلة لفهم آثار الجائحة على إدارة المواهب في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.

العمل عن بُعد

اعتمد ما يقرب النصف من المشاركين في الاستبيان خيارات العمل عن بُعد داخل مؤسساتهم استجابة للجائحة، في حين صرح 12.6% أنهم بدؤوا بتنفيذ العمل عن بُعد حتى قبل الجائحة.

نظرنا أولاً إلى جانب العمل عن بُعد، خاصةً وأن أحد التأثيرات الرئيسية للجائحة هي عمليات الإغلاق الجزئي أو التام والتي أجبرت عدد من العاملين مواصلة العمل عن بُعد. ومنذ ذلك الحين، أصبح العمل عن بُعد ممارسة مطبقة في عدد من المؤسسات، حتى بعد التعافي التدريجي، وأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التوظيف وجذب المواهب. ولذلك، سألنا البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن مدى مرونتها في منح خيار العمل عن بُعد للعاملين. وأشارت نصف الإجابات تقريباً إلى توفير خيار العمل عن بُعد خلال الجائحة في مؤسساتهم، بينما صرح نسبة 12.6% بتنفيذ العمل عن بُعد حتى قبل الجائحة.

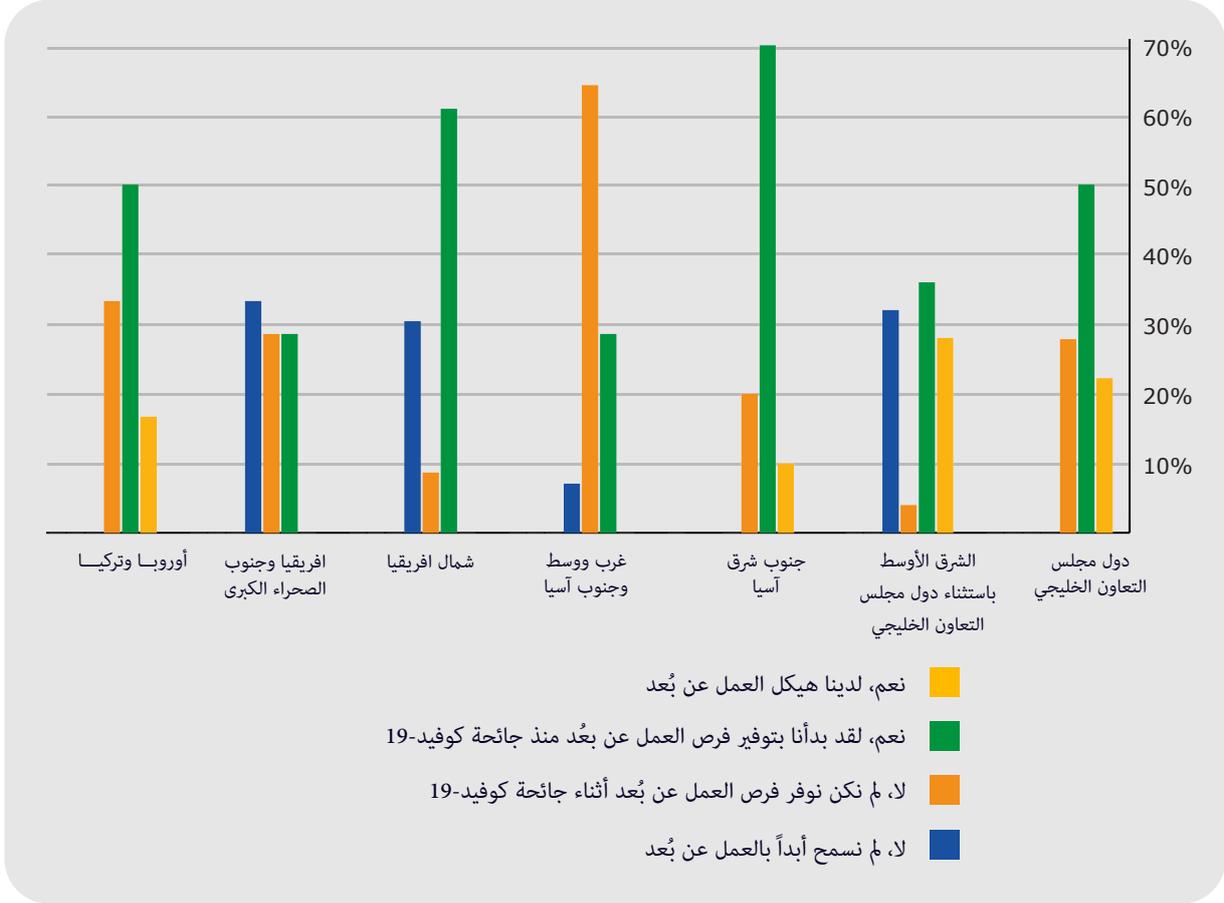
شكل 32. توفير فرص العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية



وتباينت الردود حول تنفيذ العمل عن بُعد بشكل كبير حسب المنطقة الجغرافية. حيث أفادت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي، ومنطقة جنوب شرق آسيا، ومنطقة أوروبا وتركيا عن توفير خيار العمل عن بُعد منذ الجائحة، وفي بعض الحالات حتى قبلها. وفي المقابل، أظهرت بعض المؤسسات في منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا ومنطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى نسبة أعلى في عدم توفير هذا الخيار للعاملين على الإطلاق، أو تطبيقه لفترة مؤقتة فقط خلال ذروة الجائحة والاعلاق التام.

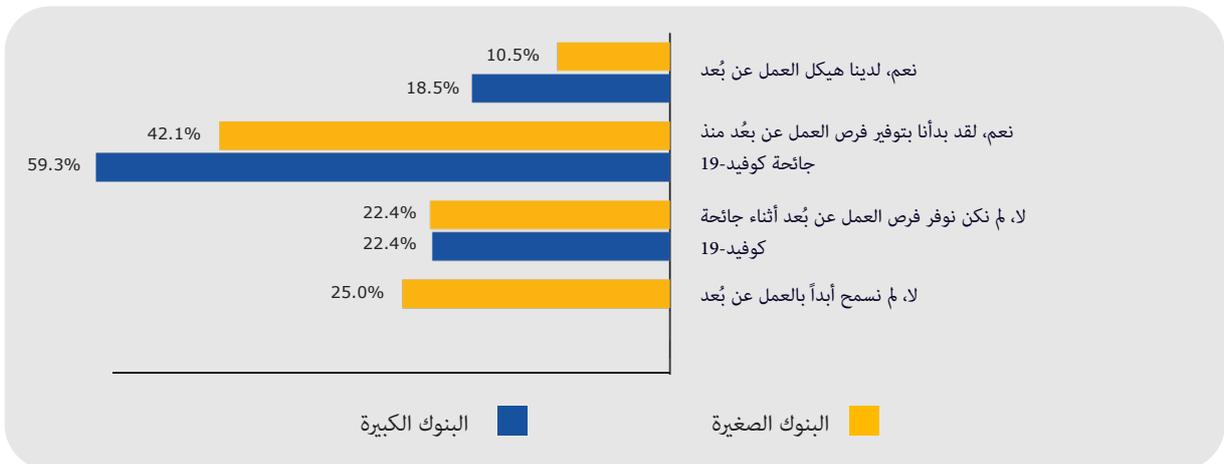
كما أظهرت النتائج أن الآراء حول العمل عن بُعد في منطقة شمال افريقيا مختلفة بين البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية لأسباب سيتم تفصيلها لاحقاً، حيث أفادت الإجابات أن نسبة كبيرة من المشاركين ما يقارب 60% اعتمدوا تطبيق العمل عن بُعد منذ بداية الجائحة، وفي المقابل 30% من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في المنطقة لم تسمح بذلك على الإطلاق.

شكل 33. توفير خيار العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حسب المناطق



وقد تكون بعض هذه الاختلافات بسبب حجم المؤسسات في تلك المناطق، حيث أفاد 25% من المؤسسات الصغيرة المشاركة في الاستبيان بعدم السماح بالعمل عن بُعد، مقارنة بـ 0% من المؤسسات الكبيرة. وقد يكون ذلك بسبب سهولة نقل العمليات إلى العمل عن بُعد في المؤسسات الكبيرة، لا سيما عبر الإنترنت مقارنة بالمؤسسات الصغيرة التي قد لا تمتلك الهيكل المناسب والموارد الداخلية لتنفيذ هذا الخيار في وقت قصير.

شكل 34. توفير خيار العمل عن بُعد في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



تابعنا هذا السؤال بسؤال مفتوح لفهم رأي قادة البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية حول مدى تأثير العمل عن بُعد على جذب المواهب والاحتفاظ بها، والوظائف التي يمكن أن يطبق فيها. وأوضحت الردود الاختلافات التي ذكرناها سابقاً إلى حد كبير فيما يخص تطبيق العمل عن بُعد في مختلف المناطق.

وبشكل عام، ترى البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية خيار العمل عن بُعد أداة لجذب المواهب والاحتفاظ بها. وكانت جائحة كوفيد - 19 أحد العوامل المهمة التي دفعت المؤسسات لتبني هذا الخيار، حيث قامت عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بهيكله العمليات لتتم عن بُعد خلال هذه الفترة. وأشارت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية التي تبنت خيار العمل عن بُعد أو المختلط (عن بُعد/حضورياً) أن هذه المبادرة ساهمت في رفع إنتاجية العاملين وتحفيزهم، مع الحفاظ على توازن أكبر بين العمل والحياة الاجتماعية. والجدير بالذكر، أن مرونة العمل عن بُعد يساهم في جذب المواهب الشبابة وذوي التخصصات التقنية. حيث أشار بنك من منطقة أوروبا وتركيا "بعد الجائحة، أصبح العمل عن بُعد أحد أهم الخيارات التي يفضلها عدد من العاملين أصحاب المواهب والكفاءات العالية. حيث حظي بأهمية كبيرة في صناعة التكنولوجيا والبرمجيات بالتحديد. ومعظم المواهب والكفاءات التي فقدناها مؤخراً كانت في هذه القطاعات. ولهذا السبب، يجب أن نوفر هذا الخيار لجذب المواهب والاحتفاظ بها".

تعيق عدة تحديات اعتماد العمل عن بُعد في مختلف المناطق، بما في ذلك نقص المهارات التقنية الرقمية، وضعف هياكل التدريب، والتحديات في الوصول إلى الإنترنت، وضعف البنية التحتية.

ولكن، في حين أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تدرك أهمية جذب المواهب والاحتفاظ بها، أشارت بعض المؤسسات في مختلف المناطق مثل شمال افريقيا وافريقيا وجنوب الصحراء الكبرى إلى عدة تحديات قد تعيق اعتماد خيار العمل عن بُعد داخل مؤسساتها. حيث أشار أحد البنوك في منطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى إلى أن "العمل عن بُعد وفر طريقة جديدة لإنجاز المهام بشكل فعال. ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات في المنطقة لم تستفيد بالكامل من إمكانيات العمل عن بُعد". وأشار بنك آخر من نفس المنطقة أنه "لكي يكون العمل عن بُعد فعالاً، يجب أن يكون لدى العاملين خلفية لاستخدام الحاسب

المحمول". وتؤثر بعض العوامل على مرونة اعتماد العمل عن بُعد، أهمها المعرفة في استخدام البرامج الحاسوبية والتطبيقات الالكترونية، والبنية التحتية المناسبة، وتوفر شبكة انترنت واتصال مناسبة. هذا واعترف عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بافتقارهم إلى الأدوات اللازمة للعمل عن بُعد بنسبة 100%. كما ذكرت بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الأخرى مواجهتهم لبعض المشاكل الفنية في تنفيذ العمل عن بُعد، مثل سرعة الاتصال بالإنترنت ومراقبة أداء العاملين والتزامهم بالعمل.

وتبين أن أحد الجوانب المهمة هي الوظائف التي يمكن تطبيق العمل عن بُعد فيها. فقد كان لدى بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية نظرة إيجابية للغاية حول العمل عن بُعد، مع إمكانية تطبيقها في معظم الوظائف. وفي هذا الصدد، ذكر بنك مشارك من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي "قمنا بتنفيذ العمل عن بُعد في 85% من الوظائف منذ عامين. وقد أثر ذلك بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين، لا سيما المهووبين منهم." بينما ذكر آخرون أن بعض المناصب الإدارية ووظائف تكنولوجيا المعلومات قد تصلح للعمل عن بُعد، ولكن هناك بعض الوظائف التي تتطلب التعامل المباشر مع العملاء ويجب أن تظل حضورية، لا سيما في الفروع. وكان رأي بعض البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية هو أن التواجد الشخصي يؤثر بشكل كبير على خدمة العملاء، وبالتالي لم يكن من السهل تغييره. كما علق أحد البنوك في منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي "نحن بحاجة دائماً إلى وجود عاملين، خاصة أولئك الذين لديهم علاقة مباشرة مع العملاء وإدارات المراقبة." وحصراً عدد قليل من البنوك العمل عن بُعد في مواقف معينة، مثل حالات الطوارئ أو وظائف محددة التي قد لا تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء.

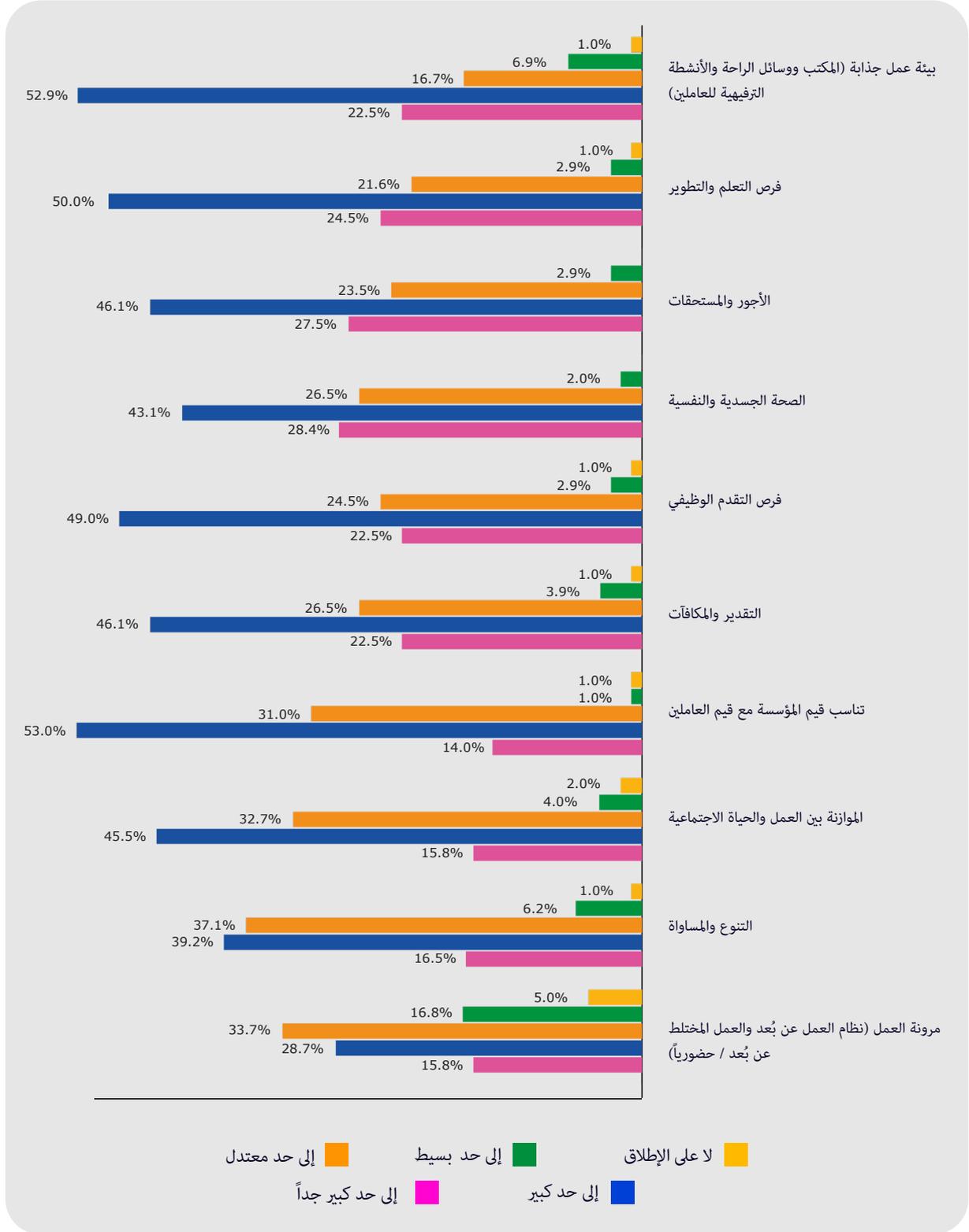
الجوانب الأخرى التي تكتسب أهمية

نظرنا أيضاً في الاستبيان إلى عدد من الجوانب الأخرى غير العمل عن بُعد، حيث طلبنا من المشاركين تصنيف أثر جائحة كوفيد - 19 على عدة جوانب لجذب المواهب والاحتفاظ بها داخل المؤسسات. وكان الغرض من السؤال تقييم استراتيجيات إدارة المواهب التي سيتم أخذها بعين الاعتبار بعد جائحة كوفيد - 19 في السنوات القادمة.

أعربت الردود عن أهمية الحفاظ على بيئة عمل إيجابية للحد من معدل استبدال الموظفين والاحتفاظ بهم.

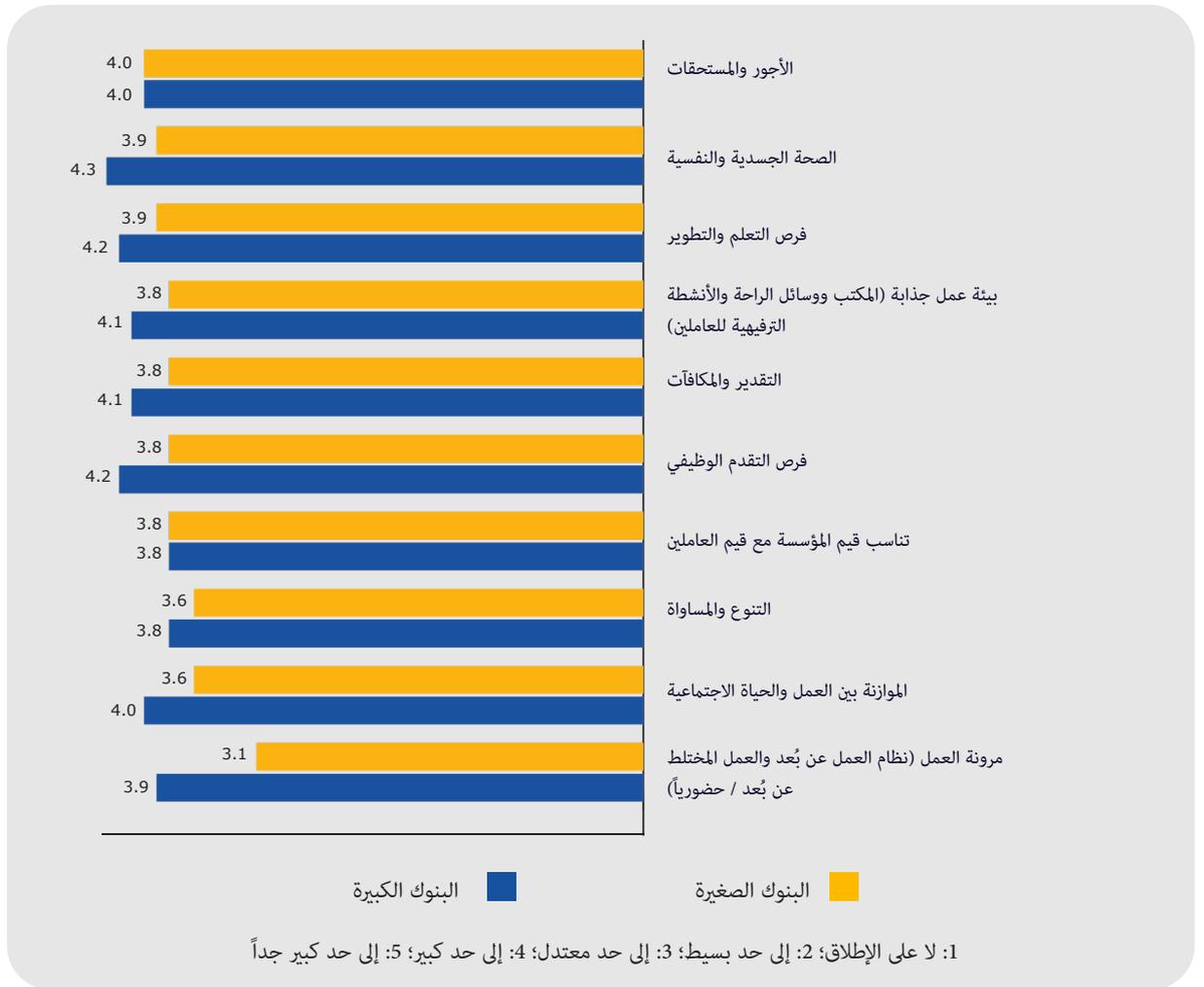
وأظهرت الردود الأخذ بعدة عوامل بعد الجائحة، تتضمن تلبية احتياجات العاملين من خلال تحسين مكان العمل والاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية، وتوفير خيارات التطوير المهني مثل التعليم، وتقديم المكافآت مثل الرواتب والتقدير، وتعزيز القيم المؤسسية مثل مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم، والتنوع والمساواة في مكان العمل. وأكدت الإجابات المفتوحة بشكل مشترك على أهمية الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. وذكر أحد البنوك في منطقة شمال افريقيا "إن المؤسسة تحرص على توفير الراحة للعاملين من خلال الجهود المبذولة لتقليل معدل استبدال العاملين وتركهم للعمل، وذلك بتوفير بيئة عمل جذابة وإيجابية تقدرهم وتحفزهم على البقاء". ومن المثير للاهتمام أن المرونة في العمل (نظام العمل عن بُعد والعمل المختلط عن بُعد/حضورياً) صُنِف في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أنه مهم، ولكن لا يؤثر بشكل مباشر على جذب المواهب والاحتفاظ بها.

شكل 35. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك /المؤسسات المالية الإسلامية بعد جائحة كوفيد - 19



وكانت هناك بعض الاختلافات بين إجابات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة. حيث ركزت المؤسسات الكبيرة على مرونة العمل من خلال خيار العمل عن بُعد بشكل أكبر، وعلى الصحة النفسية والجسدية للعاملين، والموازنة بين العمل والحياة الاجتماعية، مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة، مما يعكس مدى اهتمام المؤسسات الكبيرة بتوفير التوازن العملي والاجتماعي للعاملين مما يساهم في رفع مستوى إدارة المواهب والاحتفاظ بهم.

شكل 36. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها بعد جائحة كوفيد-19 - البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة والكبيرة



الآثار العامة "لجائحة كوفيد-19"

تم طرح سؤال أخير لفهم أثر جائحة كوفيد - 19 أو أي آثار أخرى على إدارة المواهب في البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية. وأظهرت الردود عدة جوانب، بما في ذلك مرونة العمل، ودمج التكنولوجيا، واستخدام الأدوات الرقمية، واعتماد التدريب والتوظيف عن بُعد، والتركيز على الأنشطة الترفيهية للعاملين مثل الاجتماعات الافتراضية ودعم صحة الموظفين الجسدية والنفسية، وإتباع مخططات مرنة للتعاقد الوظيفي.

وصرح بنك مشارك في منطقة غرب ووسط وجنوب آسيا "لقد أتاحت جائحة كوفيد - 19 فرصاً لتقديم الدورات التدريبية للعاملين عن بُعد، مما ساهم في توفير ساعات العمل وتخفيض تكلفة التدريب وزيادة البرامج التعليمية للعاملين." وأوضح بنك من منطقة أوروبا وتركيا الآثار الإيجابية للجائحة "أصبحت نماذج العمل عن بُعد والعمل المختلط ممارسة مستمرة للمؤسسات بفضل التجارب الإيجابية بعد أن تم تنفيذها إجبارياً أثناء الجائحة.... وتم اعتماد نظام عمل مرن نتيجة للممارسات في هذه الفترة. ومع اعتماد هذا النهج، تم توفير المرونة للعاملين، وتحسين استحقاقات العاملين ومميزاتهم خلال فترة الجائحة. وأدت هذه التغيرات إلى زيادة كفاءة العمل ورضا العاملين، ودعمت بشكل إيجابي عملية استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم".

وقدم بنك آخر من منطقة أوروبا وتركيا رداً شاملاً على التغيرات التي أحدثتها الجائحة والتي يتوجب الانتباه إليها:

- "تغير في أولويات التوظيف: لقد تغيرت أولويات التوظيف، حيث لم يعد مدراء التوظيف يهتمون بالمرشحين ذوي المهارات المطلوبة فقط. فإن المواهب التي تحتاجها المؤسسات حقاً هي "المواهب المركبة" التي تستطيع مواكبة تطورات السوق والتقدم الاقتصادي.

- اعتماد استراتيجيات معينة للاحتفاظ بالمواهب: يجب أن نركز على المرونة ووضع الحدود، حيث إن الكوادر الشبابية تفضل إجراء التقييم حسب الأداء والانتاجية وليس حسب الوقت المستغرق في العمل أو ساعات الدخول والخروج. ولذلك، من المهم تقديم تقييمات مستمرة ومحفزة للعاملين. ويحتاج الأفراد أيضاً إلى الحصول على الاحترام والقبول على عملهم، وذلك من خلال تقديم التعليقات البناءة. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت قيمة العلامة التجارية للمؤسسة مهمة جداً ومن أفضل المؤشرات التي قد يستخدمها الباحثين عن عمل لمعرفة ثقافة وبيئة العمل. وبالتالي، فإن تأسيس علامة تجارية قوية يساهم على التميز في سوق العمل وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها".

ومع ذلك، ذكرت عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أن الجائحة لم تؤد إلى أي تأثيرات أو تغييرات كبيرة في ممارسات إدارة المواهب في مؤسساتهم.

هذا وسألنا البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن مدى تأثيرها بظاهرة "الاستقالة الكبرى"، وهي ظاهرة بدأت في أوائل عام 2021 خلال جائحة كوفيد - 19 حيث اتجه عدد كبير من العاملين إلى تقديم استقالات طوعية للبحث عن أعمال أكثر مرونة ومتوافقة مع احتياجاتهم. وفي حين ذكرت عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية المشاركة إنها لم تتأثر بهذه الظاهرة أو تشهدا، أوضحت بنوك/مؤسسات مالية أخرى عن تجنبها لأي تأثيرات من خلال توفير نماذج عمل مرنة للعاملين. وأوضح أحد البنوك في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي: "لم نشهد مثل هذه الظاهرة ولم تؤثر علينا بسبب المرونة الي يوفرها نظام عملنا وإمكانية العمل عن بُعد".

الاستنتاجات والتوصيات



الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

ركز استبيان هذا العام على وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عقب ثلاث سنوات من جائحة كوفيد - 19 وفي فترة واجه فيها العالم تحديات اقتصادية وسياسية أثرت بشكل كبير على النظرة المستقبلية للاقتصاد العالمي. وبالتالي، يتوجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية القدرة على التعامل مع بيئة اقتصادية معاكسة وظروف سوقية غير مستقرة، وتطورات سريعة في القطاع المالي نتيجة للتقدم التكنولوجي، وزيادة الاهتمام بالاستدامة، والتطورات الرقابية والتنظيمية.

كشفت نتائج مؤشر الثقة وكشّاف المخاطر الخاص بالعمل المصرفي الإسلامي نظرة متفائلة، ولكن حذرة إلى حد ما لمستقبل الصناعة المالية الإسلامية. وقد سجلت غالبية المناطق مستويات تفاؤل مطابقة للسنوات ما قبل الجائحة على الرغم من التحديات الاقتصادية العالمية والتوترات الجيوسياسية المستمرة، مما يشير إلى ثقة المشاركين ونظرتهم الإيجابية للتعافي. ومع ذلك، لا تزال هناك مخاوف ومخاطر قائمة في ظل ظروف السوق غير المستقرة، ولكن بدرجات أقل من السنوات السابقة.

كما أظهرت النتائج أن الرقمنة والتقدم التكنولوجي يعدان من المخاوف والمخاطر الرئيسية التي تواجه البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، وهو أمر متوقع في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي أحدث تحولاً في الوظائف وسبب تغيرات كبيرة في توقعات العملاء. ونتيجة لذلك، يتوجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تكثيف الجهود لتبني التكنولوجيا، على الرغم من الاختلاف في مستويات التطور عبر المناطق الإقليمية. ففي بعض المناطق، تتمثل الأولوية في إنشاء بنية تحتية أساسية، بينما يتم الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة والحفاظ على الميزة التنافسية في بعض المناطق الأخرى.

يشكل عدم الاستقرار الاقتصادي، الناتج من التحديات الجيوسياسية، ومعدلات التضخم المرتفعة، والسياسات النقدية المشددة، تحدياً آخرًا يزيد من حدة المعوقات التي تواجه البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية. حيث تؤدي هذه المخاوف إلى تهديد الربحية من خلال زيادة المخاطر الائتمانية والسيولة وصرف العملات. كما تشكل معدلات الربح العالية عقبات في جمع الأموال، وتعيق الظروف الاقتصادية غير المناسبة قدرة العملاء على سداد الديون. وفي بعض المناطق، تكون هذه المخاوف بشكل أكبر نتيجة الظروف الهيكلية الكامنة وتأثيرات الجائحة المستمرة. ونتيجة لذلك، ازدادت المخاطر الاستراتيجية مع سعي البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية للتغلب على هذه التحديات وضمان استمرارية الأعمال. وفي هذا العام، تم تسليط الضوء على الامتثال والمخاوف التنظيمية، حيث ذكرت عدد من البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية المتطلبات التنظيمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والتوافق مع أحكام الشريعة كعوامل أساسية لجذب العملاء والحفاظ على سمعة المؤسسة. وبالمثل، ازدادت أهمية الاستدامة لا سيما بعد التركيز عليها بعد الجائحة. هذا وتم إبراز خطط دمج عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في استراتيجيات تطوير المنتجات في السنوات القادمة، في حين أعطت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الكبيرة في الحجم الأولوية لمخاطر تغير المناخ أكثر من نظيراتها الصغيرة.

انخفضت أهمية المخاطر المتعلقة بالاضطرابات المستجدة القوية هذا العام، مما يشير إلى أن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية تؤمن بالتعافي من آثار هذه الاضطرابات كجائحة كوفيد - 19. ومع ذلك، ظلت أغلبية المؤسسات مدركة للاضطرابات المحتملة والتي قد تؤثر على العمليات والأعمال الداخلية، وبالتالي سيتم تنفيذ خطط الاستمرارية للاستعداد بشكل أفضل لمثل هذه الاضطرابات.

هذا وأصبحت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية مدركة بشأن التوجهات التي تشكل الصناعة في السنوات القادمة وتبذل شتى الجهود لمواكبة هذه التطورات. ومع ذلك، فإن الاختلافات الإقليمية في التنمية الاقتصادية والظروف السياسية تخلق مستويات متفاوتة من التقدم، مما يتطلب مزيداً من التعاون والتضامن في جميع أنحاء الصناعة، بدعم من المؤسسات العالمية الرئيسية للعمل على تطوير الأسواق المالية الإسلامية الناشئة والجديدة.

نظرنا في الجزء الثالث من التقرير إلى موضوع الموارد البشرية وإدارة المواهب والذي يعد أحد المخاوف التي احتلت مرتبة عالية باستمرار في أولويات البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في الإصدارات السابقة من الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين، ومن بين أهم ثلاث مخاوف للبنوك في استبيان هذا العام (حسب النتيجة). حيث قمنا بدراسة وجود المواهب في الصناعة المالية الإسلامية وممارسات إدارة المواهب فيها.

بشكل عام، أعربت البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية عن نظرة إيجابية تجاه وجود المواهب، مع توقعات إيجابية في استمرار تطورها. حيث أفاد غالبية المشاركين في الاستبيان من منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة شمال افريقيا بوجود نسبة عالية من المواهب في أسواقها. وفي المقابل، بينت الأسواق الناشئة/النامية للعمل المصرفي الإسلامي مثل منطقة الشرق الأوسط باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى عن نقص كبير في المواهب والذي يتطلب اهتماماً من قبل المؤسسات. وحدد المشاركون في الاستبيان المجالات الرئيسية لنقص المواهب في الصناعة، بما في ذلك مبادئ العمل المصرفي الإسلامي والمعرفة في الشريعة الإسلامية، والتكنولوجيا المالية والرقمنة، والابتكار في تطوير المنتجات، وإدارة المخاطر والامتثال، والتحليل المالي.

والجدير بالذكر، أن هناك إدراكاً تاماً بأن التطورات السريعة في الصناعة تحدث تغيرات في نوع المهارات والمواهب المطلوبة من قبل المؤسسات. حيث يؤدي التسارع في الرقمنة، وتزايد الاهتمام بالاستدامة، وتوقعات أصحاب المصلحة، وزيادة النظم، وجهود التوحيد والمعايير، في تزايد الطلب على المواهب في هذه المجالات. ومع ذلك، تدرك البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أنه لا يمكن تحقيق ذلك بمجهودات فردية، وإنما يتطلب ذلك جهوداً متضافرة وتعاوناً ممنهجاً بين الجهات الفاعلة في الصناعة. ويعد التعليم والتدريب عاملين رئيسيين في هذه المعادلة، مع تحثيث الجهود مع الأوساط الأكاديمية والدعم الحكومي.

وتعترف البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية بالدور المهم لإدارة المواهب داخل مؤسساتها، ومنحها الأولوية كجزء من الخطة الاستراتيجية الشاملة. ويعد الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم، وبناء علامة تجارية قوية للمؤسسة لجذب المواهب أحد المجالات الرئيسية التي تركز عليها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية اليوم لتعزيز إدارة المواهب. ومع ذلك، هناك فرص لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب من خلال الاستفادة من بيانات العاملين والتكنولوجيا وإدارة المعرفة.

وعلى الرغم من التحديات الفريدة التي تواجهها البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية، مثل المنافسة الشديدة على امتلاك مواهب مميزة وكفاءات عالية، فإنها تستثمر في تقديم رواتب تنافسية، وتقديم نماذج عمل مرنة، ومنح فرص للتطوير الوظيفي، لتظل قادرة على المنافسة وجذب المواهب لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، أدت جائحة كوفيد-19 إلى إحداث تغييرات مهمة في ممارسات إدارة المواهب، حيث أكد المشاركون على أهمية التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، والصحة النفسية، والتدريب والعمل عن بُعد.

ومن المهم أن تبقى البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في فترة ما بعد الجائحة قادرة على مواكبة الاحتياجات المتغيرة للكوادر البشرية. وذلك من خلال اعتماد نماذج عمل مرنة، والاستثمار في رفاهية العاملين، والتركيز على التطوير المهني، وتعزيز التنوع، لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم في ظل زيادة القدرة التنافسية في السوق.

التوصيات

يتوجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية اتخاذ خطوات استراتيجية لمواجهة المخاوف والمخاطر في السنوات القادمة نظراً للظروف الاقتصادية العالمية غير المستقرة والتطورات السوقية السريعة، والتي تشمل الاستفادة من المواهب لتحقيق الأداء التنظيمي واستمرارية الأعمال. وفي عصر الرقمنة الحالي، ومع تسارع التقدم التكنولوجي، يجب أن تواصل البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية رحلتها للتحويل الرقمي، وتسريع تنفيذ التكنولوجيات الرقمية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين تجربة العملاء. ومع ذلك، يتزايد أيضاً خطر الهجمات الإلكترونية مع توسع اعتماد التكنولوجيا. لذا، يجب العمل على تحسين شبكات الأمن السيبراني لمواجهة التهديدات المحتملة، إلى جانب المراقبة المستمرة وتدريب العاملين بانتظام للحفاظ على الأمان التشغيلي.

وبشكل عام، يجب أن تحافظ البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أيضاً على أطر وأساليب إدارة المخاطر. ويتوجب تكييف قدرة إدارة المخاطر لمواجهة التحديات الثابتة والمتغيرة للبنوك/المؤسسات المالية الإسلامية نظراً إلى الطبيعة الفريدة للمصرفية الإسلامية وتغيرات ظروف السوق. ولذلك، من المهم جداً الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والمراقبة المستمرة. هذا ويعد تطوير رأس المال البشري عنصراً هاماً لإدارة هذه التغيرات بفعالية، فقد يؤدي الاستثمار في بناء القدرات وتطوير الموارد البشرية من تحديد المخاطر والتخفيف منها بفعالية تامة، واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، ودفع عجلة الابتكار.

يجب أن تدرك البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أهمية الاستدامة ودمجها في أنشطتها التجارية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع استراتيجيات سليمة، وإدارة المخاطر، والإفصاح وإعداد التقارير ذات الصلة، ومن خلال تطوير وترويج المنتجات المالية الخضراء ودمج المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة في أطر إدارة المخاطر والذي يُمكن البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية من المساهمة في التنمية المستدامة، وتعزيز سمعتها ونموها على المدى الطويل.

ولذلك، فإن تلبية احتياجات العملاء ورضاهم أمراً بالغاً في الأهمية. ويشمل ذلك تقديم خدمات شخصية وعالية الجودة للعملاء، وتطوير المنتجات المبتكرة. كما أن هناك فرصاً كبيرة يمكن الاستفادة منها في مجالات الاستدامة والشمول المالي على وجه الخصوص. والذي من خلاله يتوجب تشجيع وتعزيز التعاون بين البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية والهيئات التنظيمية وأصحاب المصلحة في الصناعة لتبادل المعرفة والخبرات، وتطبيق أفضل الممارسات، وتوحيد المعايير، لتعزيز نمو الصناعة المالية الإسلامية عالمياً.

وفيما يخص إدارة المواهب، يتوجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية البدء بصياغة استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تتوافق مع أهدافها المؤسسية، والتي تضمن إسهامها بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. حيث يجب أن تحدد هذه الاستراتيجيات المهارات والكفاءات المطلوبة والمبادرات اللازمة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. ويجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع تغيرات وتطورات الصناعة.

كما يجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية الاستفادة من بيانات العاملين والتكنولوجيا لتطوير وتحسين استراتيجيات إدارة المواهب، حيث يمكن أن توفر التكنولوجيا الحديثة مثل تحليلات المواهب، رؤى قيمة في أداء المواهب، ومدى مشاركتهم، ومعدل الدوران والتعاقب الوظيفي داخل المؤسسة، والذي يساعد بدوره في اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص إدارة المواهب. على سبيل المثال، إذا كانت البيانات تشير إلى دوران عالٍ في وظيفة أو قسم معين، فإن التحليل قد يكشف عن التحديات الأساسية والحلول اللازمة المتوجب اتخاذها. وفي نفس الخصوص، يمكن أن يساهم تحليل التوقعات في توقع احتياجات المواهب في المستقبل وحلها بشكل استباقي. وبالتالي تساهم البيانات والتكنولوجيا الحديثة من اتخاذ قرارات استباقية، وتحسين عملية إدارة المواهب بسلاسة.

هذا ويجب أن تركز البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية أيضاً على توفير فرص تدريب وتطوير مناسبة للعاملين، سواء كانت داخلية أو خارجية، من أجل بناء المهارات الأساسية وجذب أفضل المواهب. ويمكن استخدام برامج التدريب لتطوير المهارات التقنية مثل فهم المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة، وكذلك المهارات العملية مثل التواصل والقيادة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم فرص التطوير الخارجي، مثل الانتداب لحضور المؤتمرات، أو متابعة التعليم العالي، في مساعدة العاملين على مواكبة توجهات الصناعة وممارساتها. ومن ناحية أخرى، يساعد الاستثمار في تطوير العاملين من تحسين أداء البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية وتعزيز قدرتها التنافسية، كما يظهر ذلك التزامها بنمو العاملين وبالتالي زيادة قدرتها على جذب أصحاب الكفاءات العالية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستثمر البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية في تأسيس بيئة عمل إيجابية. ولا يشمل ذلك فقط مكان العمل، ولكن عدة جوانب أخرى مثل تعزيز القيادة، وثقافة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية للعاملين. ومثل بيئة العمل الإيجابية التي تقدم التقدير والتحفيز للعاملين أهم عوامل الاحتفاظ بالمواهب. ويمكن أن يشمل ذلك تقدير الأداء الجيد، وتعزيز التواصل بين العاملين، ودعم رفاهية العاملين. ويعد الالتزام بقوانين العمل والنظم ذات الصلة وضمان المعاملة العادلة واحترام حقوق العاملين عوامل مساندة أخرى لتعزيز المواهب داخل المؤسسات.

وفي نفس الخصوص، يتوجب تشجيع الشراكات بين قادة الصناعة والمؤسسات الأكاديمية والحكومات لزيادة الوعي بالتمويل الإسلامي، وفرص العمل في الصناعة. كما يمكن تصميم برامج متخصصة لتطوير المهارات في الصناعة، وخلق بيئة عمل داعمة لنمو المواهب في التمويل الإسلامي، على سبيل المثال من خلال منح الدروس التعليمية والتدريب العملي والبحوث.

هذا ويجب على البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية ومؤسسات التدريب أيضاً العمل يداً بيد لتلبية احتياجات المواهب، وتطوير برامج تدريبية متخصصة تلبي توقعات الصناعة، وتقديم مدخلات حول المهارات والكفاءات المطلوبة، وتصميم وتقديم منهجاً دراسياً محدداً لتطوير هذه المهارات، حيث تضمن هذه الشراكات تطوير برامج عملية تتناسب مع احتياجات الصناعة، وتساعد في انتقال الأفراد من الأوساط الأكاديمية إلى سوق العمل.

وأخيراً، يجب تعزيز التعاون بين البنوك/المؤسسات المالية الإسلامية والمؤسسات التعليمية عبر البلدان. والذي يمكن أن يساعد على تنسيق الجهود في الصناعة وتطوير المهارات وتعزيز تبادل أفضل الممارسات وتوحيد المعايير. كما يمكن أن يخلق ذلك فرصاً لبرامج تبادل الطلاب والعاملين، والبحث المشترك، وأشكال أخرى من التعاون الدولي الذي يساهم في تطوير كوادرات بكفاءات عالية تمكنها من العمل في بلدان مختلفة، وتدفع النمو والابتكار في الصناعة المالية الإسلامية.

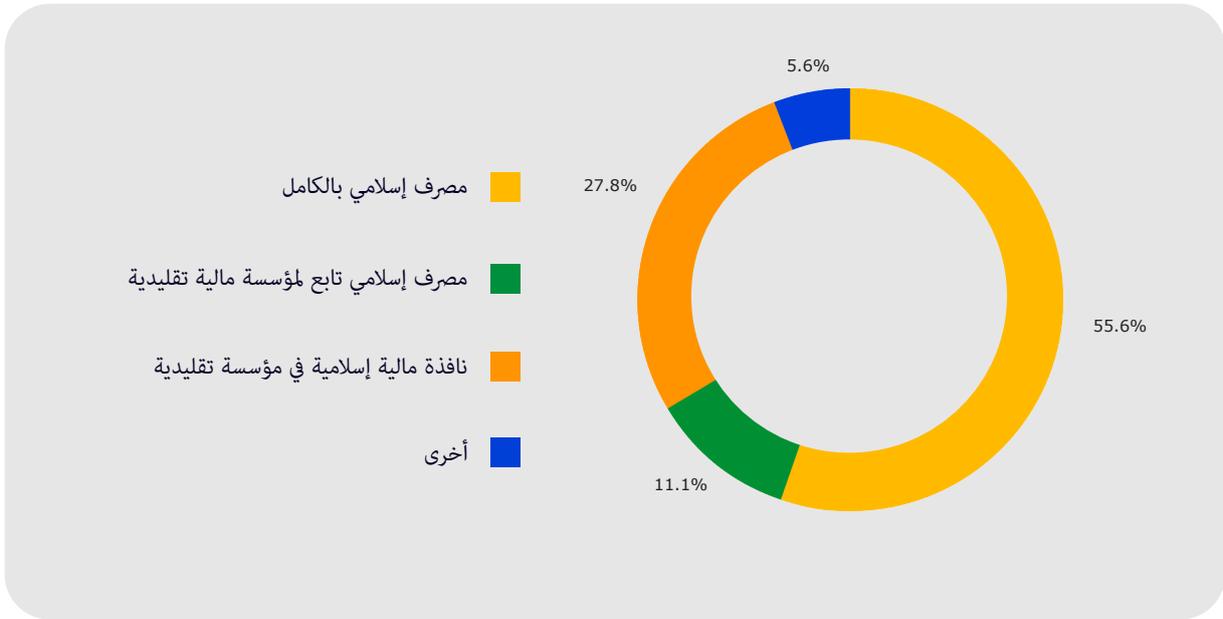
الملحق

نتائج الاستبيان:
التركيز حسب المناطق

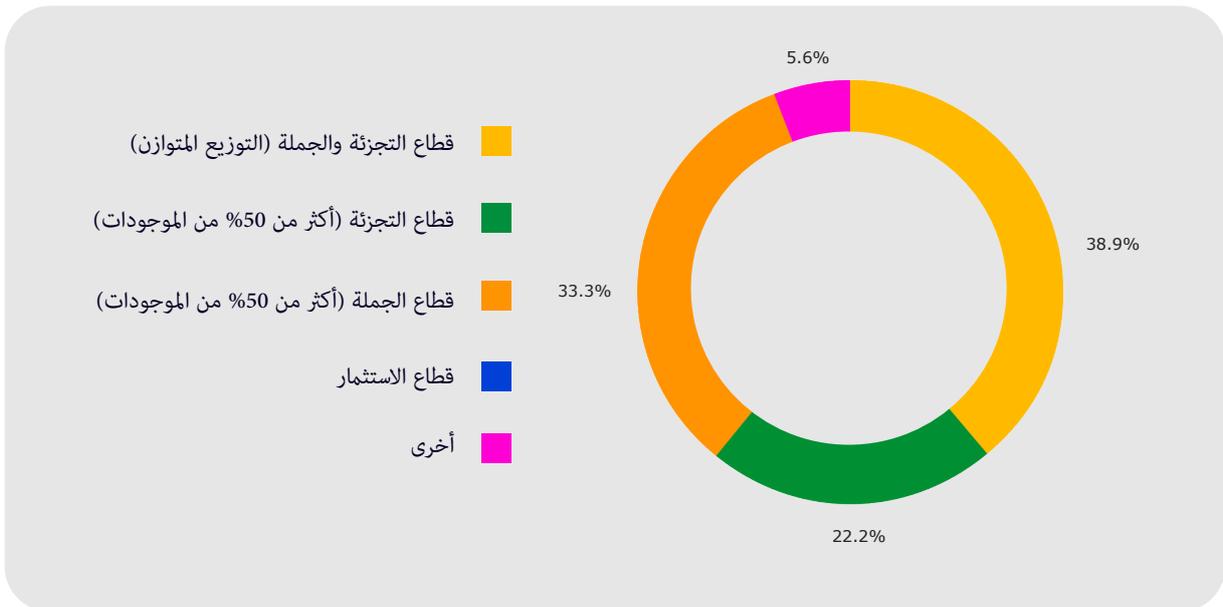


المجموعة 1: دول مجلس التعاون الخليجي

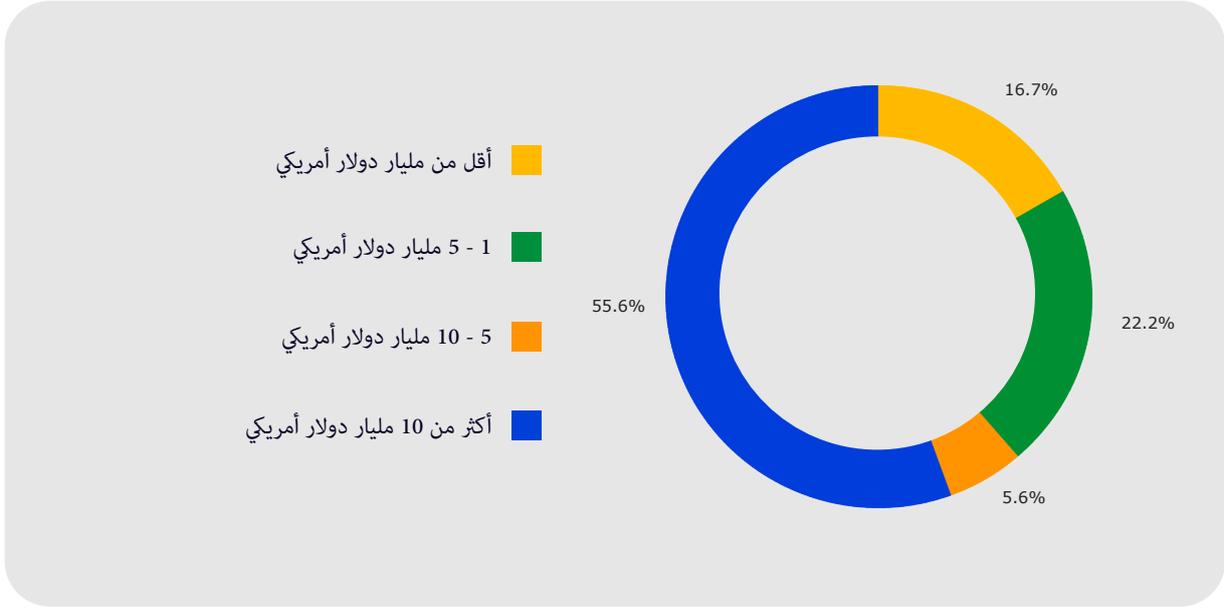
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



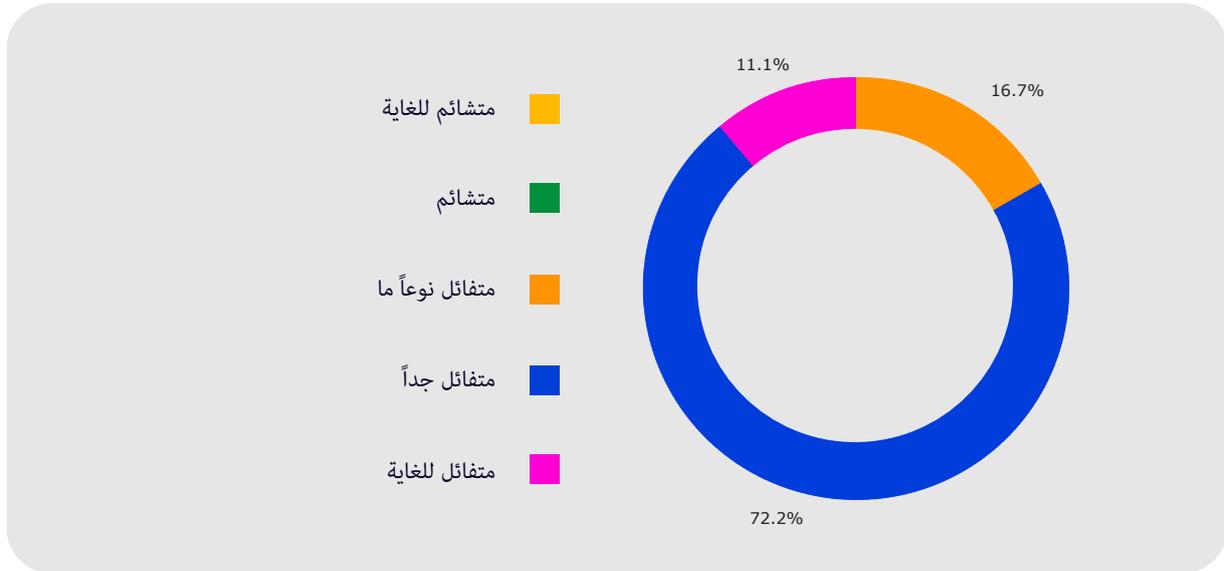
شكل 2. الأعمال الأساسية



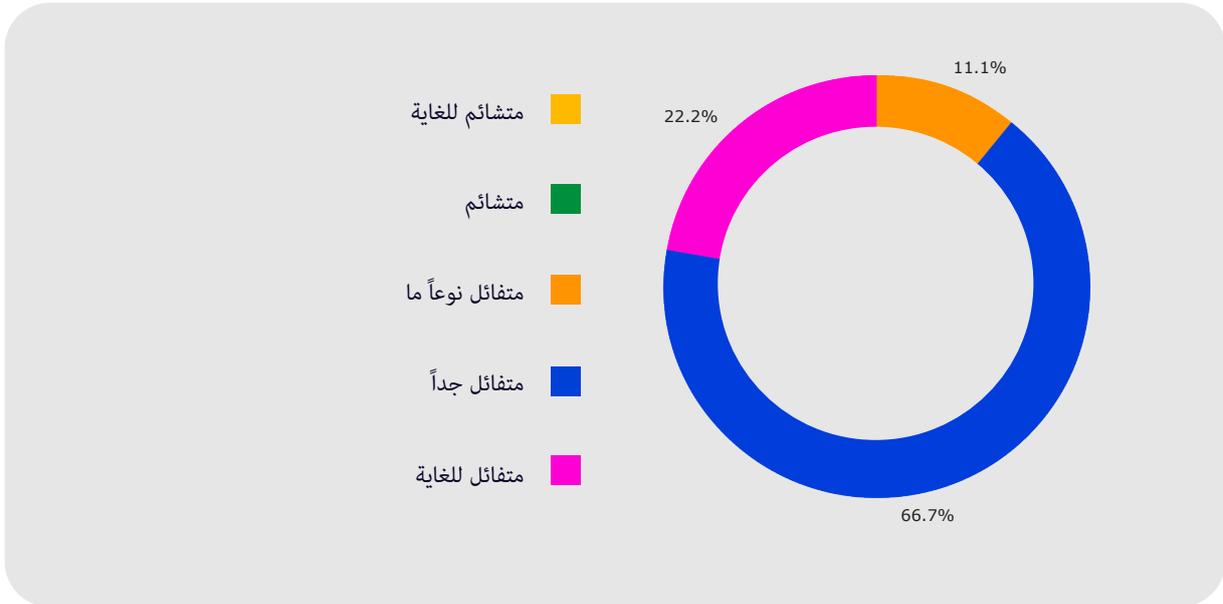
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



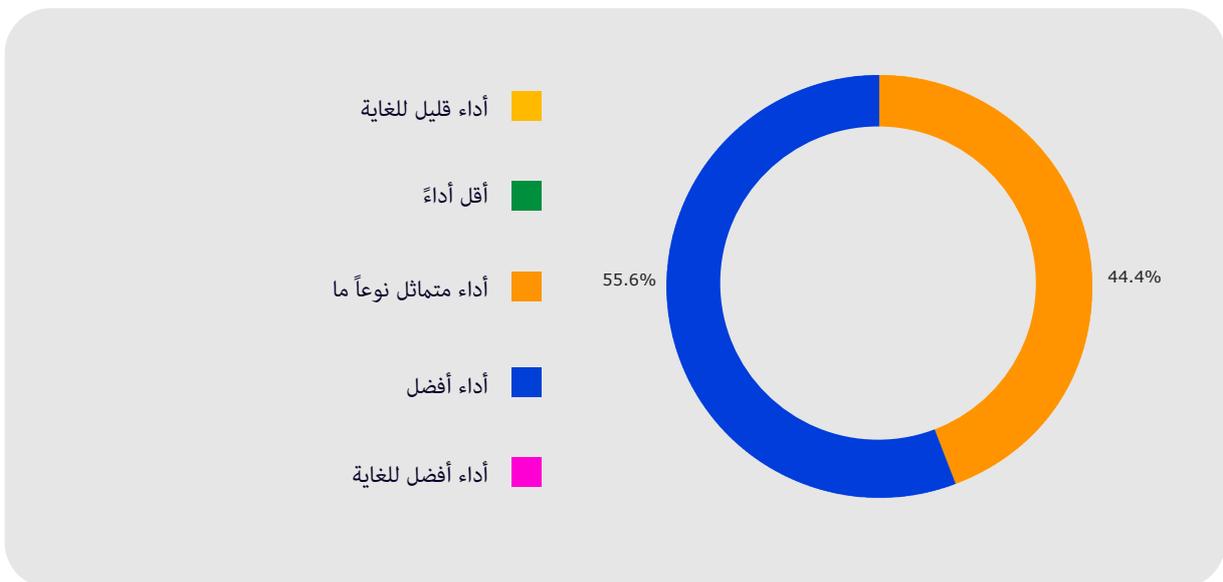
شكل 4. المستوى العام للتفاوتل لمستقبل الصناعة المالية



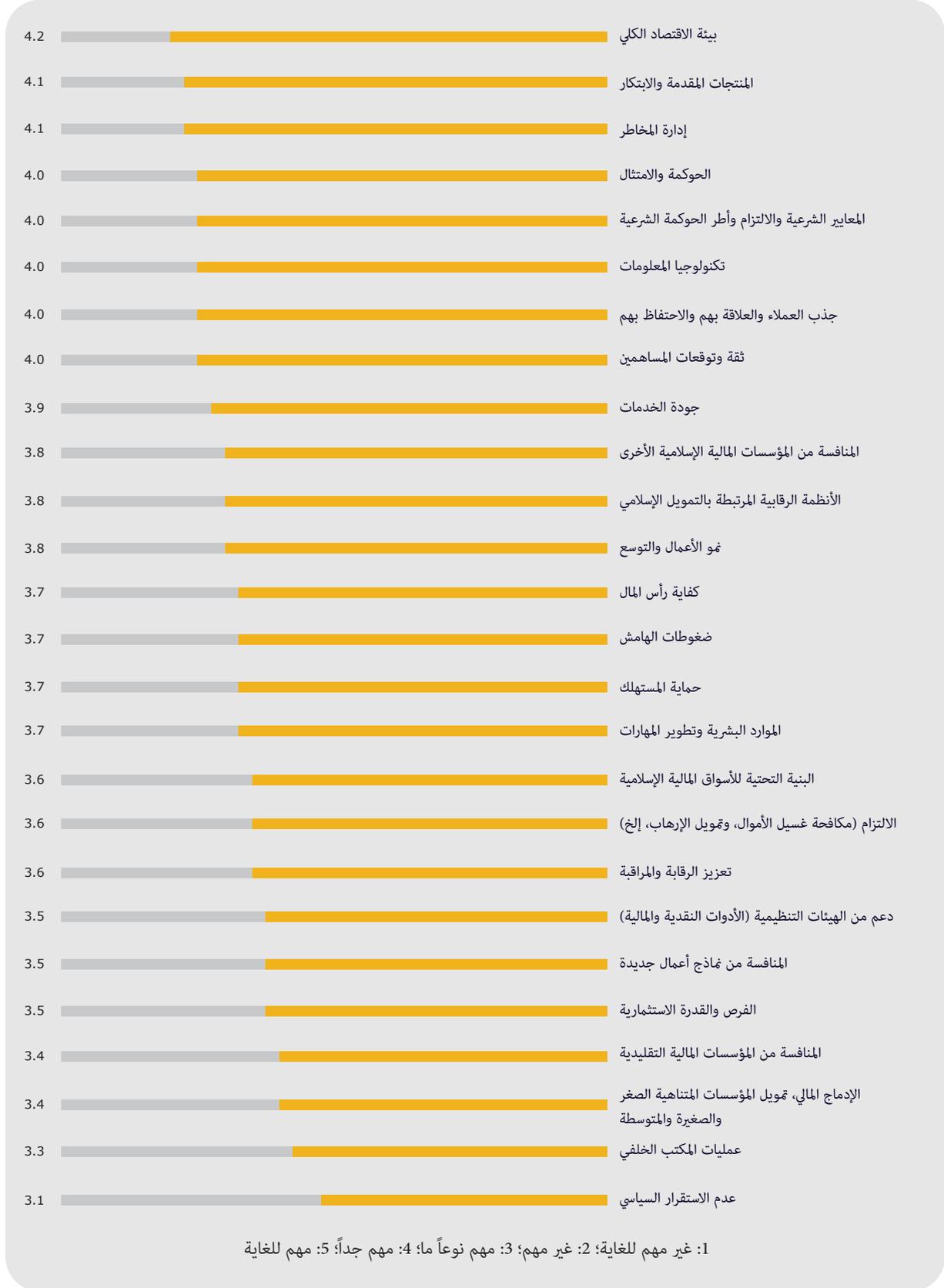
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية

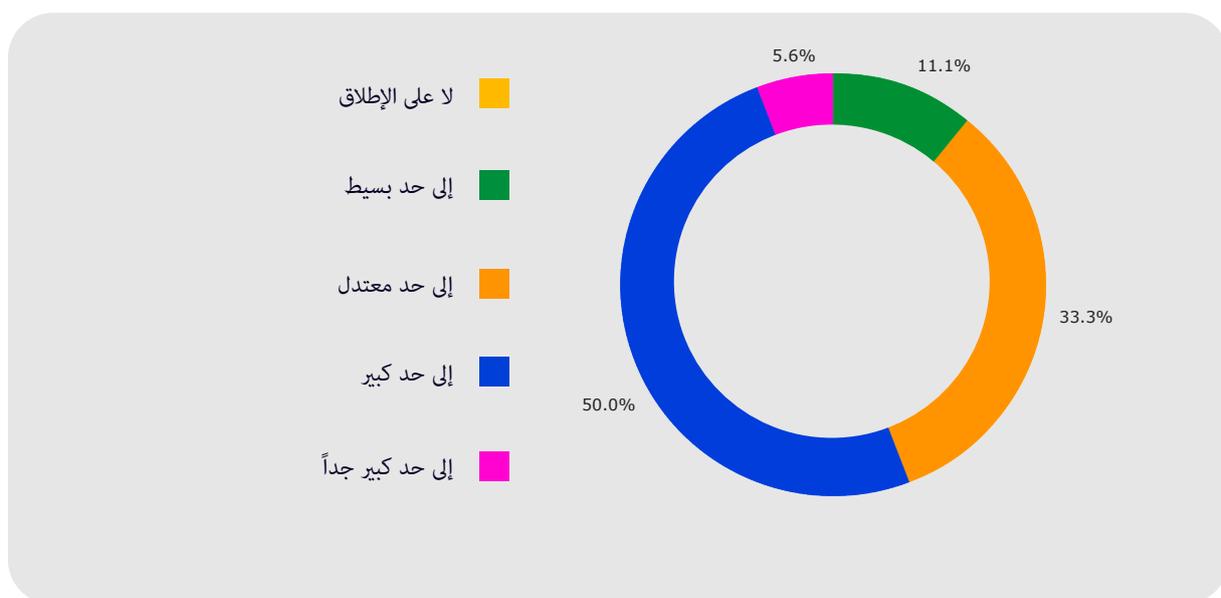


شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي

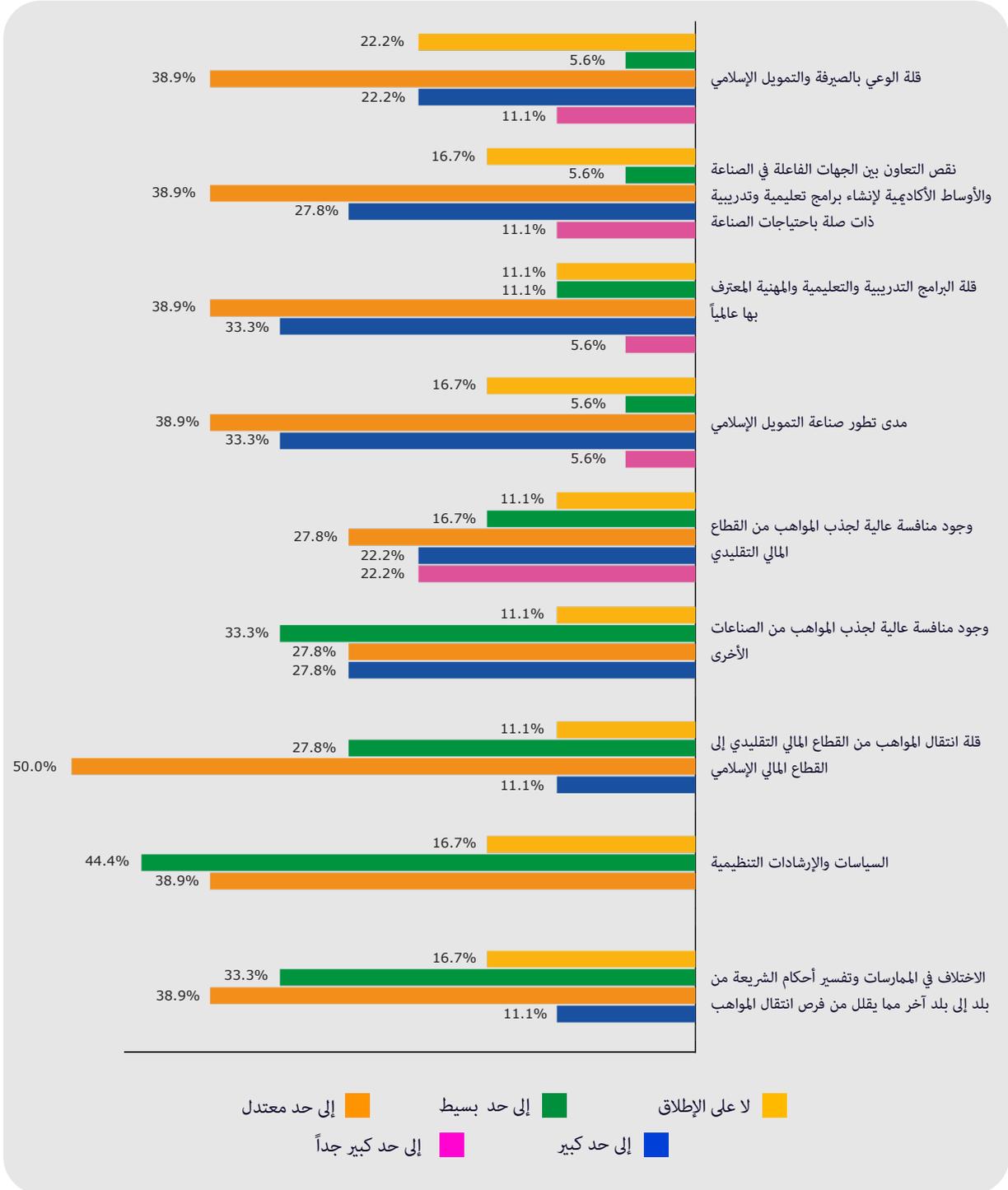


1: غير خطر للغاية؛ 2: غير خطر؛ 3: خطر نوعاً ما؛ 4: خطر جداً؛ 5: خطر للغاية

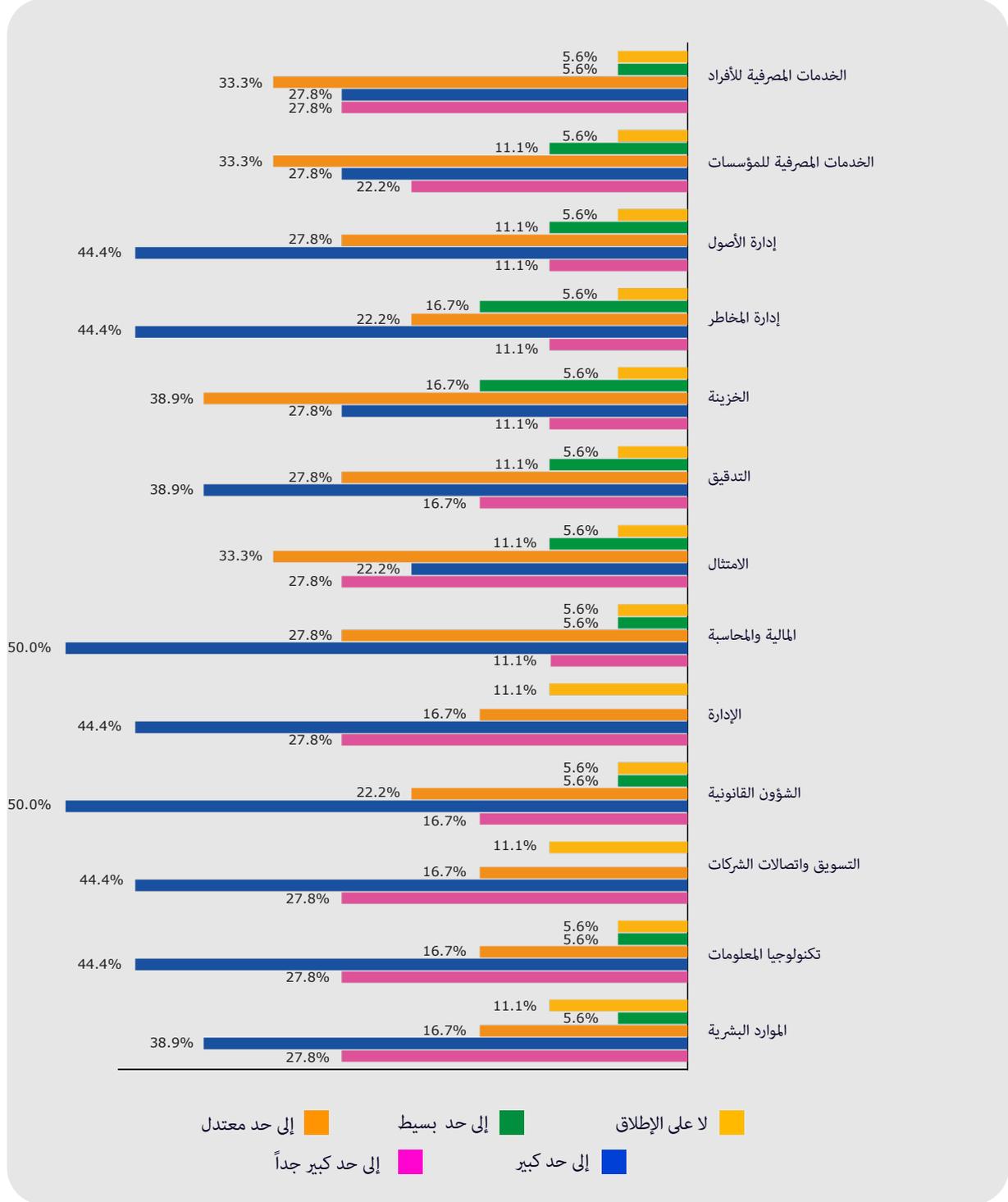
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



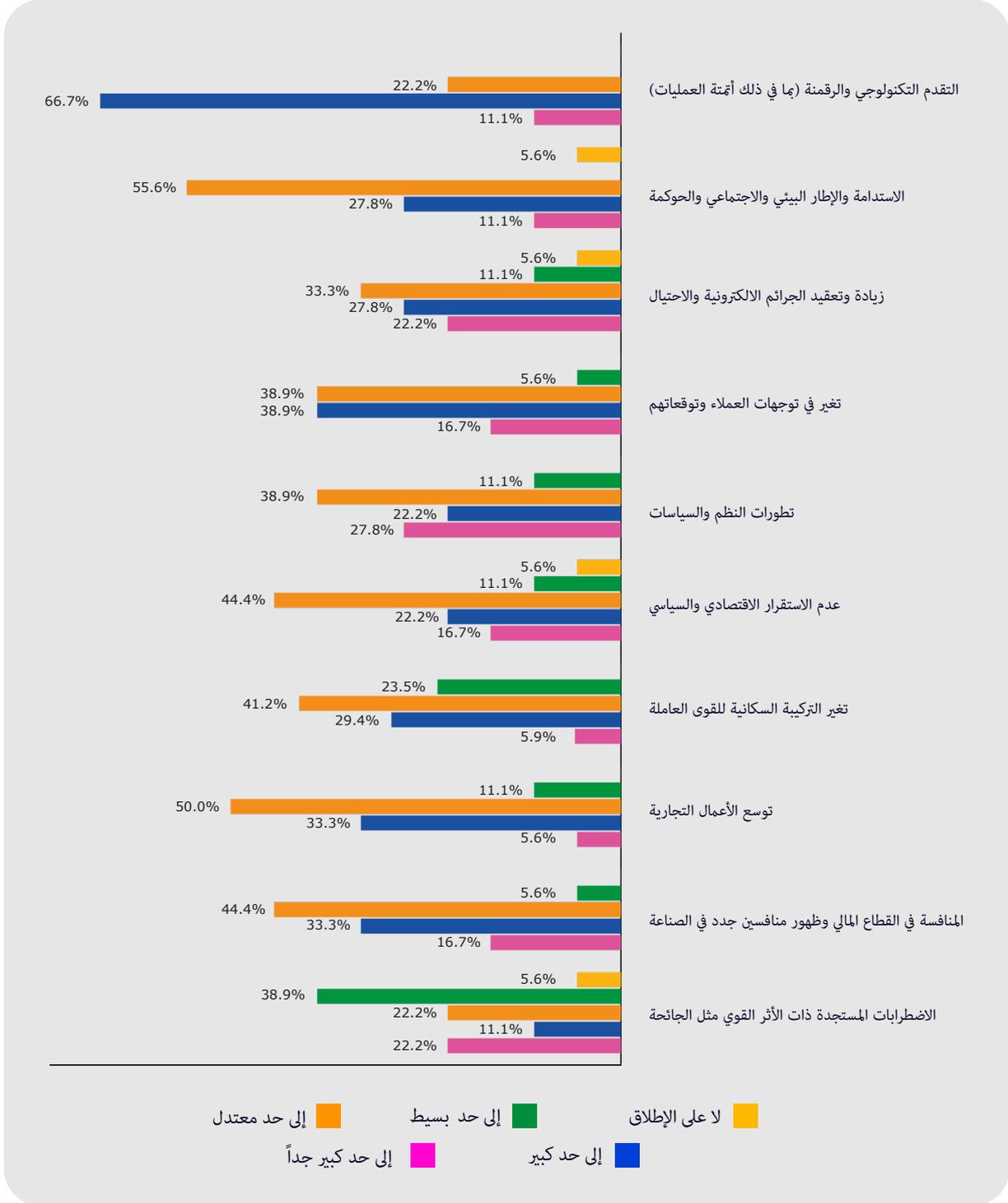
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



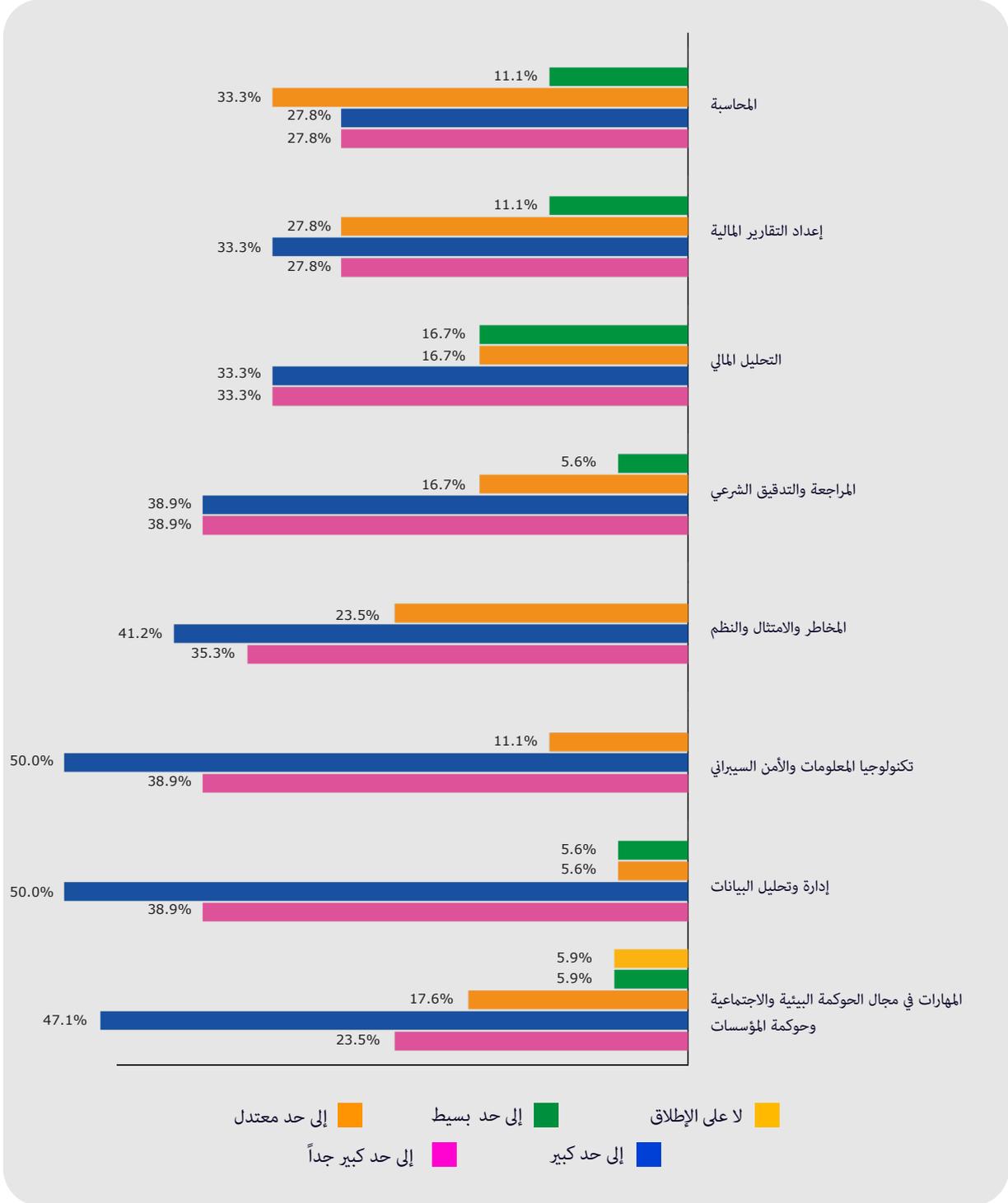
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



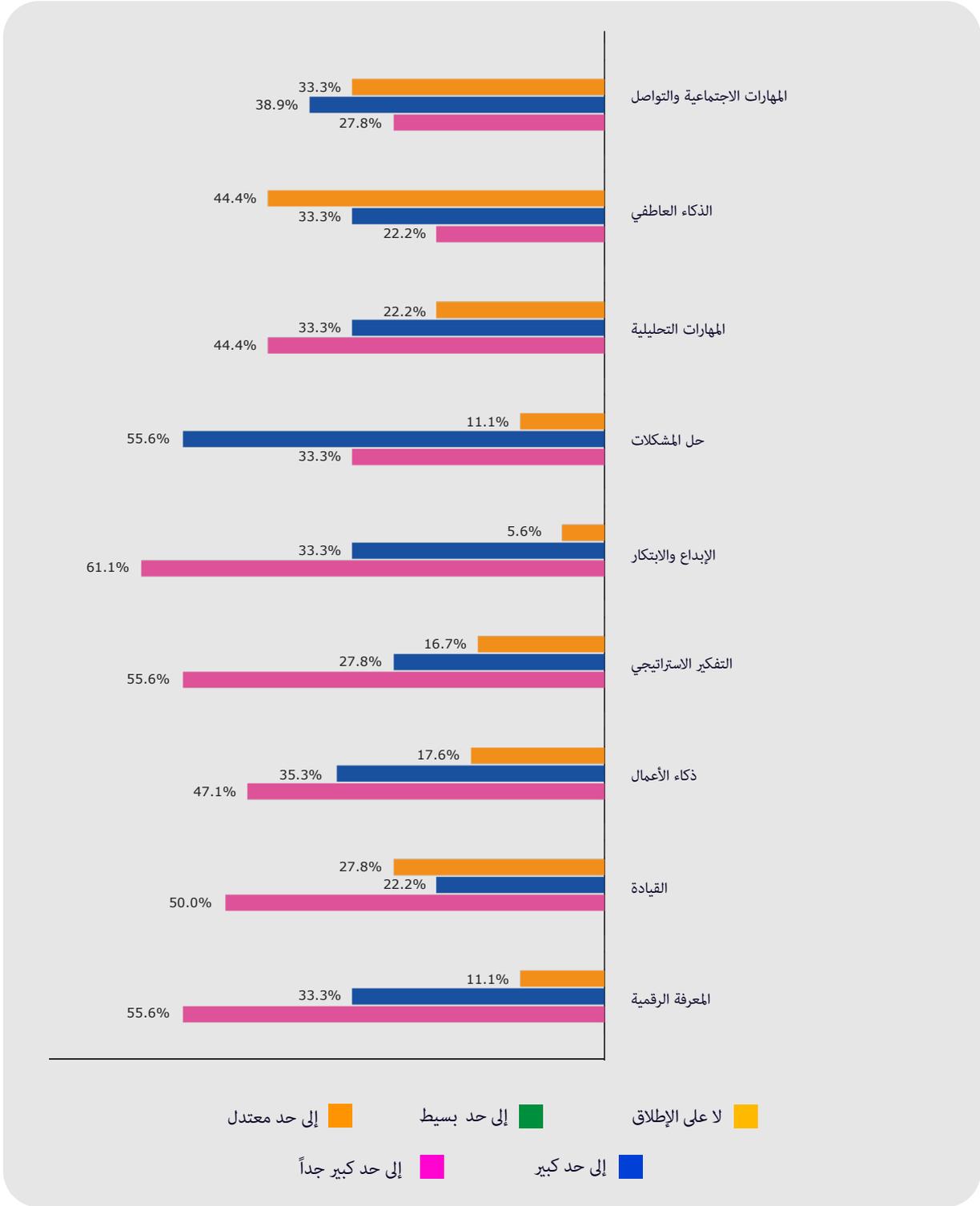
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



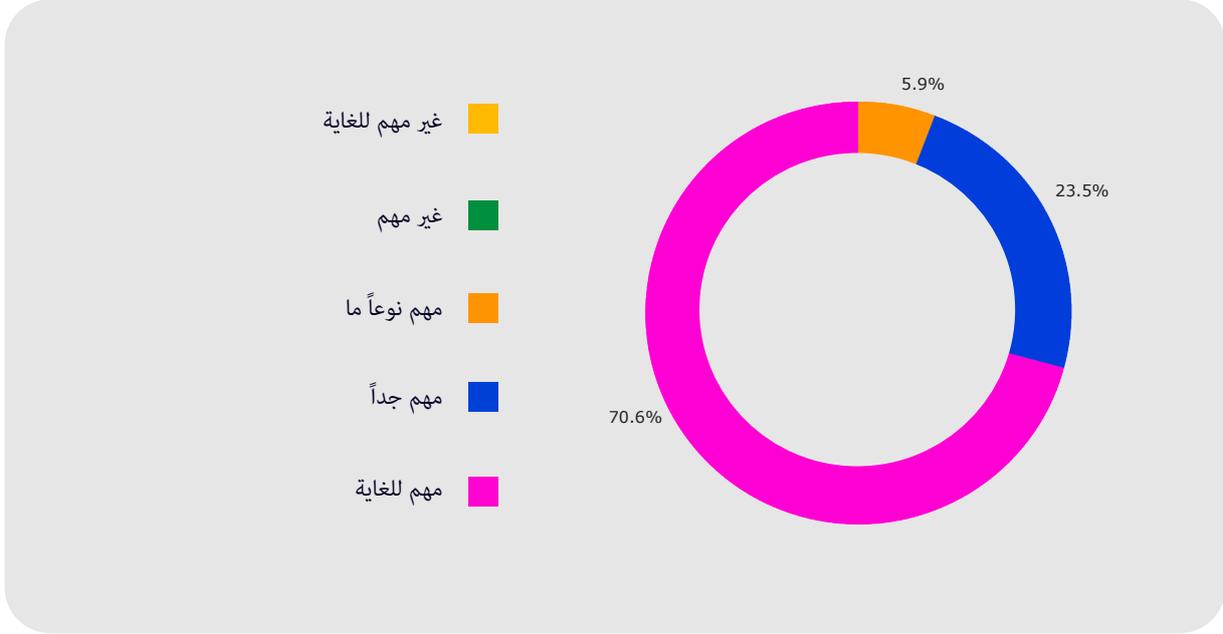
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



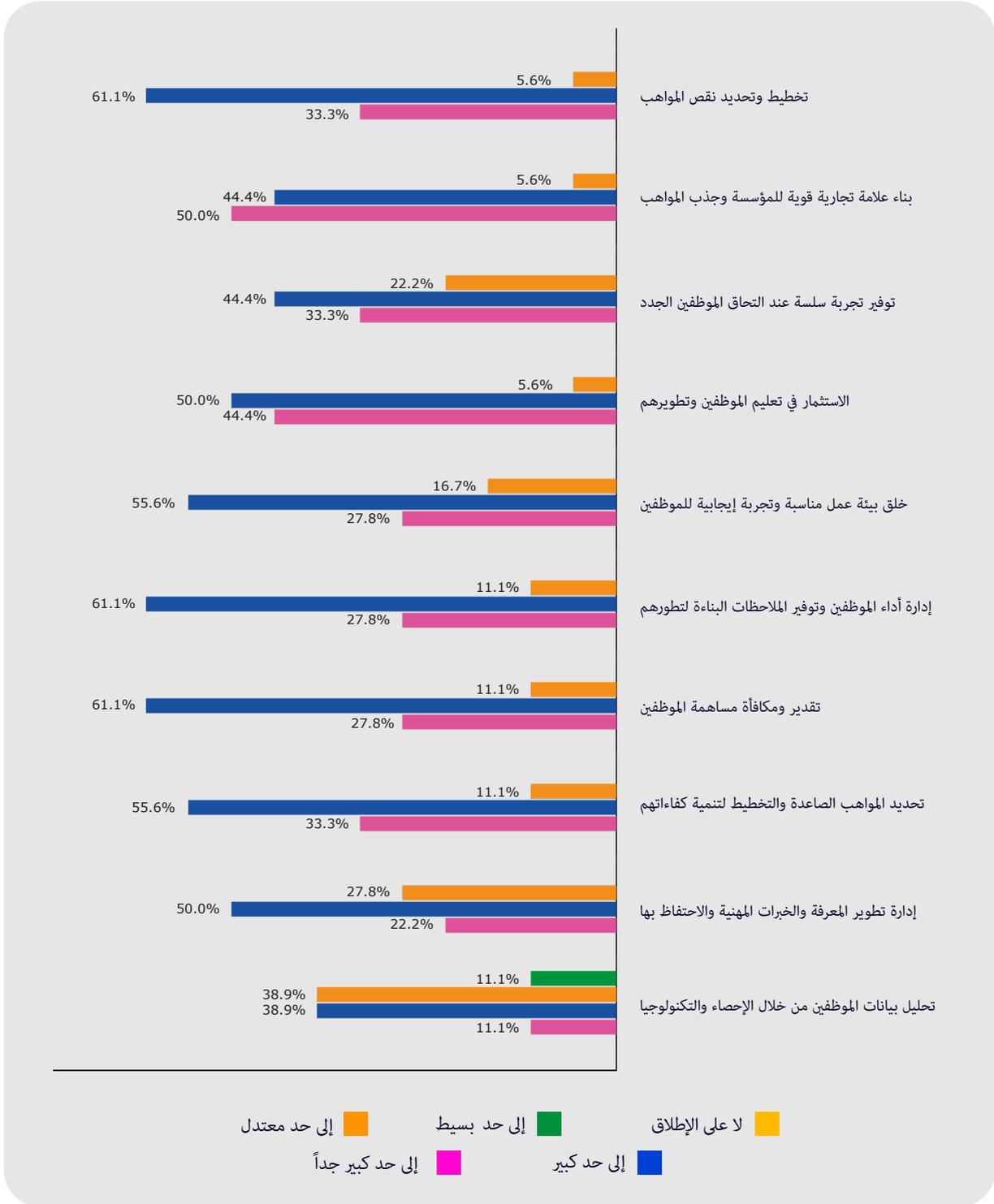
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



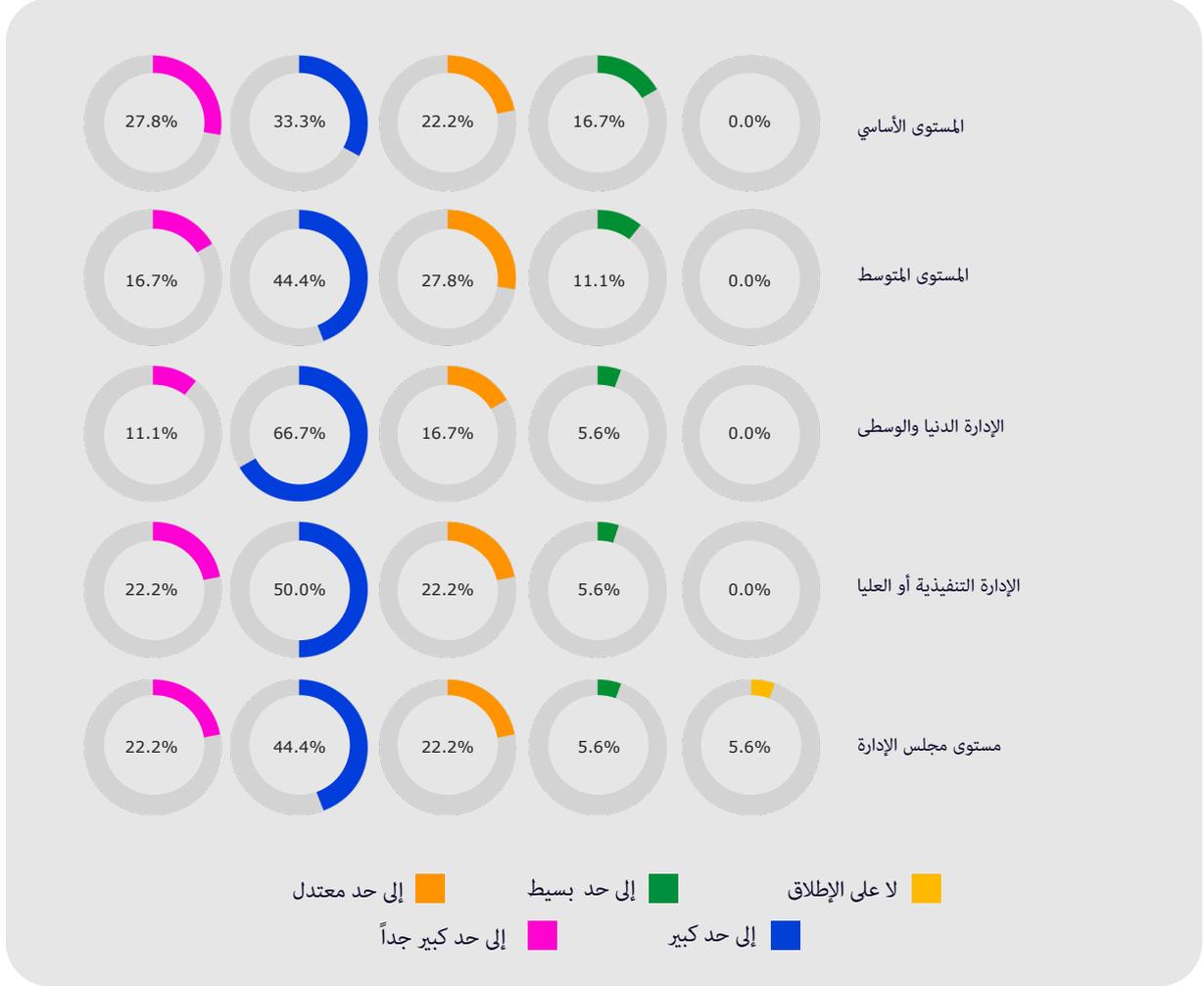
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



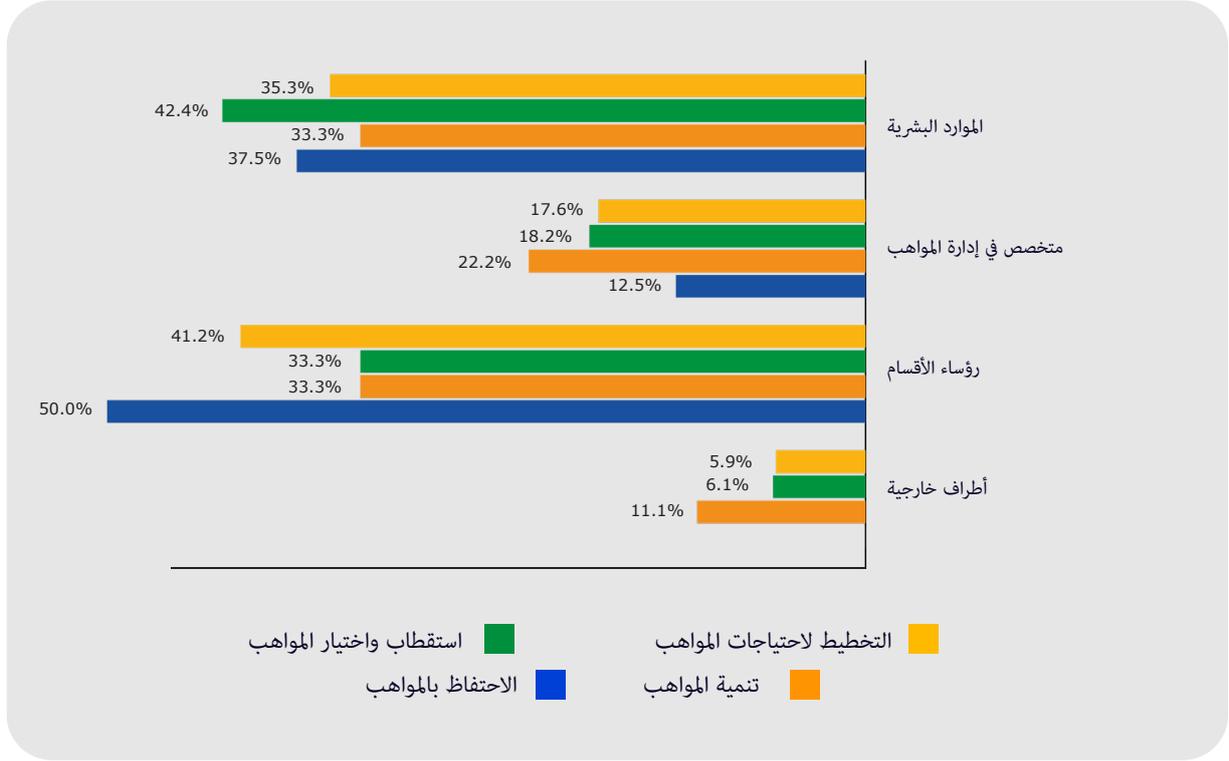
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



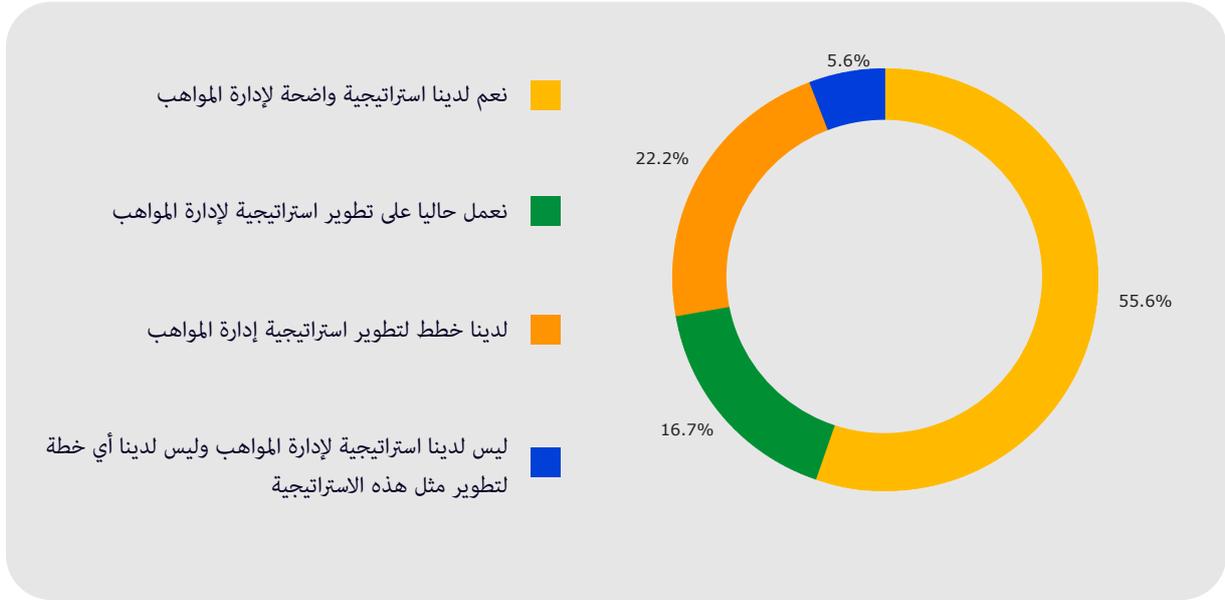
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



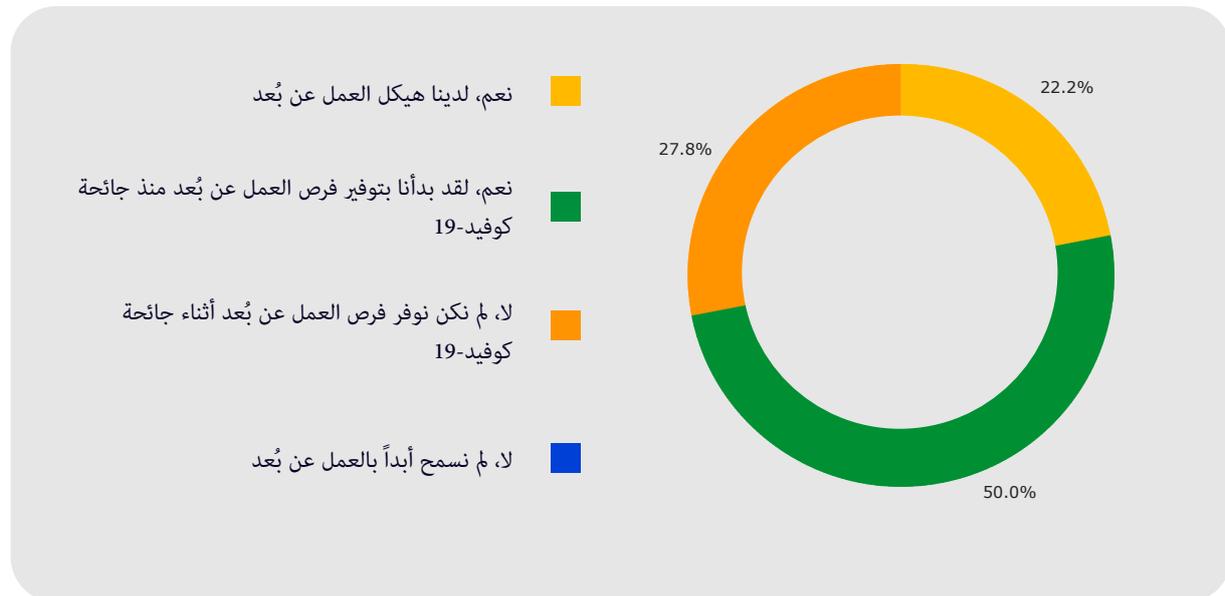
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



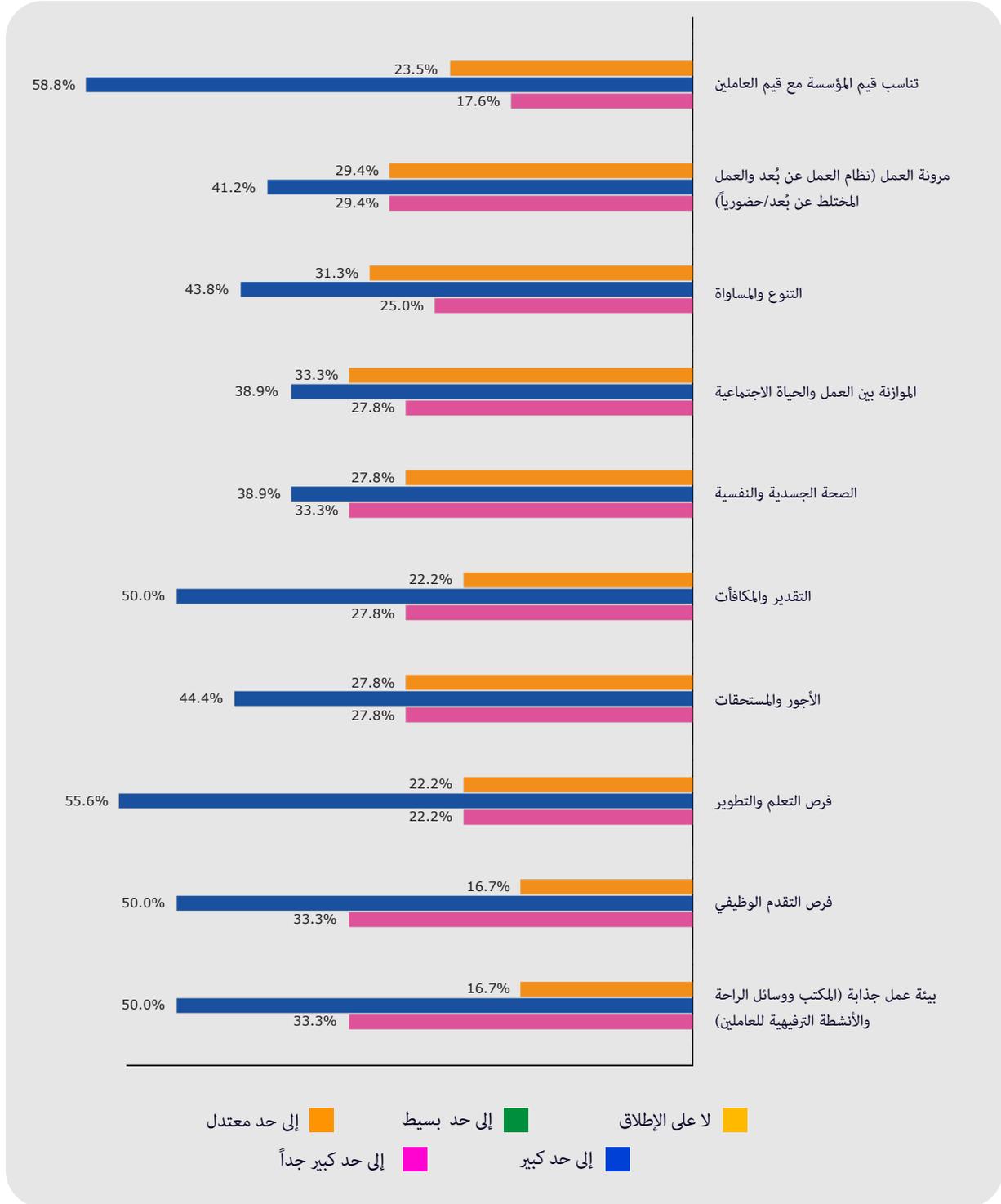
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

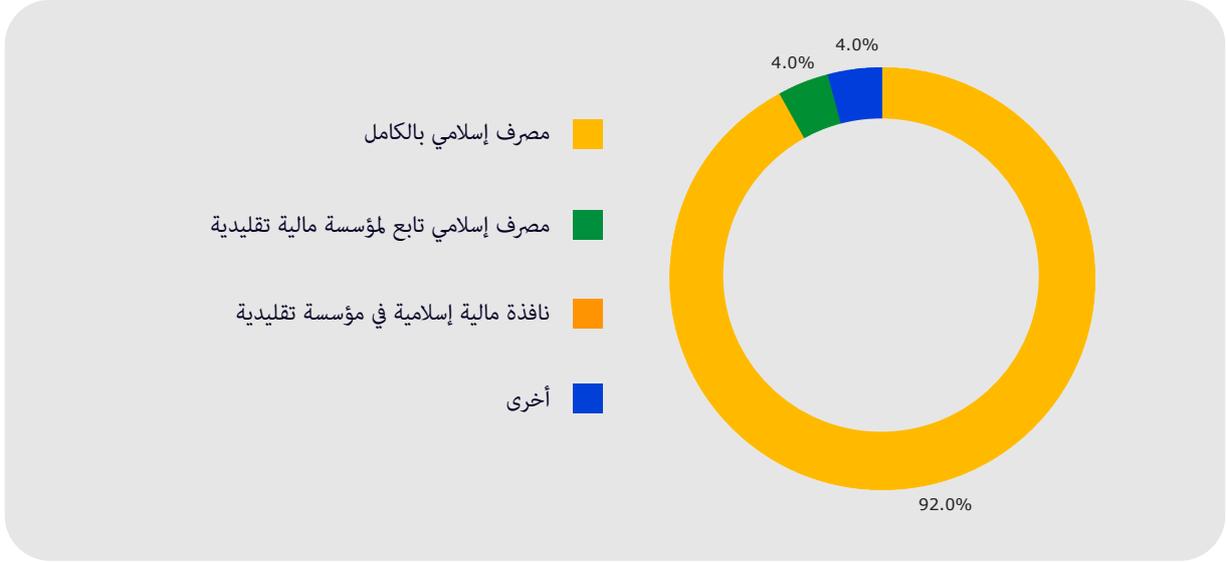


21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

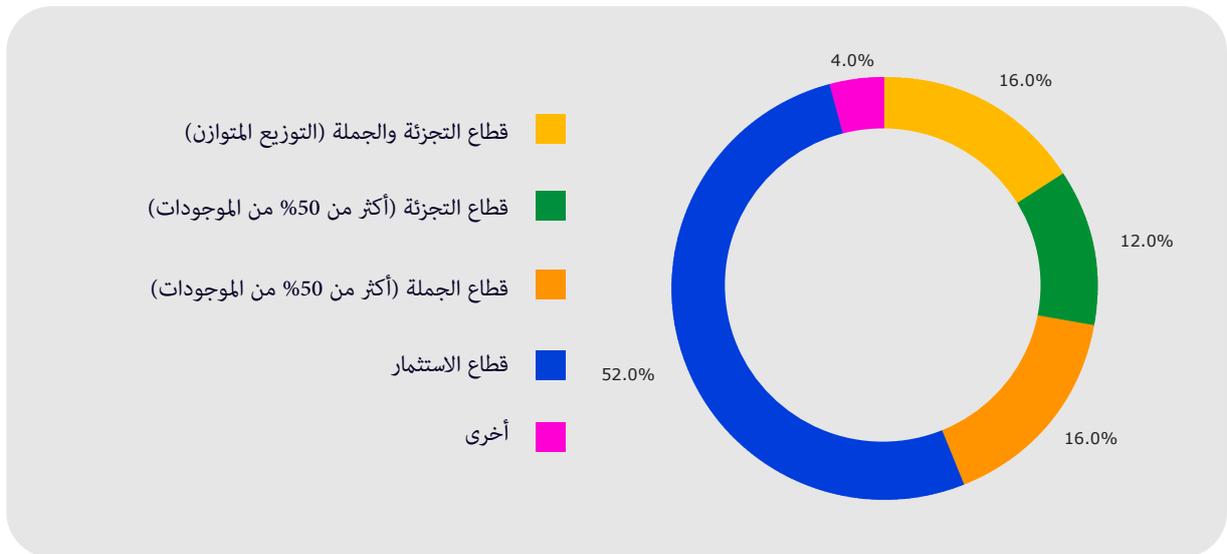


المجموعة 2: الشرق الأوسط باستثناء مجلس التعاون الخليجي

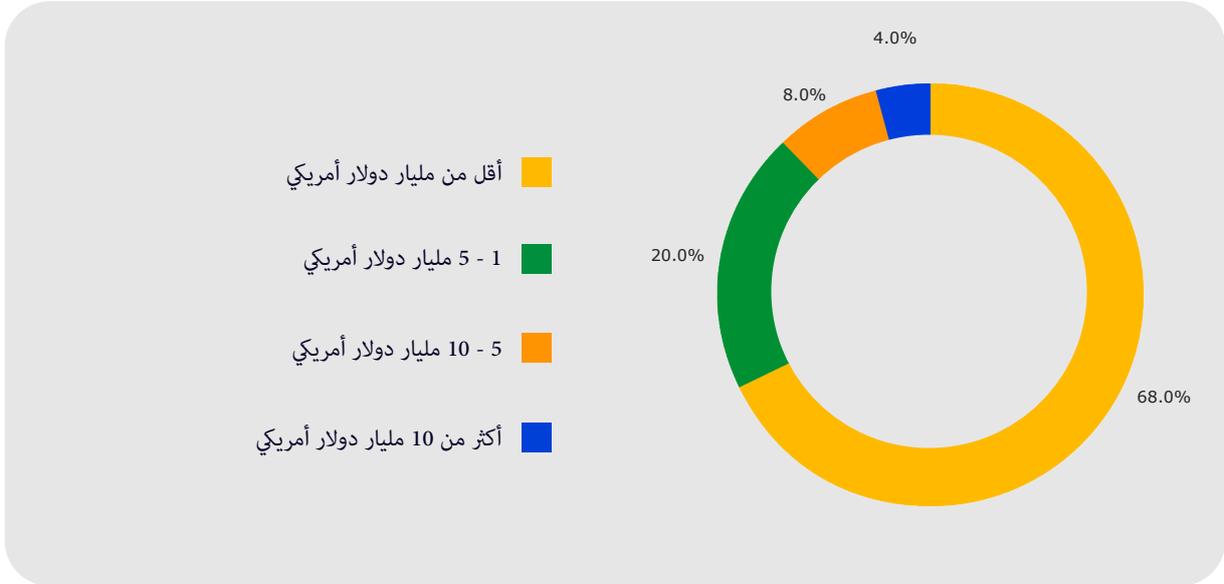
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



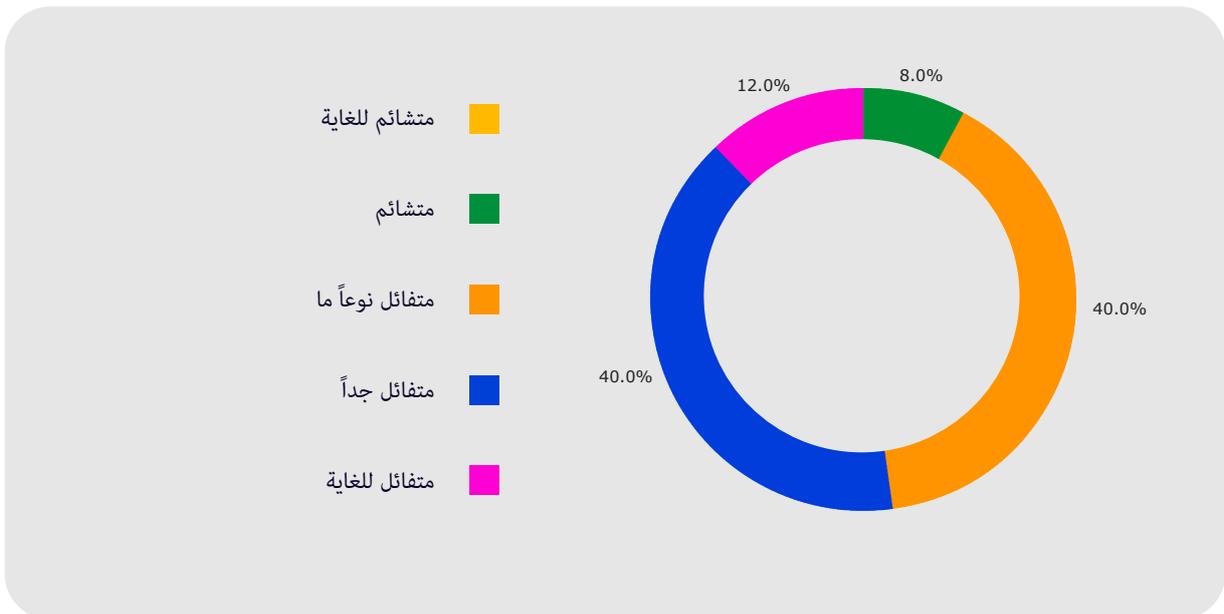
شكل 2. الأعمال الأساسية



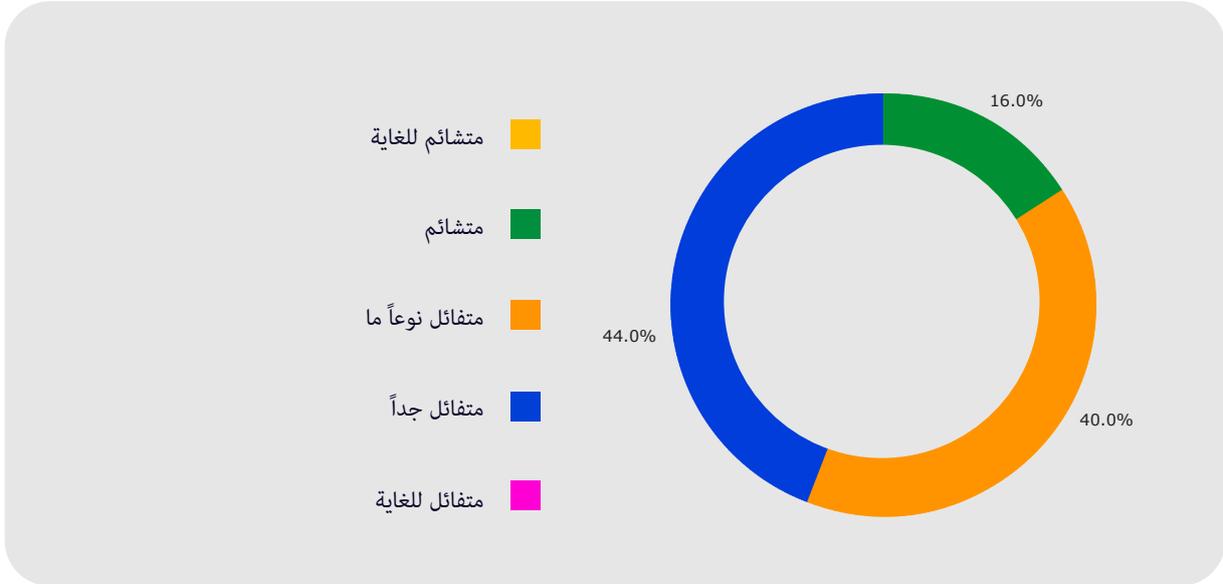
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



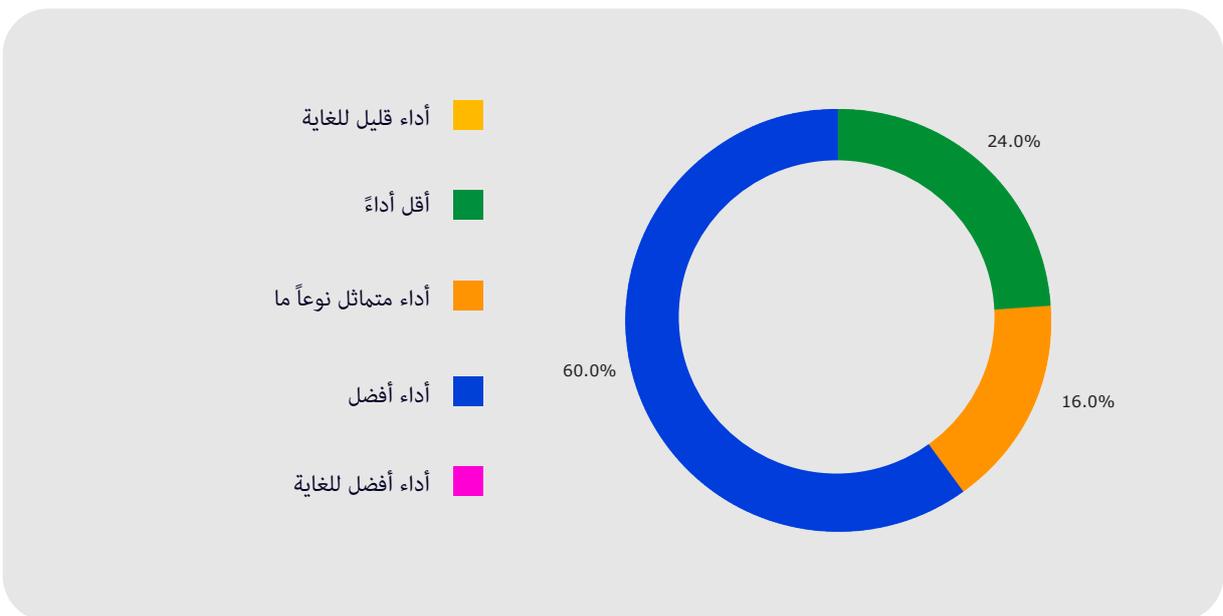
شكل 4. المستوى العام للتفاوت لمستقبل الصناعة المالية



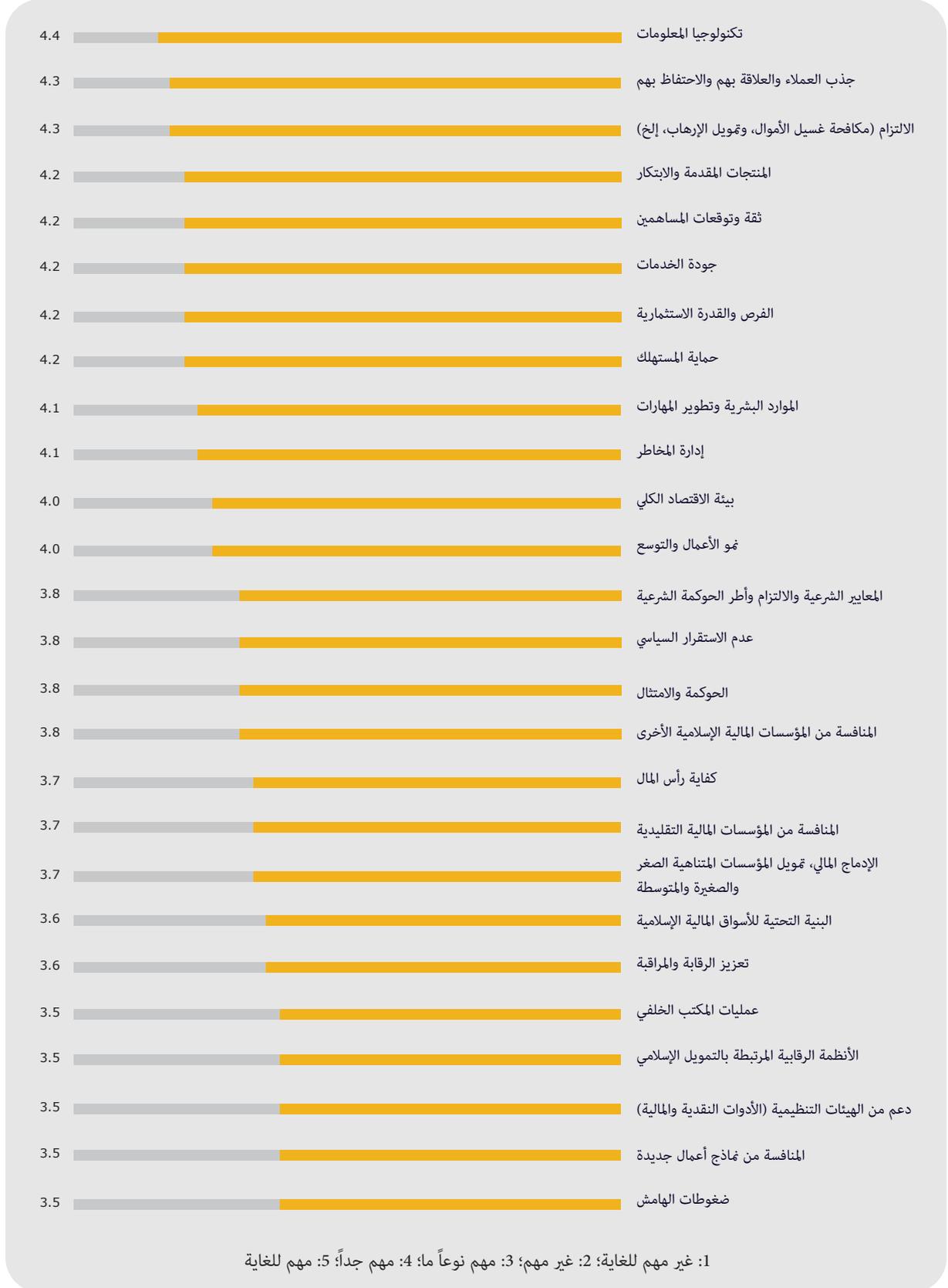
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



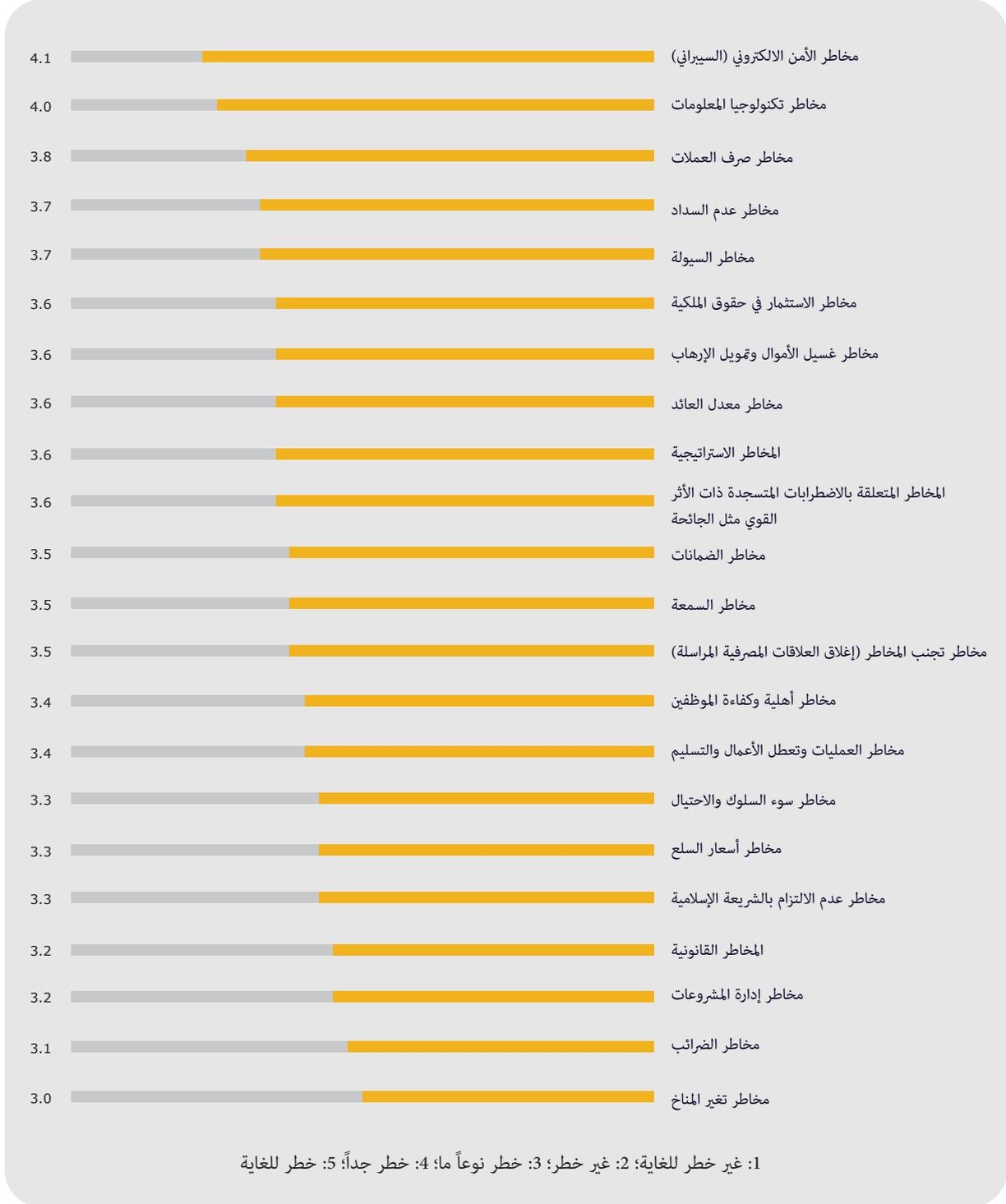
شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



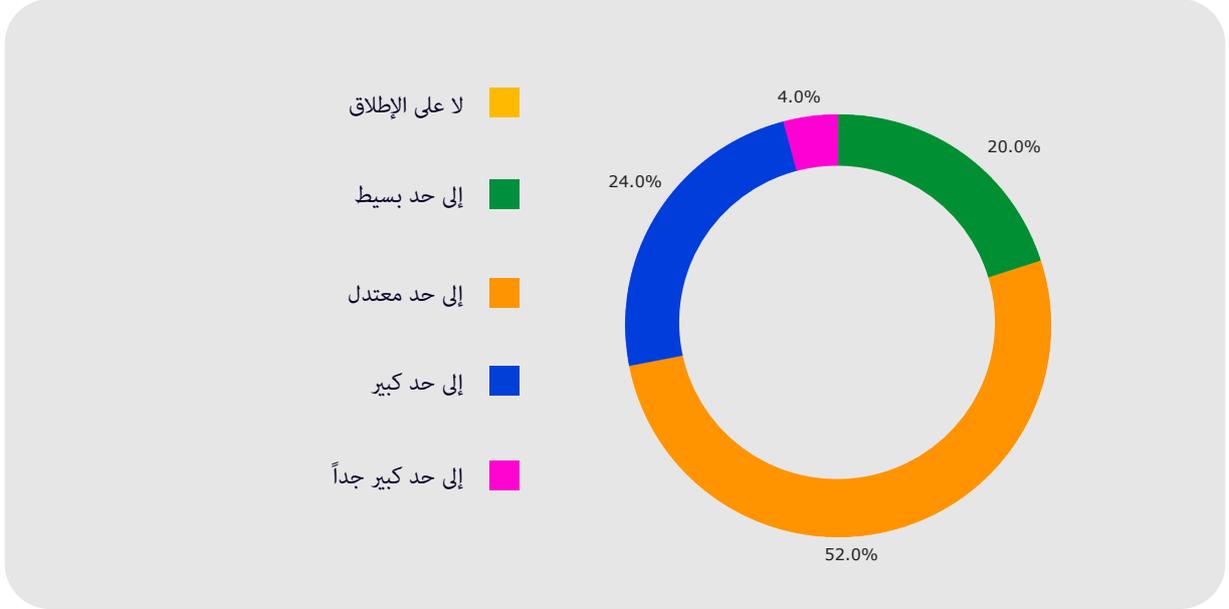
شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية



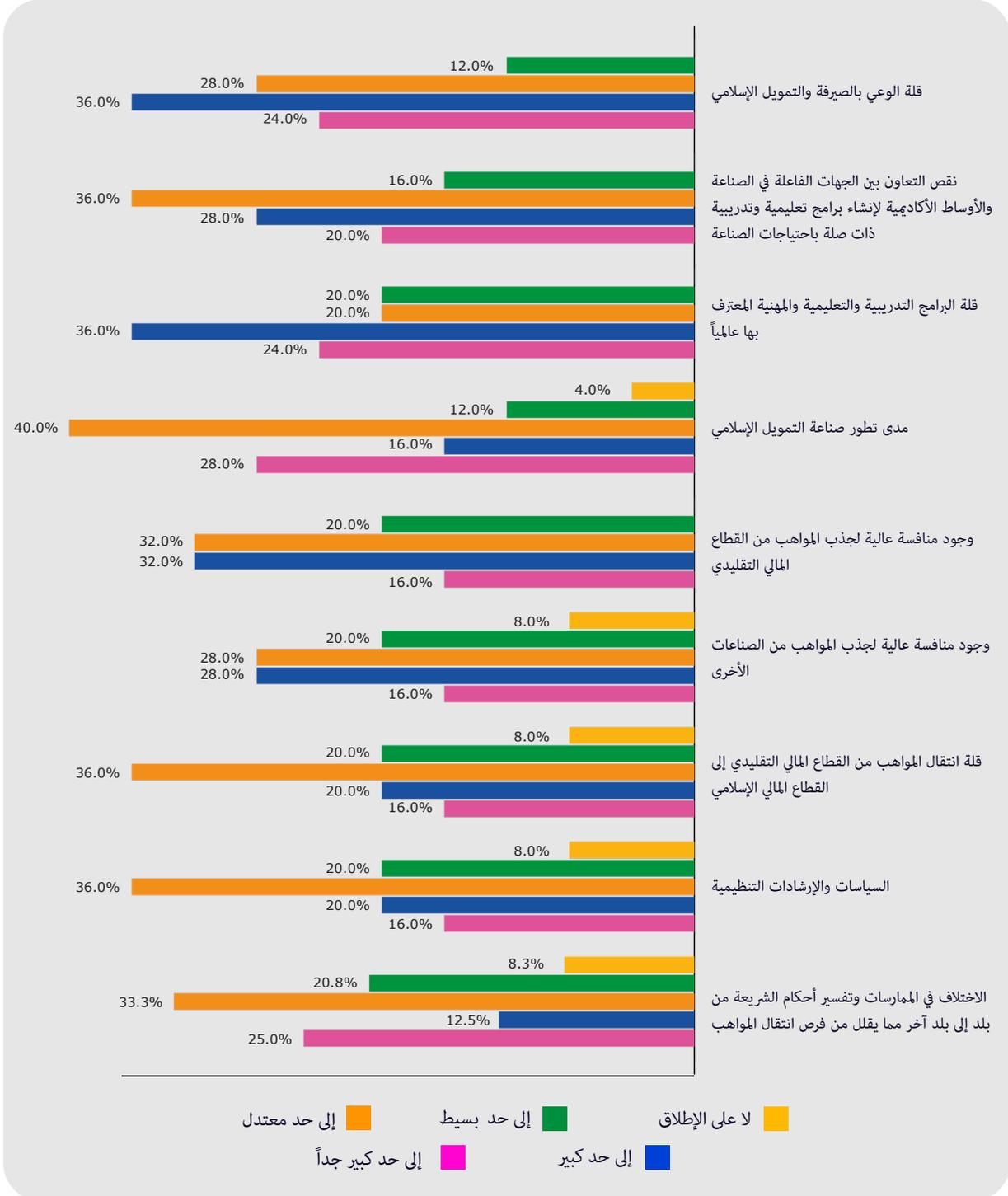
شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي



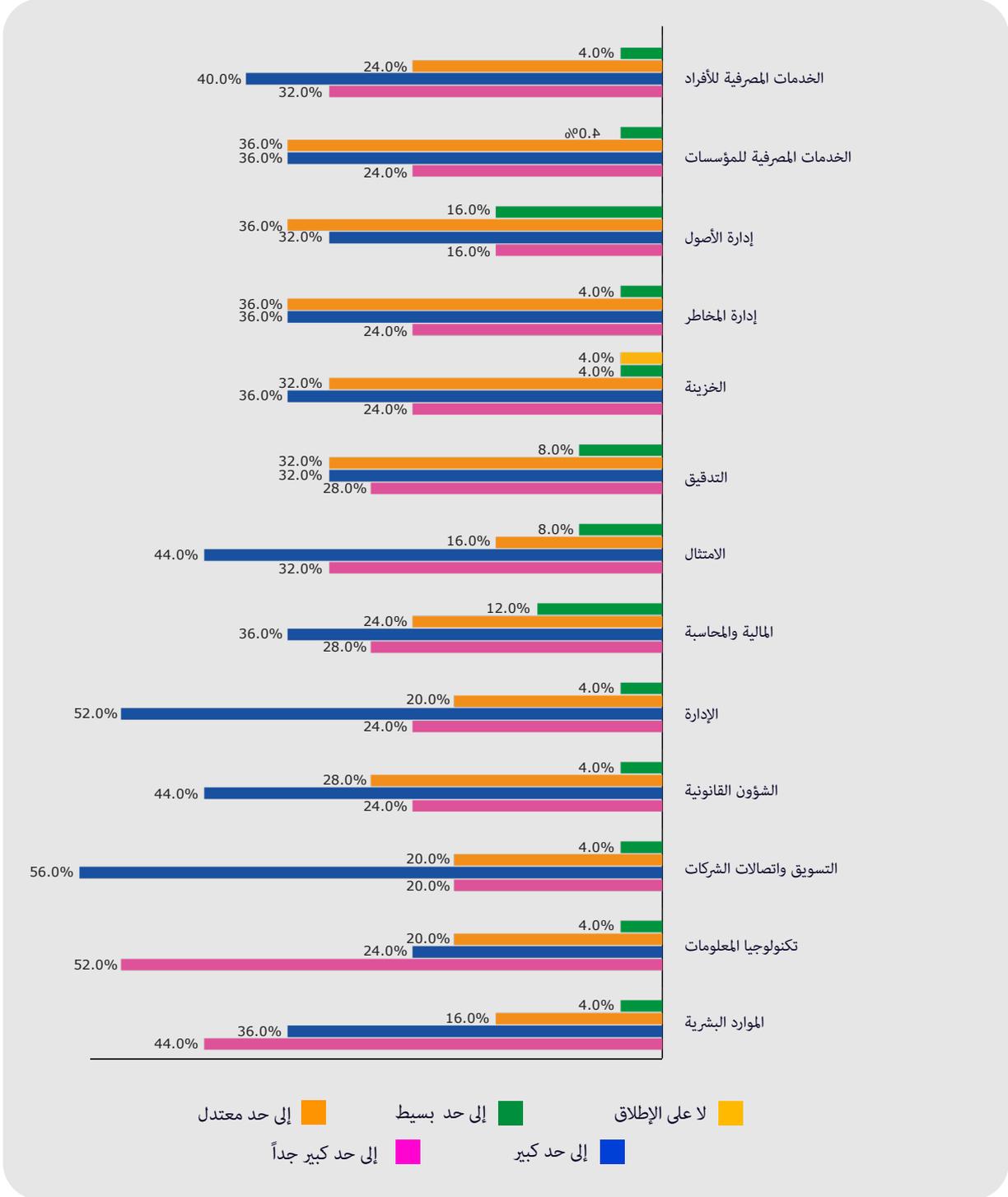
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



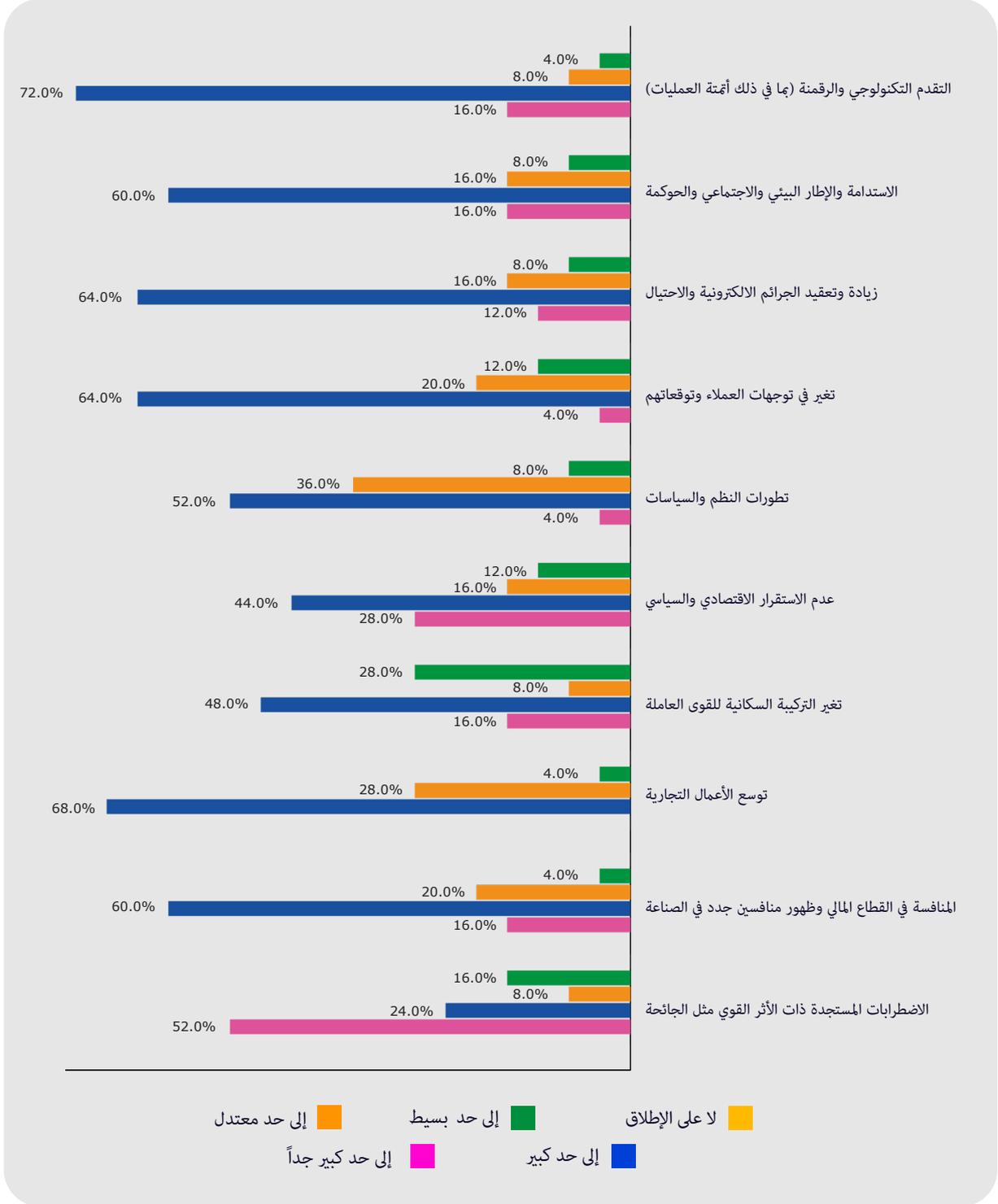
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



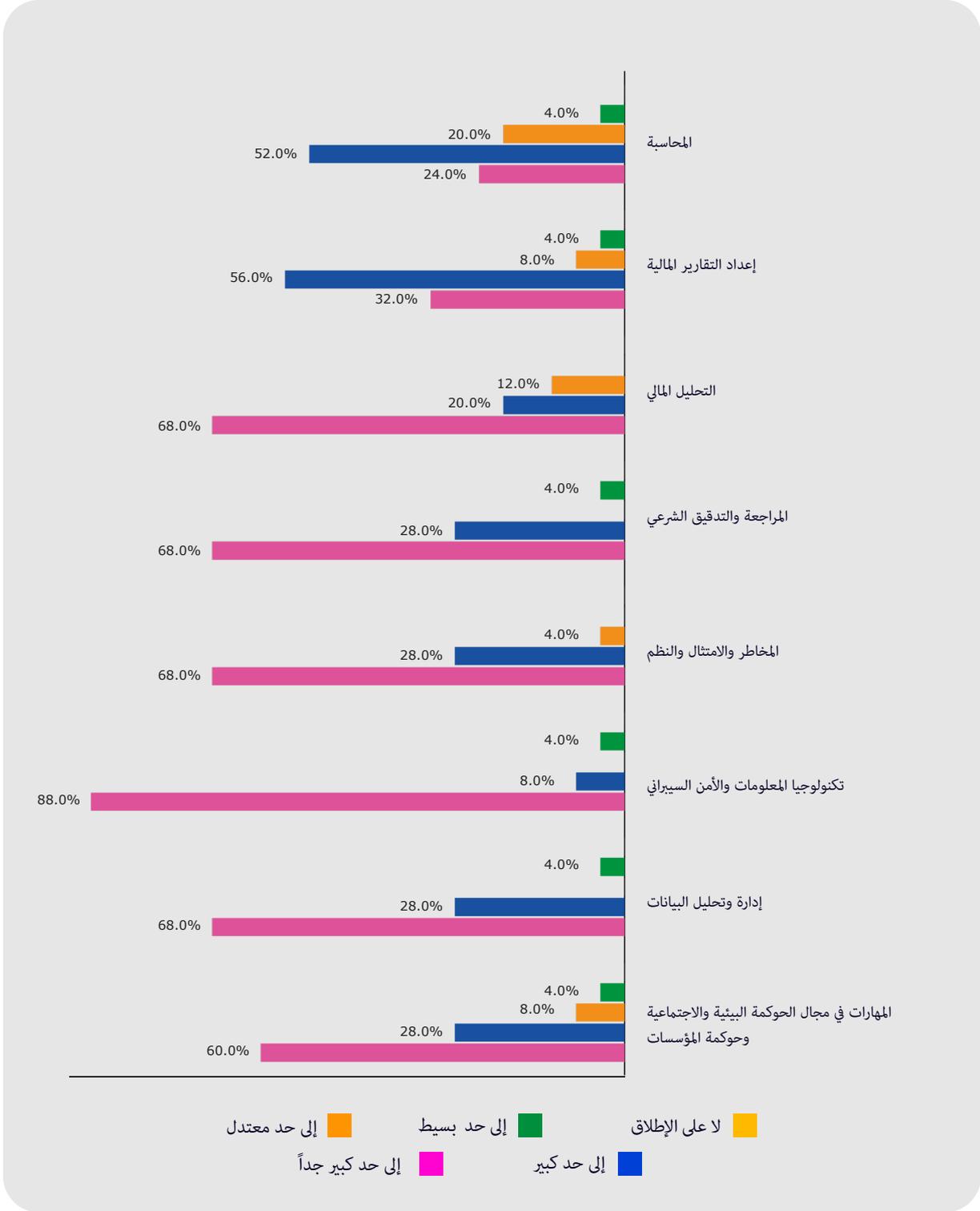
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



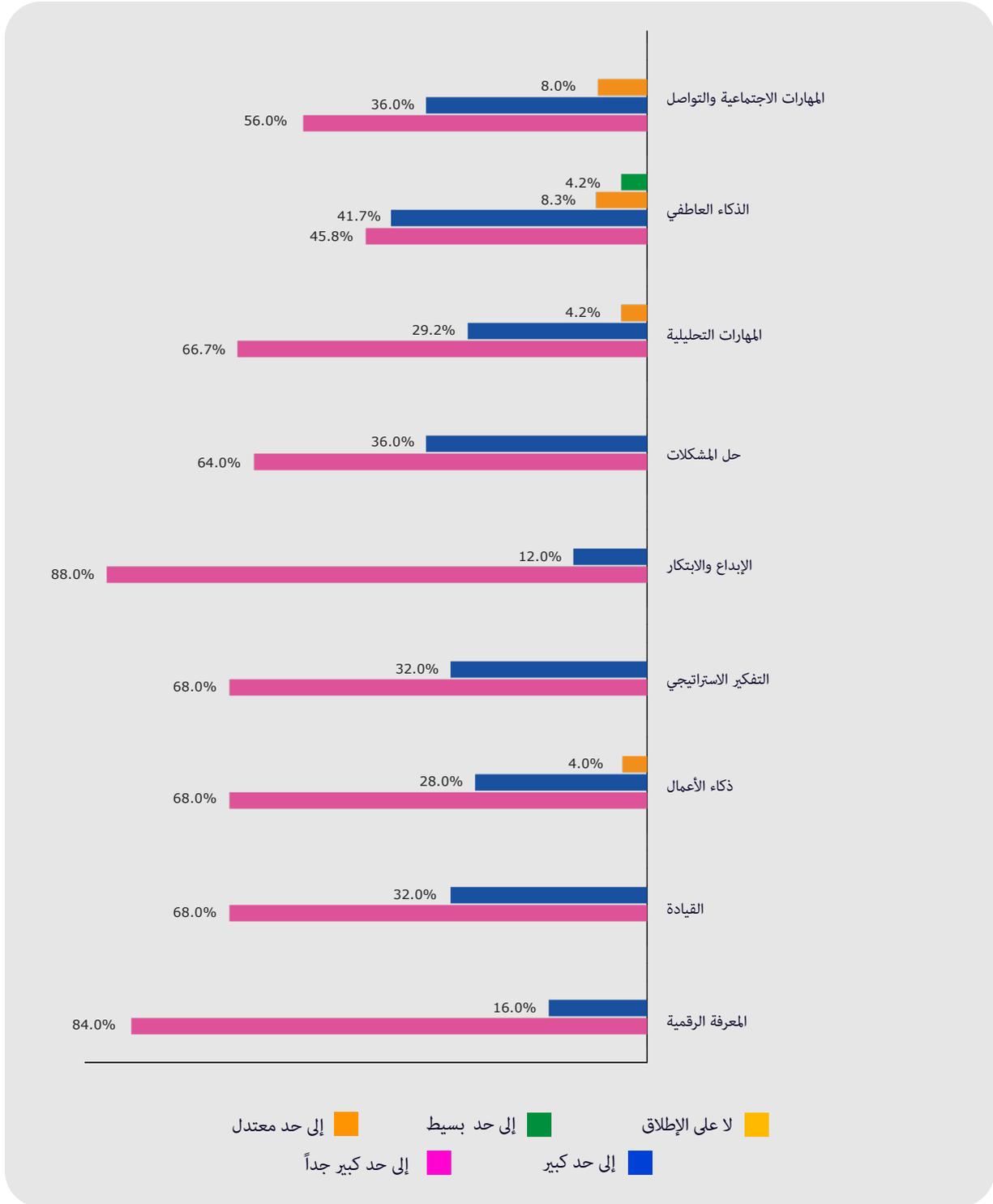
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



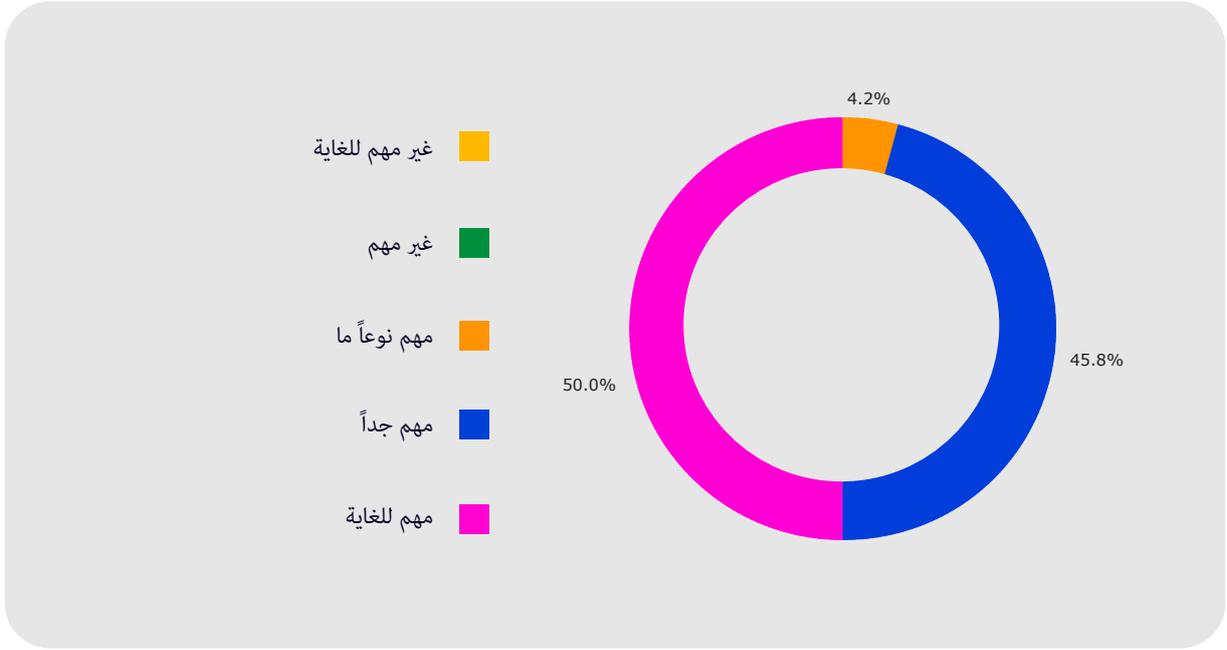
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



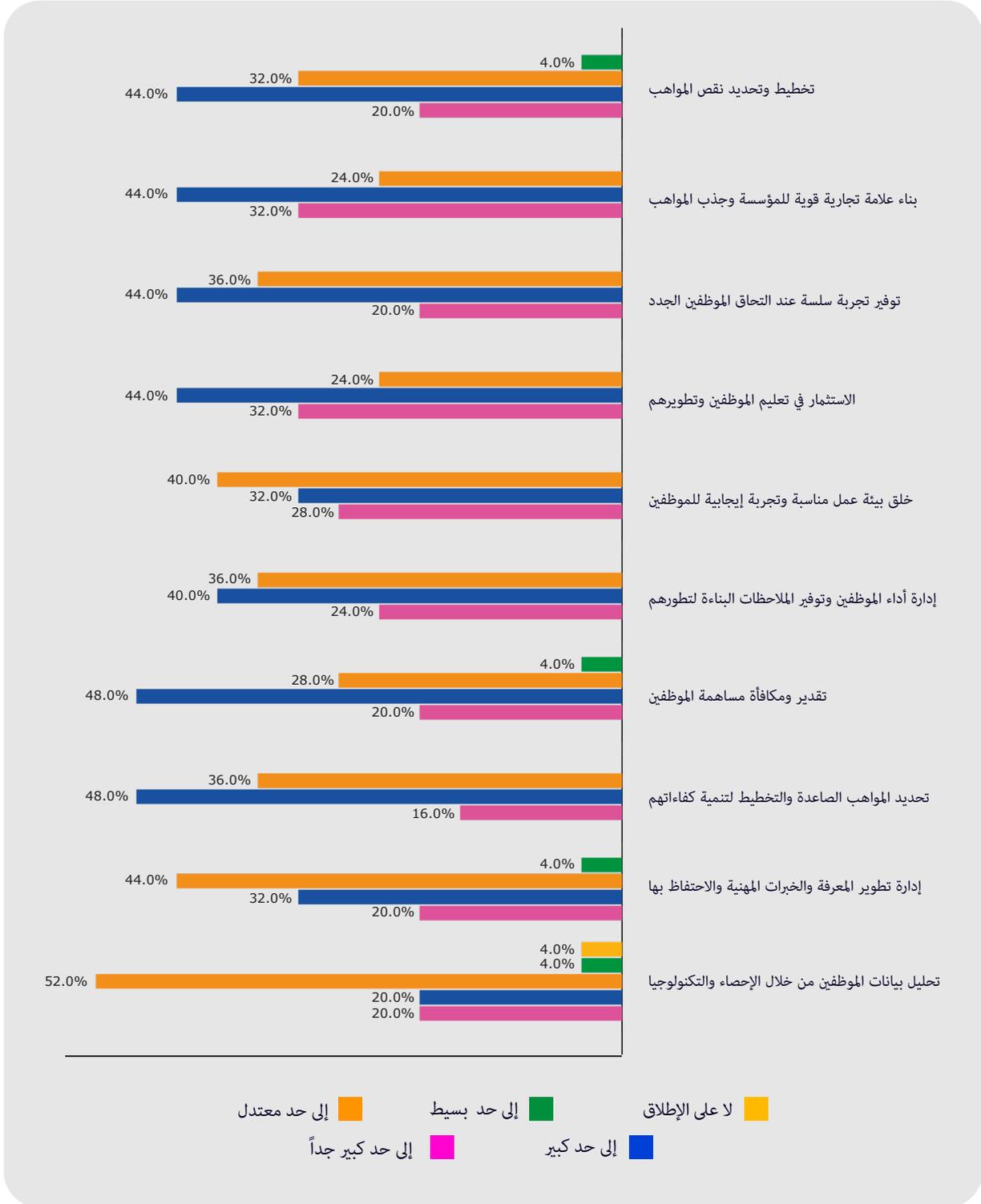
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



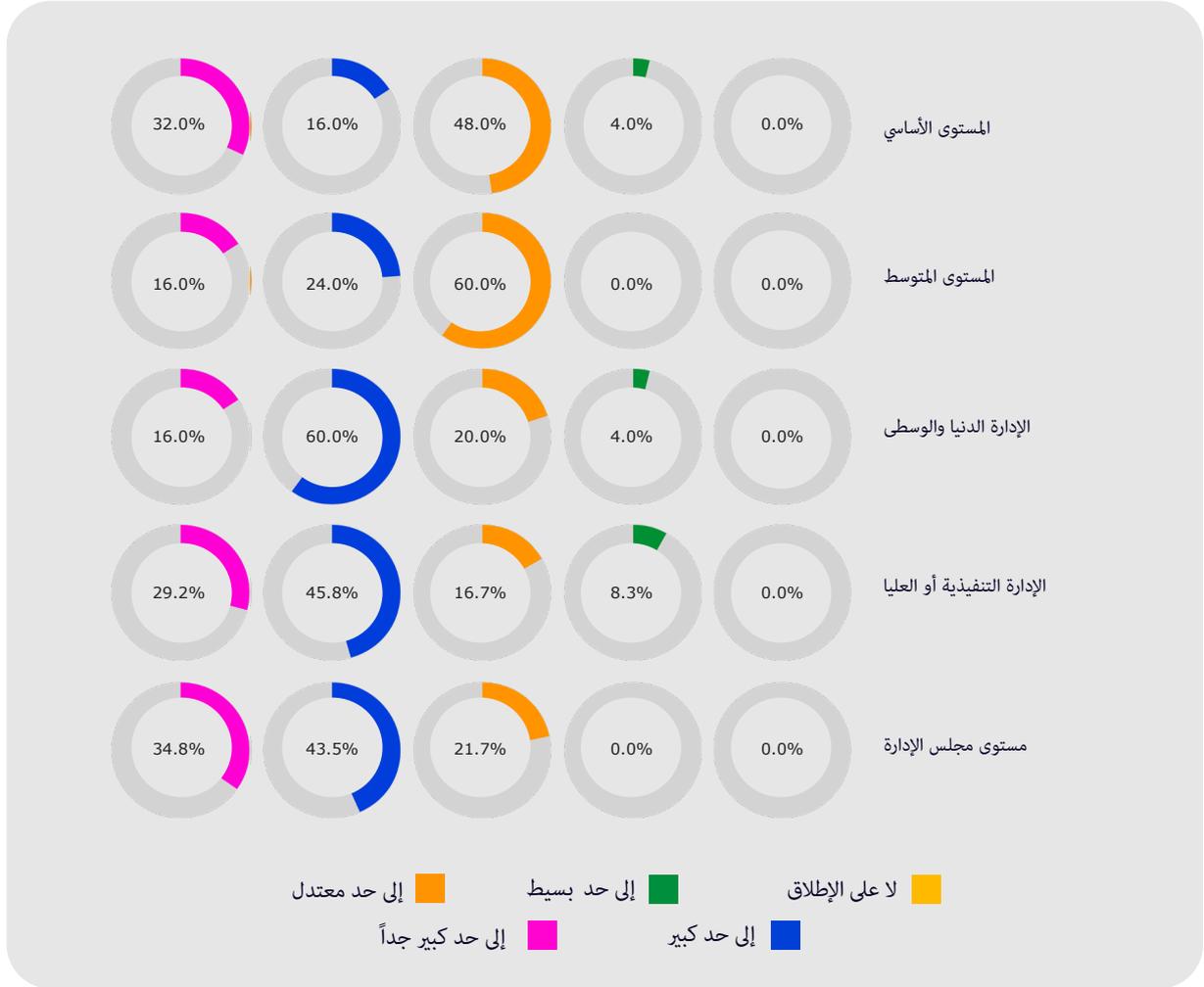
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



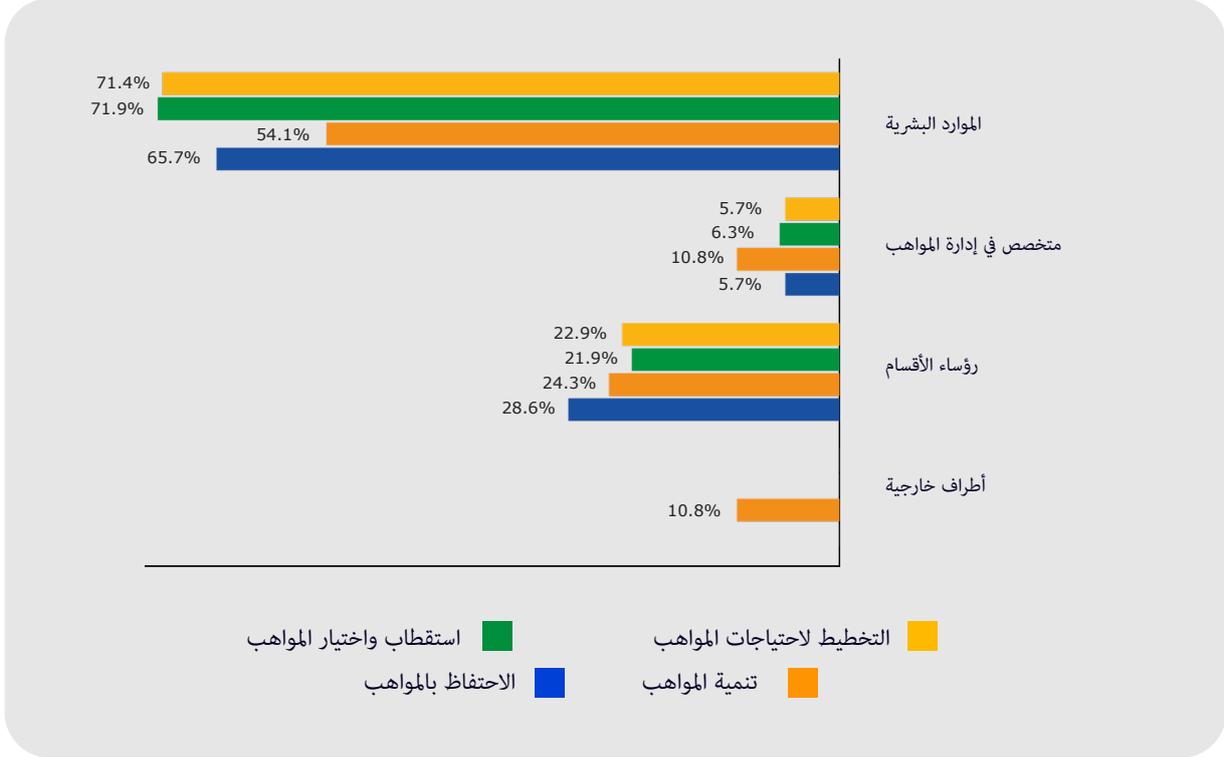
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



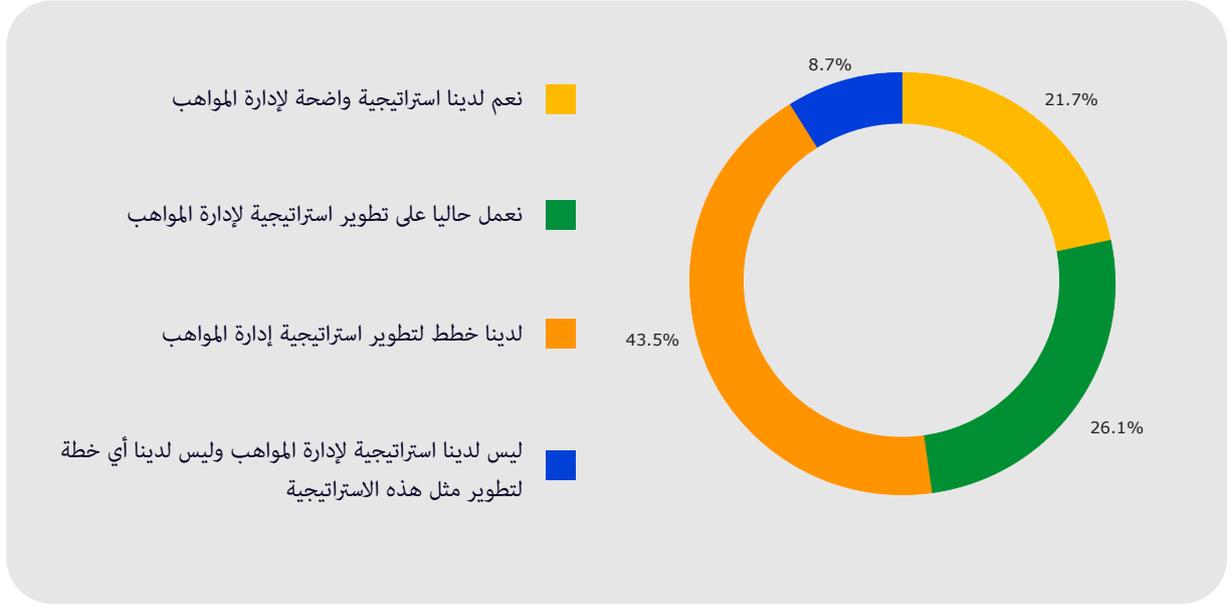
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



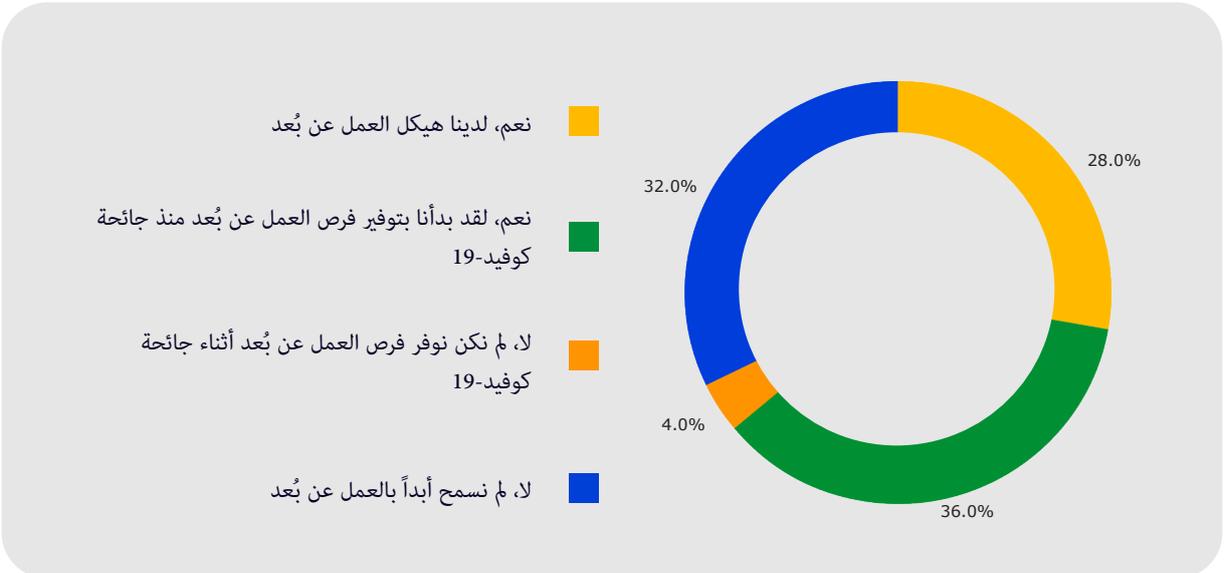
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



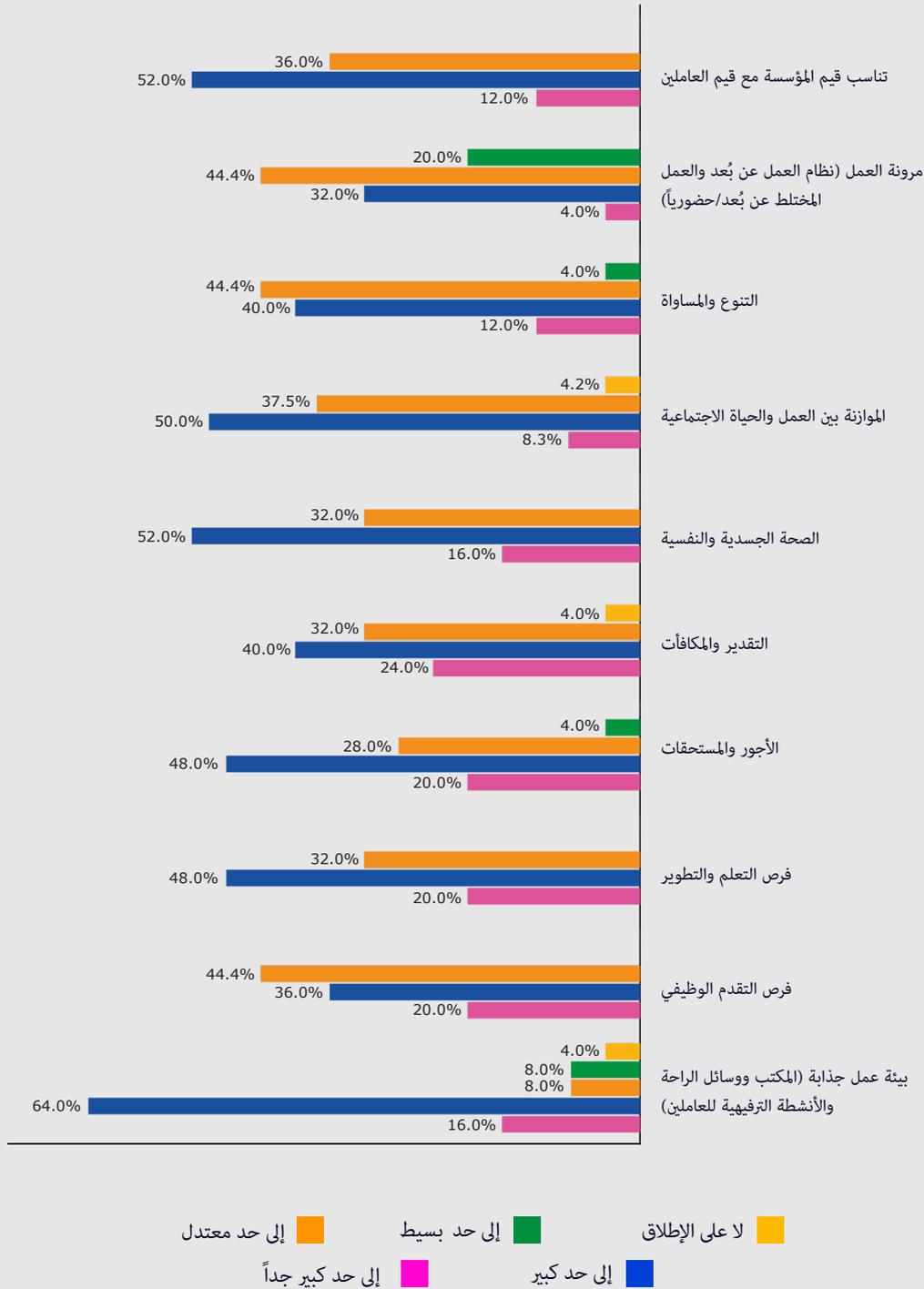
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

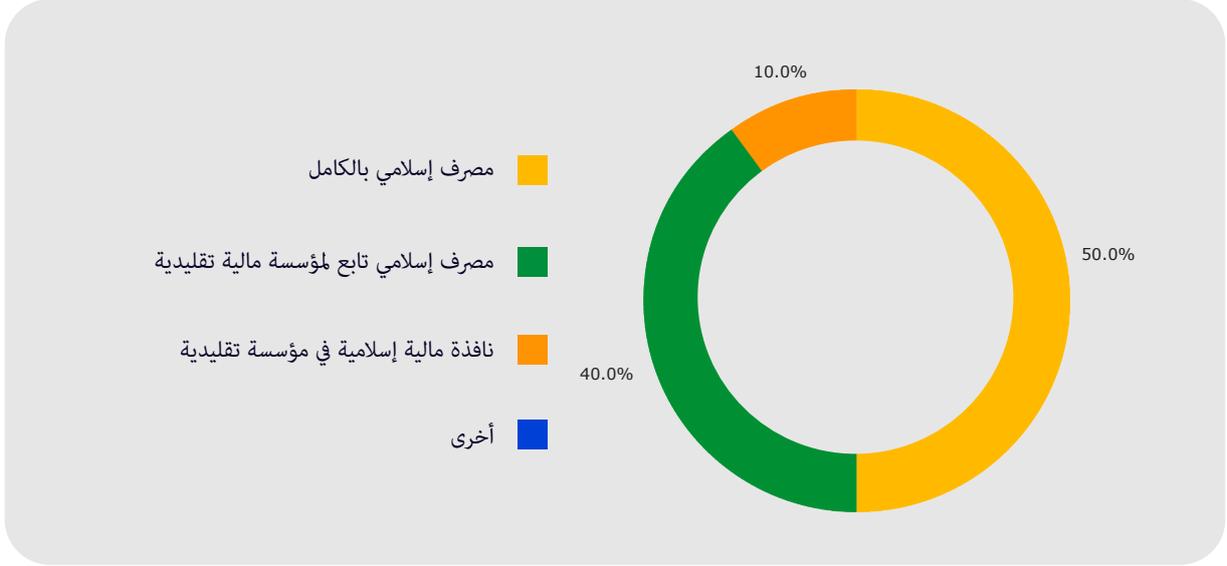


21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

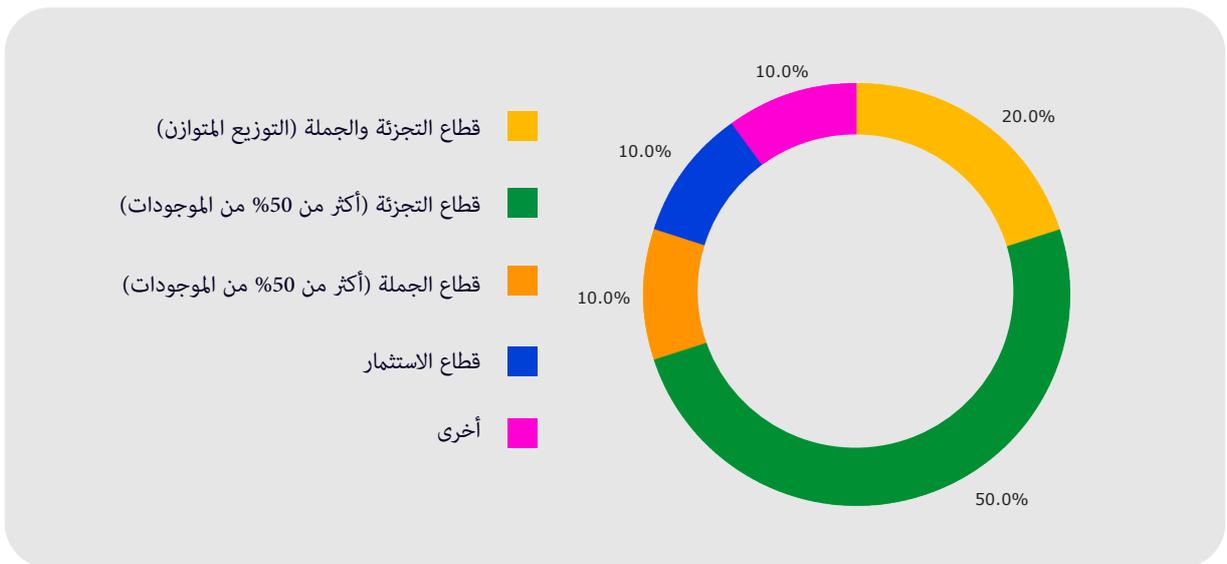


المجموعة 3: جنوب شرق آسيا

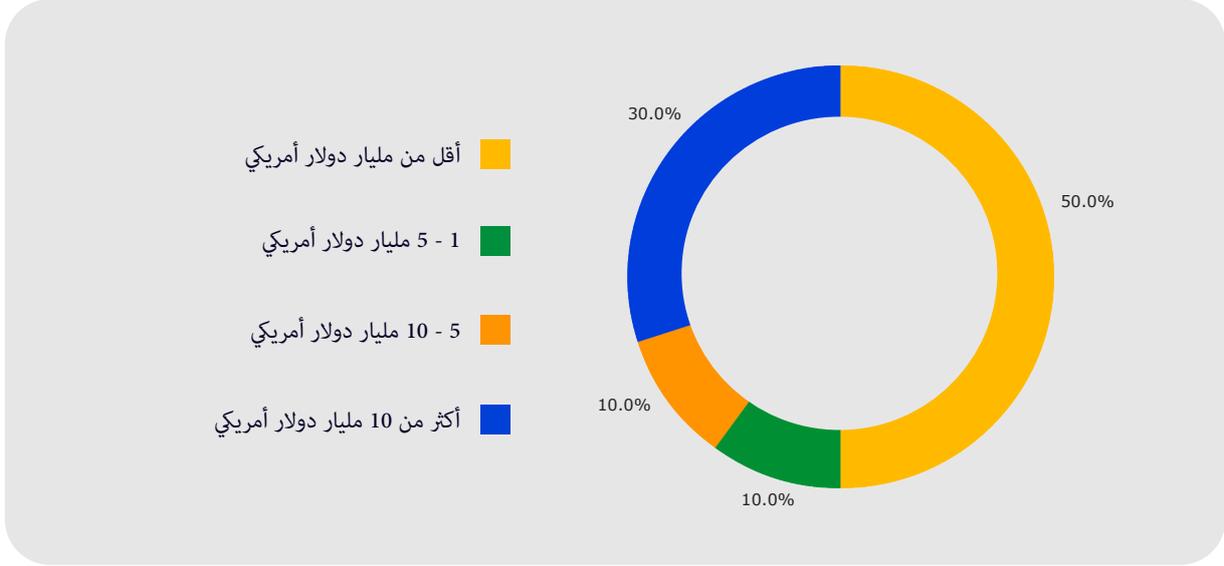
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



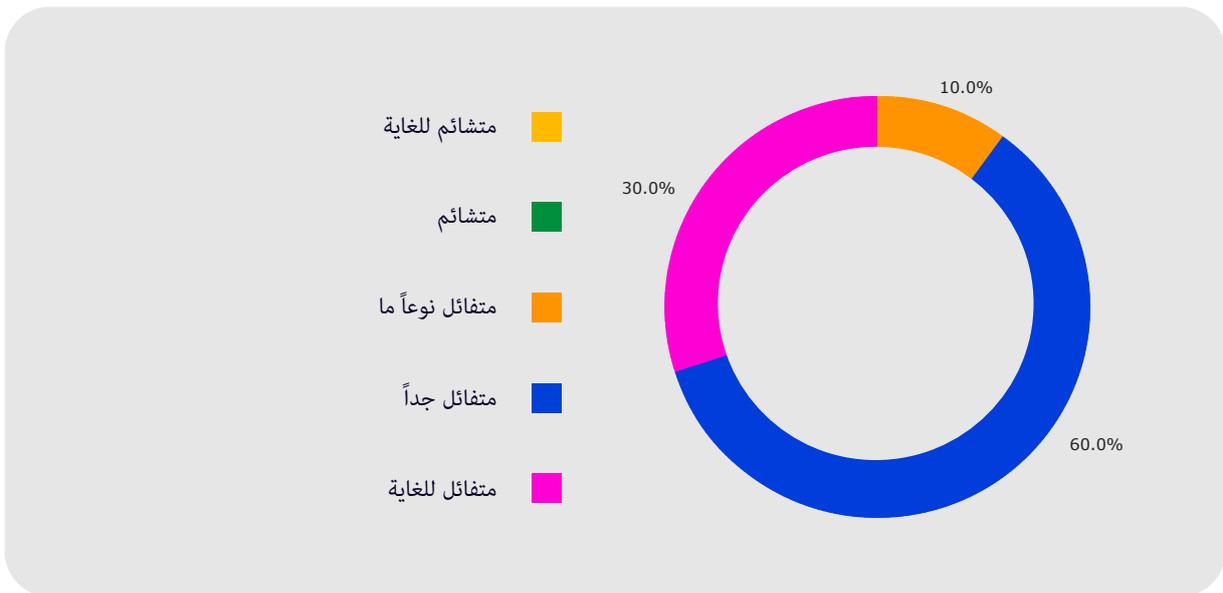
شكل 2. الأعمال الأساسية



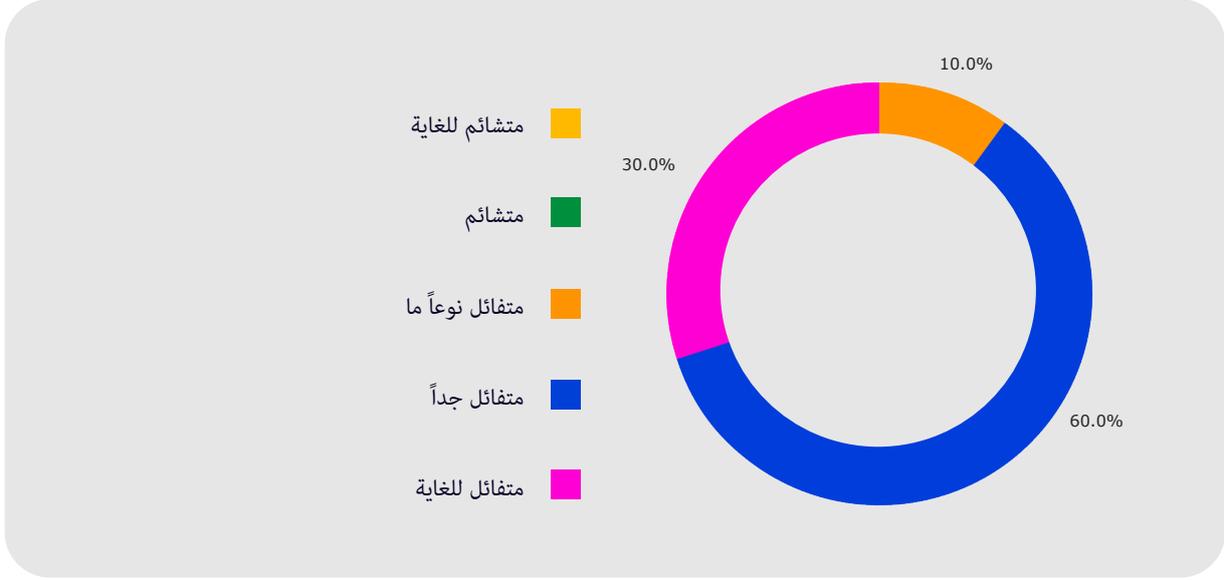
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



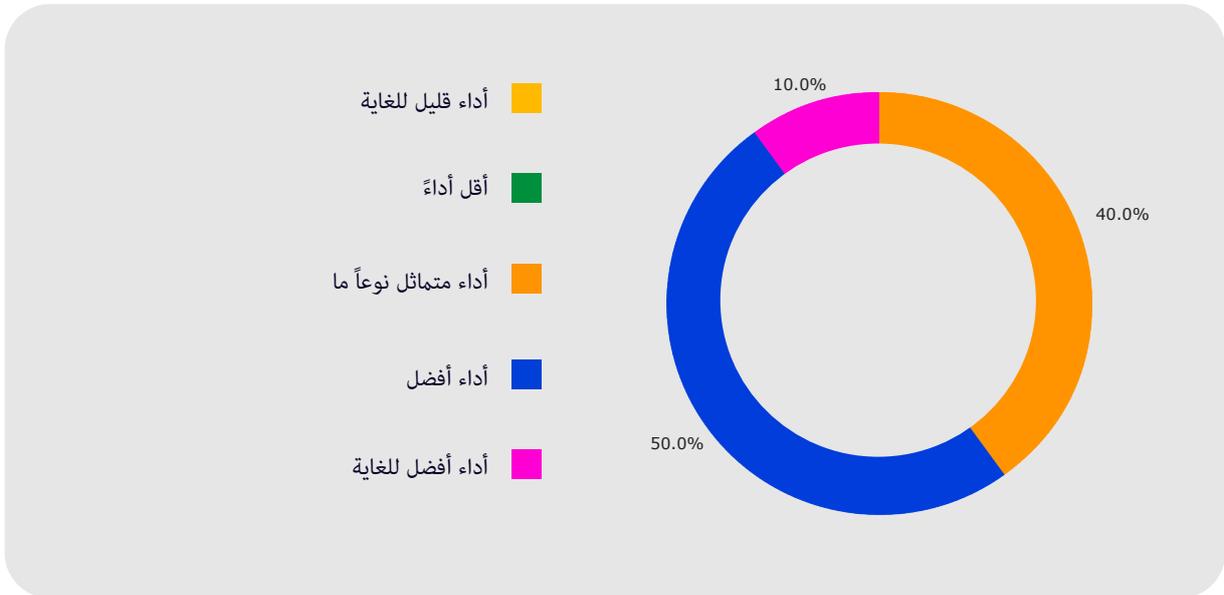
شكل 4. المستوى العام للتفاؤل بمستقبل الصناعة المالية



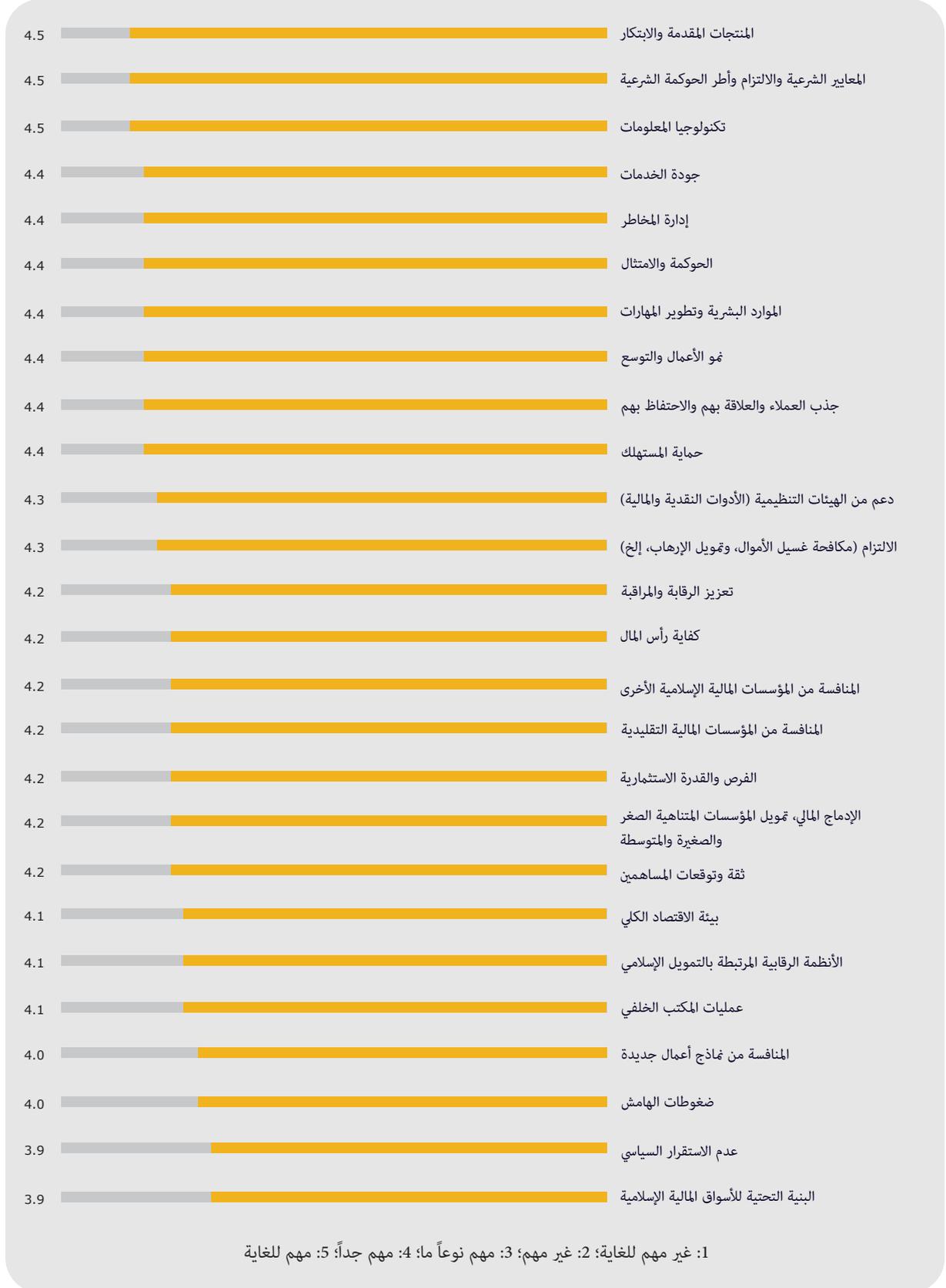
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



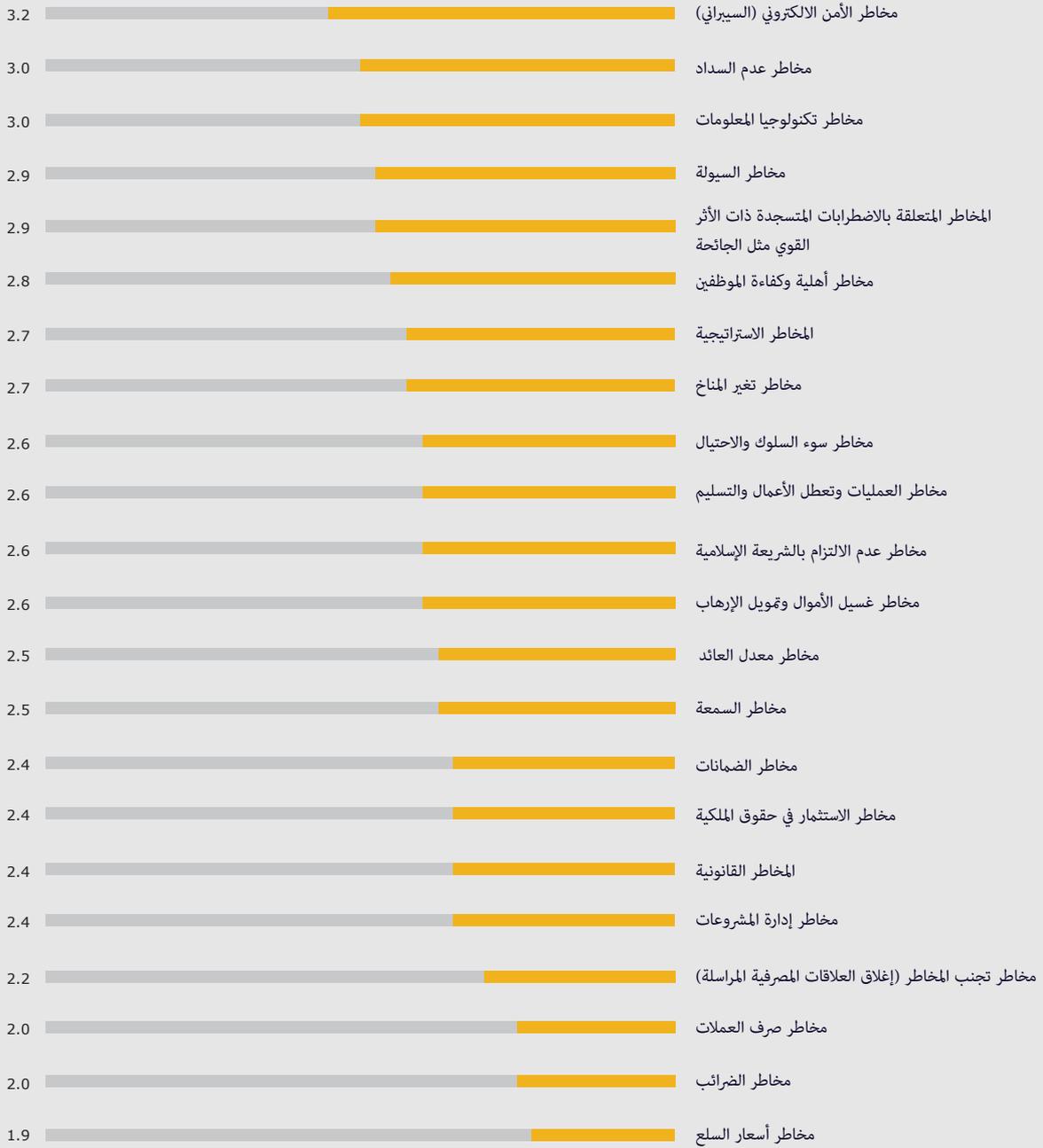
شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية

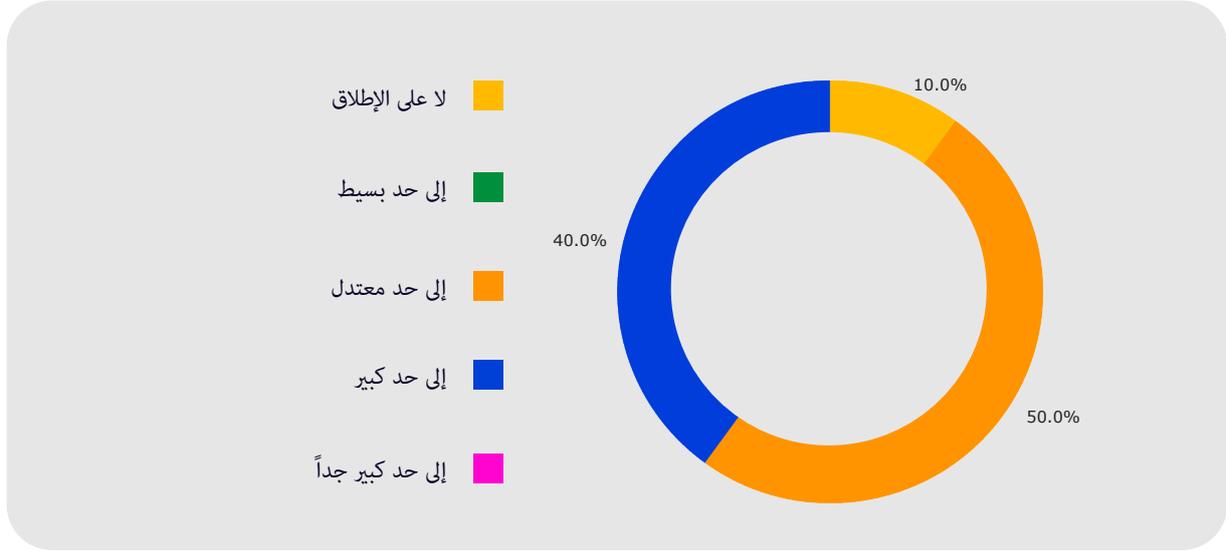


شكل 8. كشاف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي

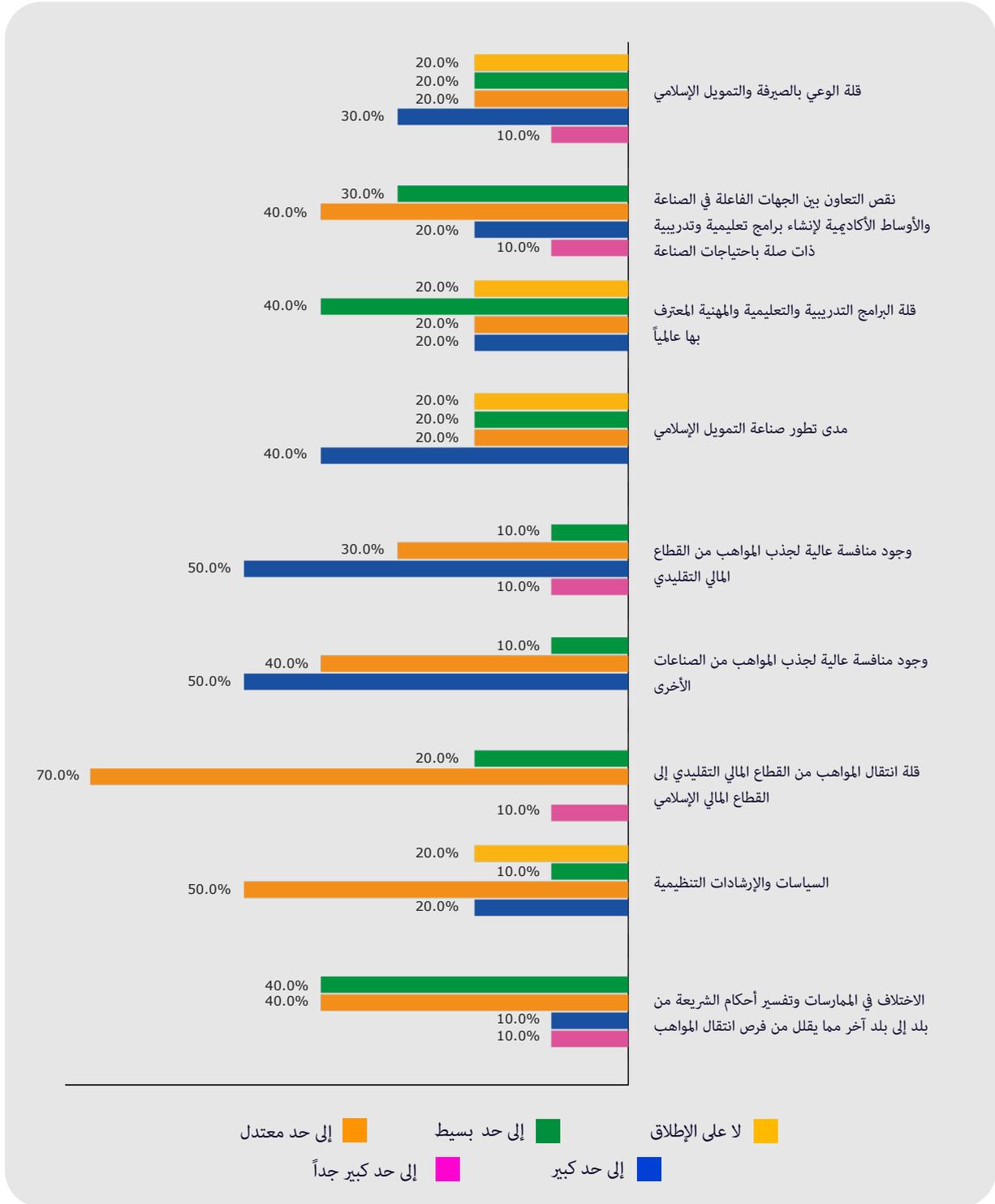


1: غير خطر للغاية؛ 2: غير خطر؛ 3: خطر نوعاً ما؛ 4: خطر جداً؛ 5: خطر للغاية

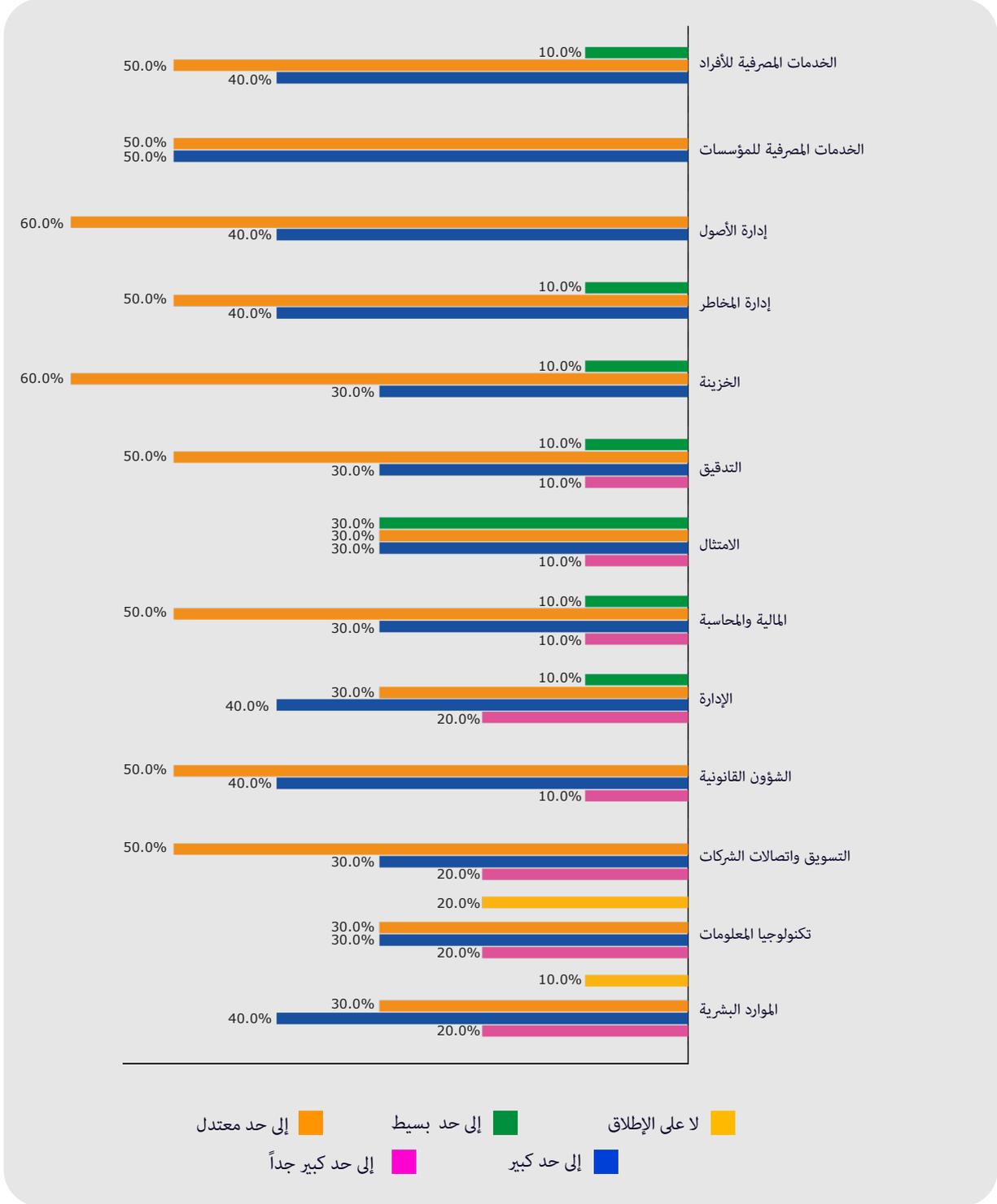
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



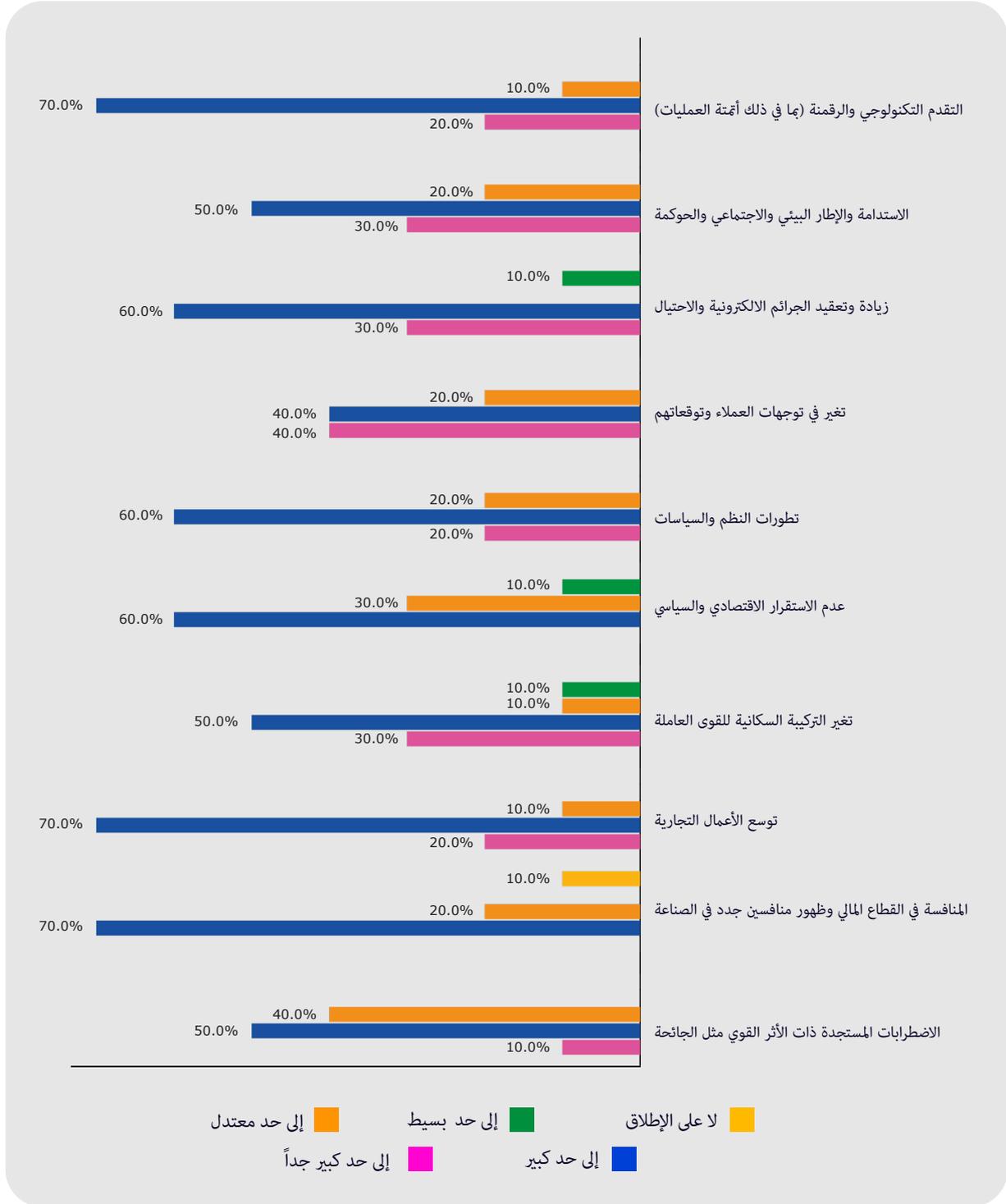
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



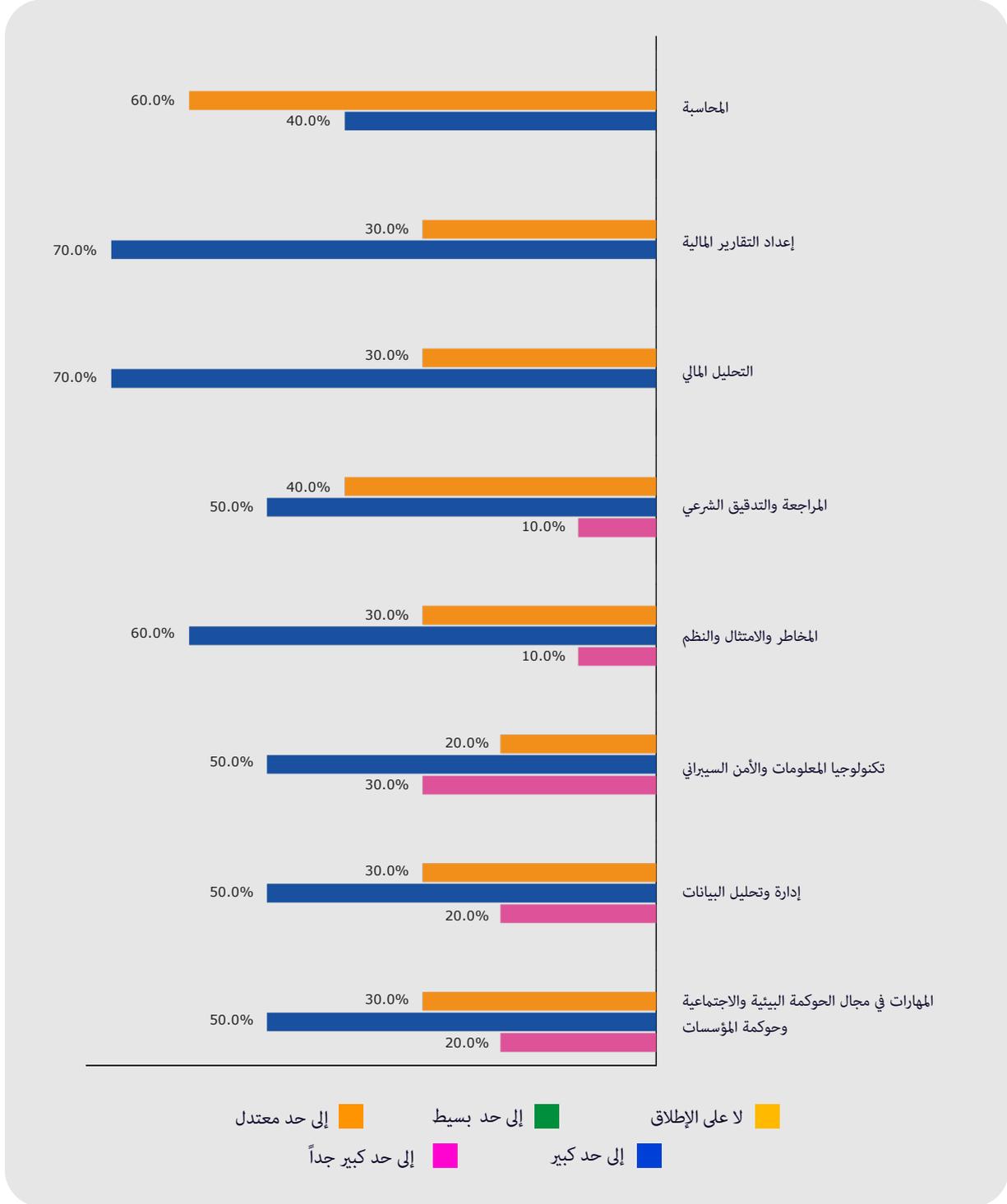
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



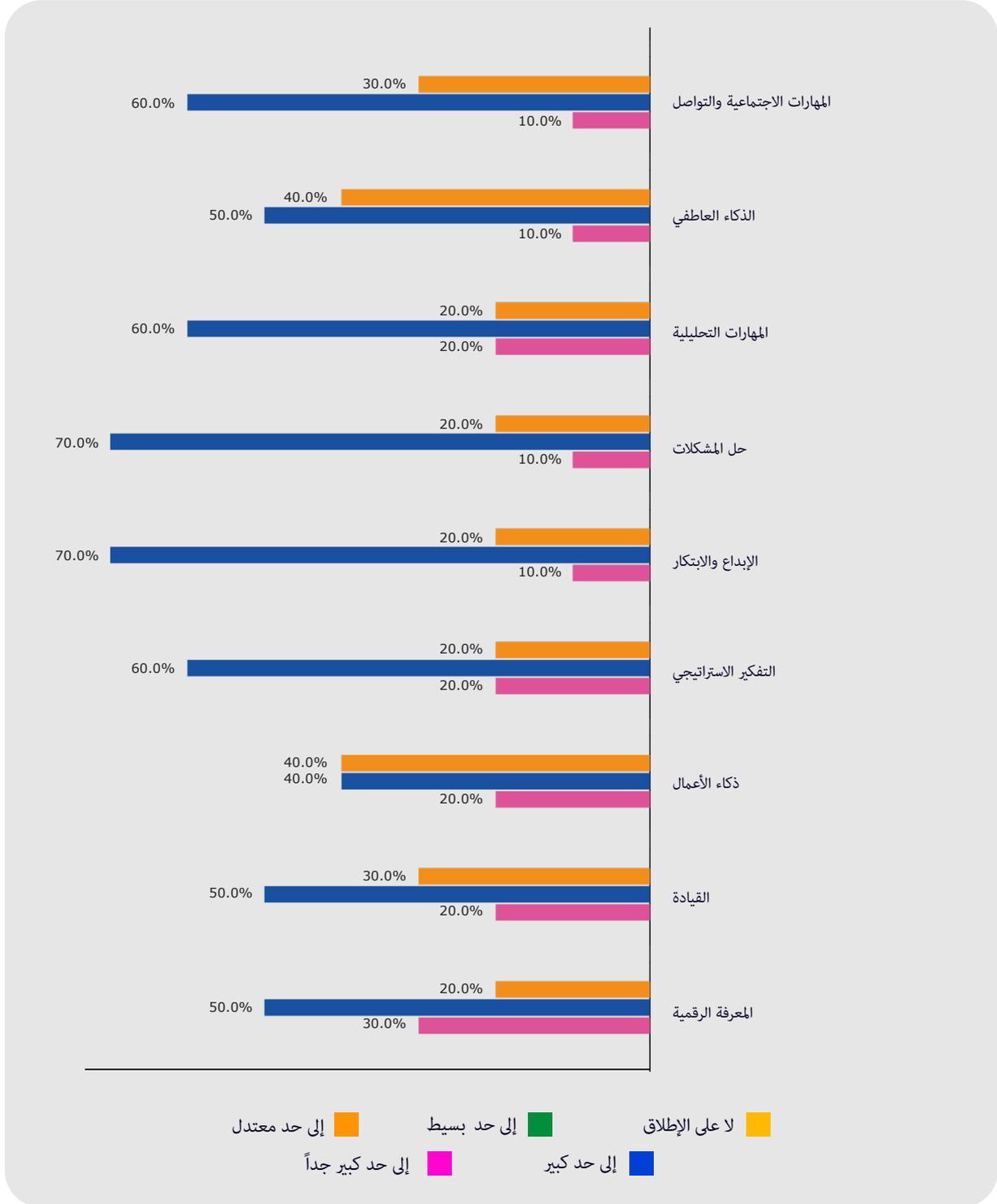
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



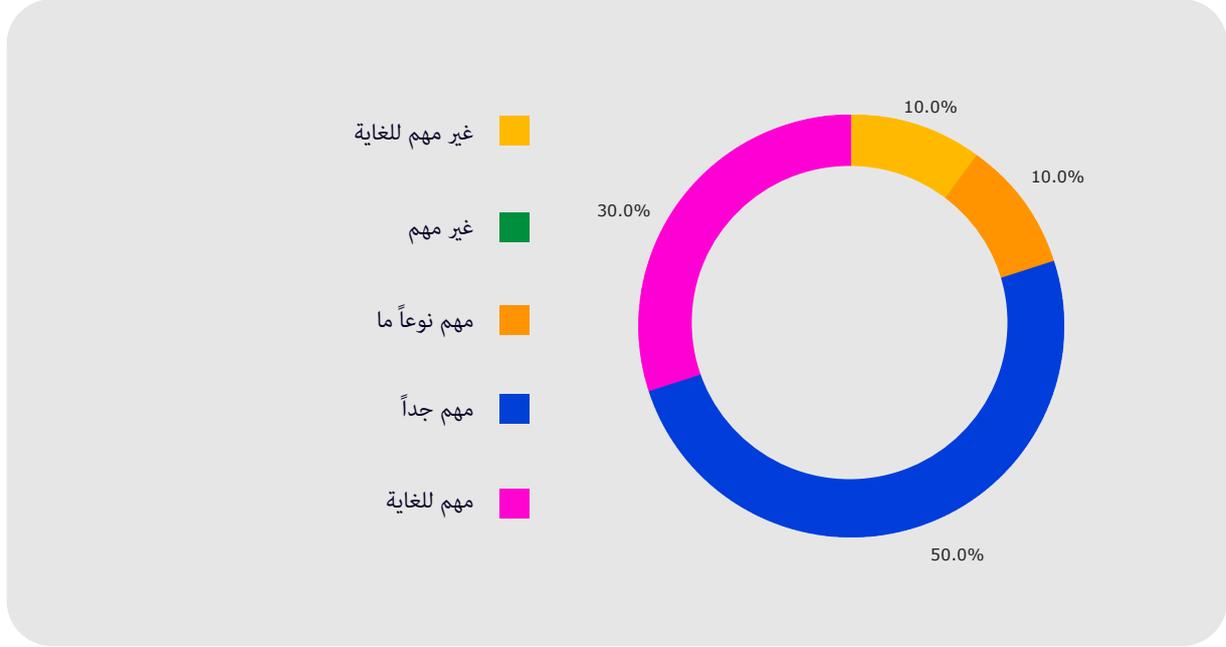
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



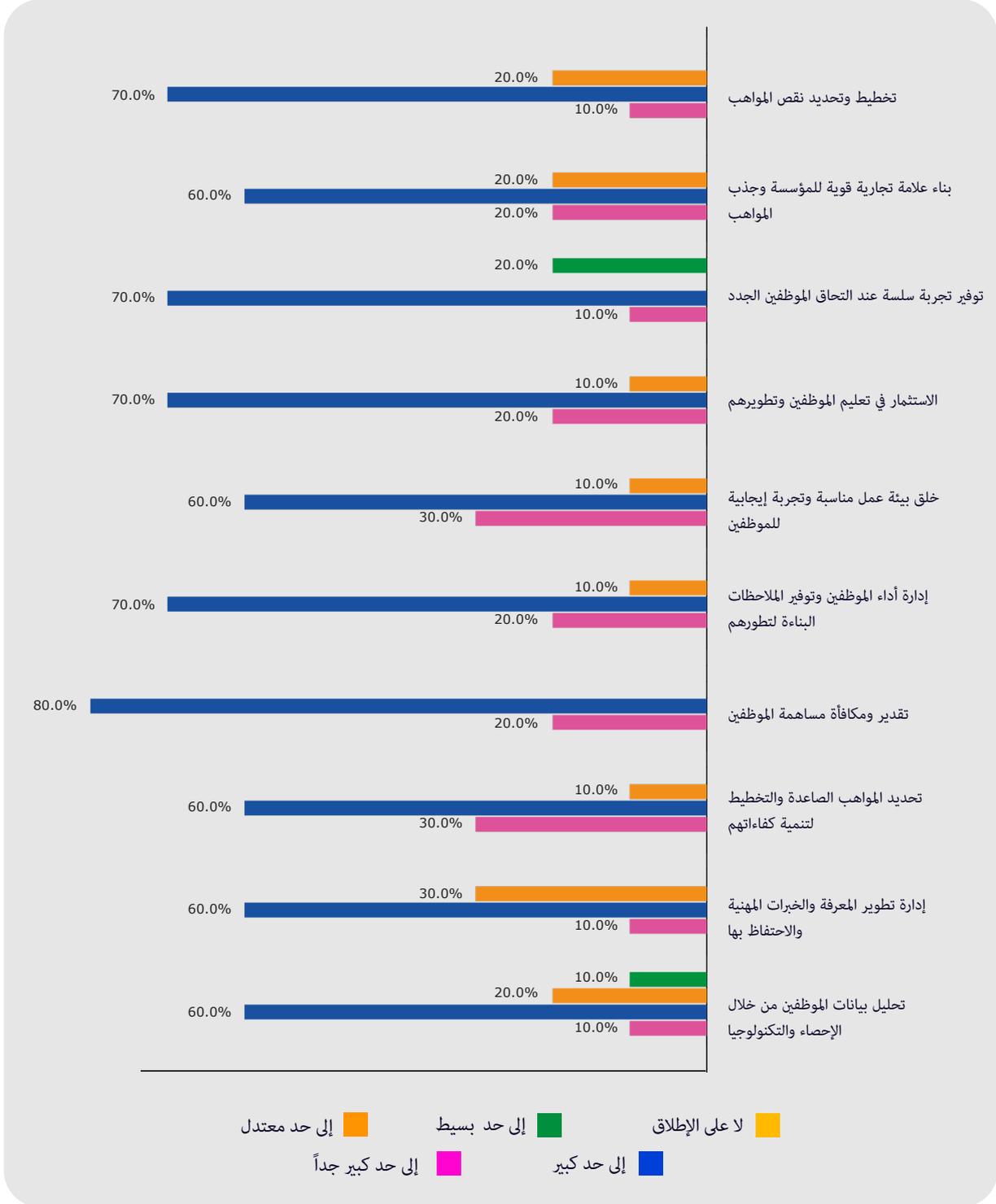
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



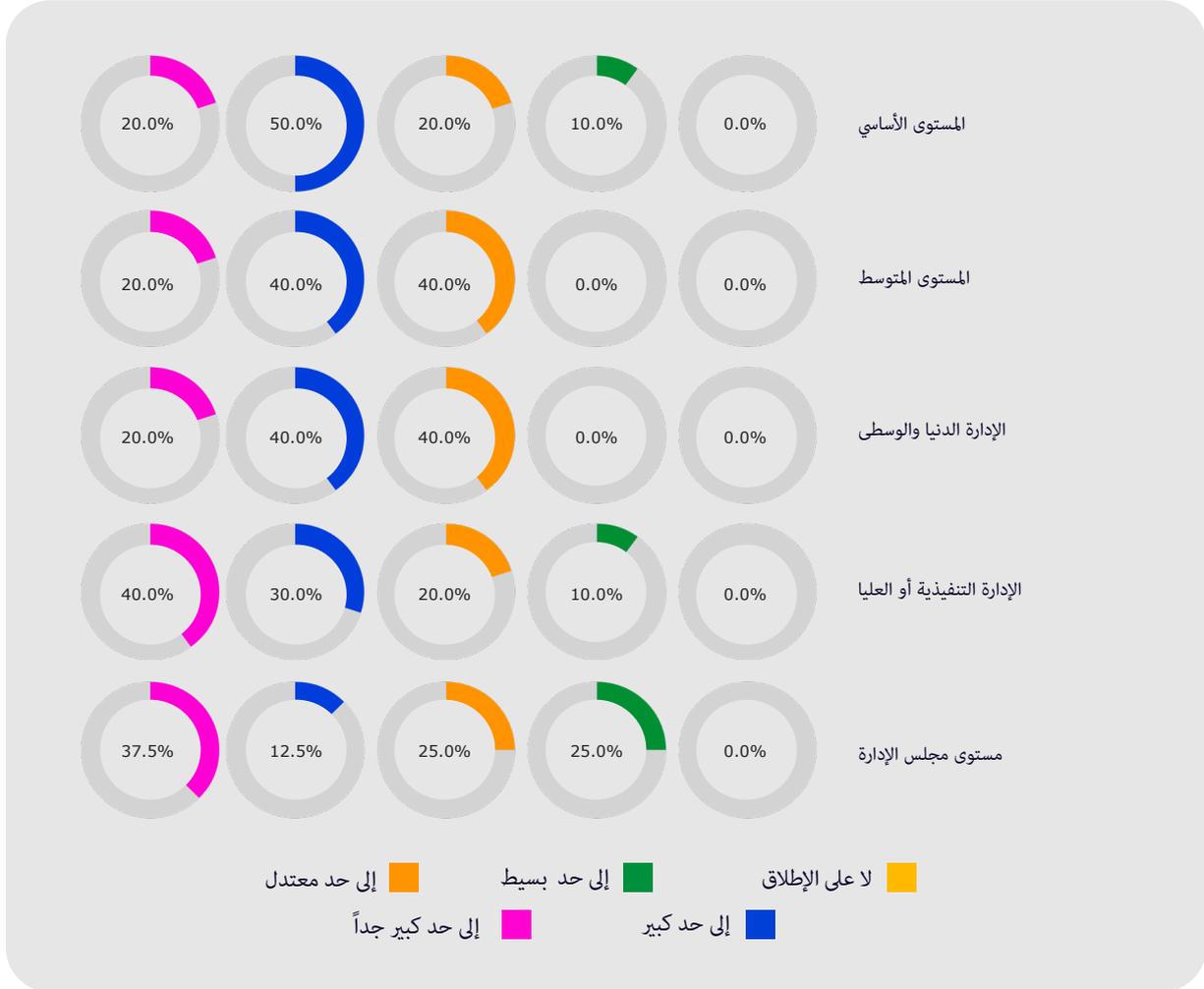
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



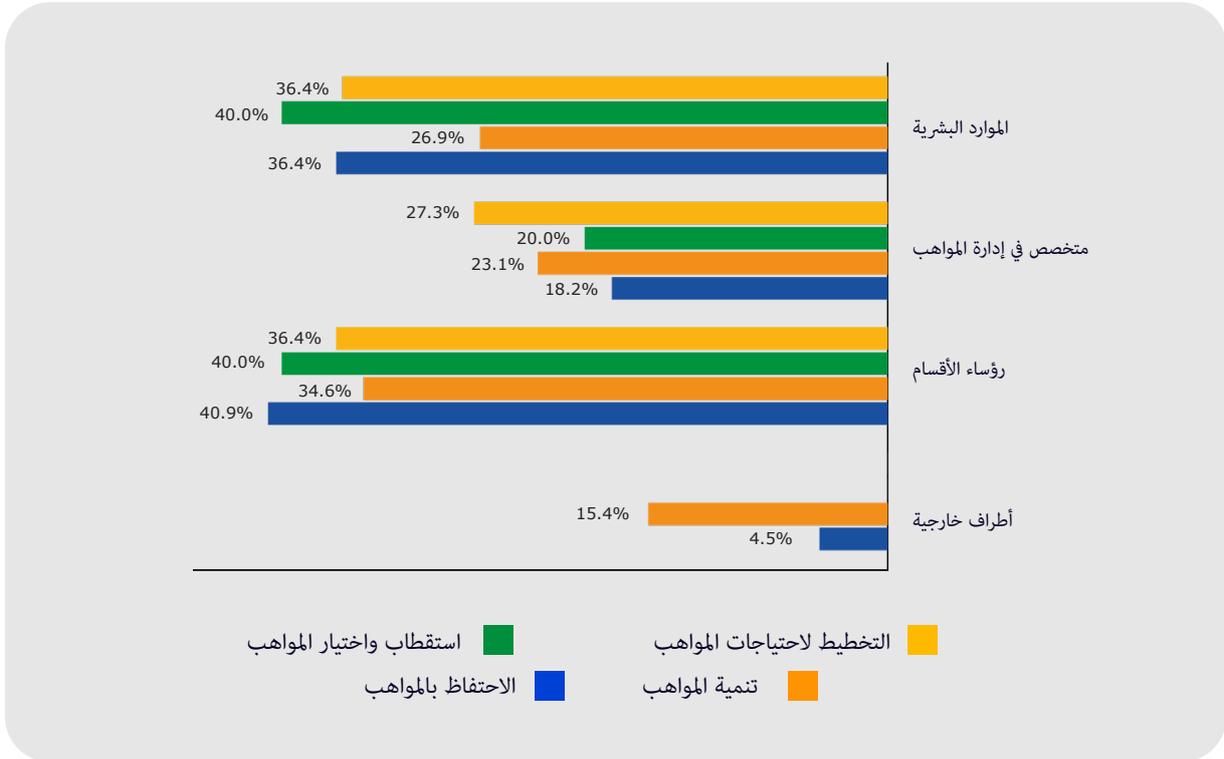
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



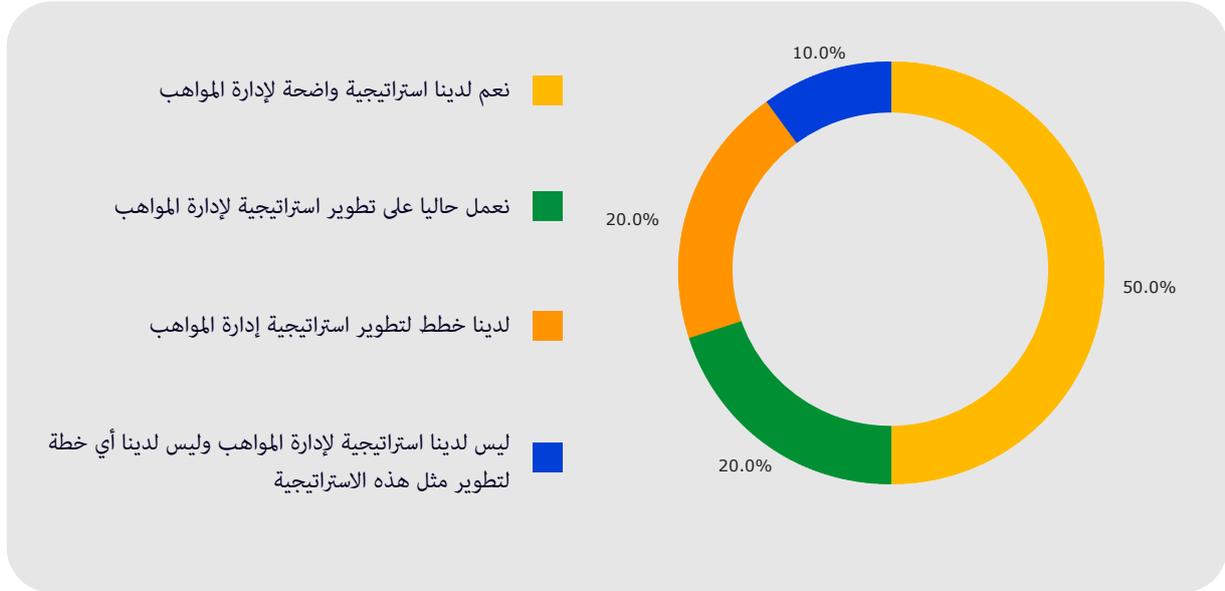
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



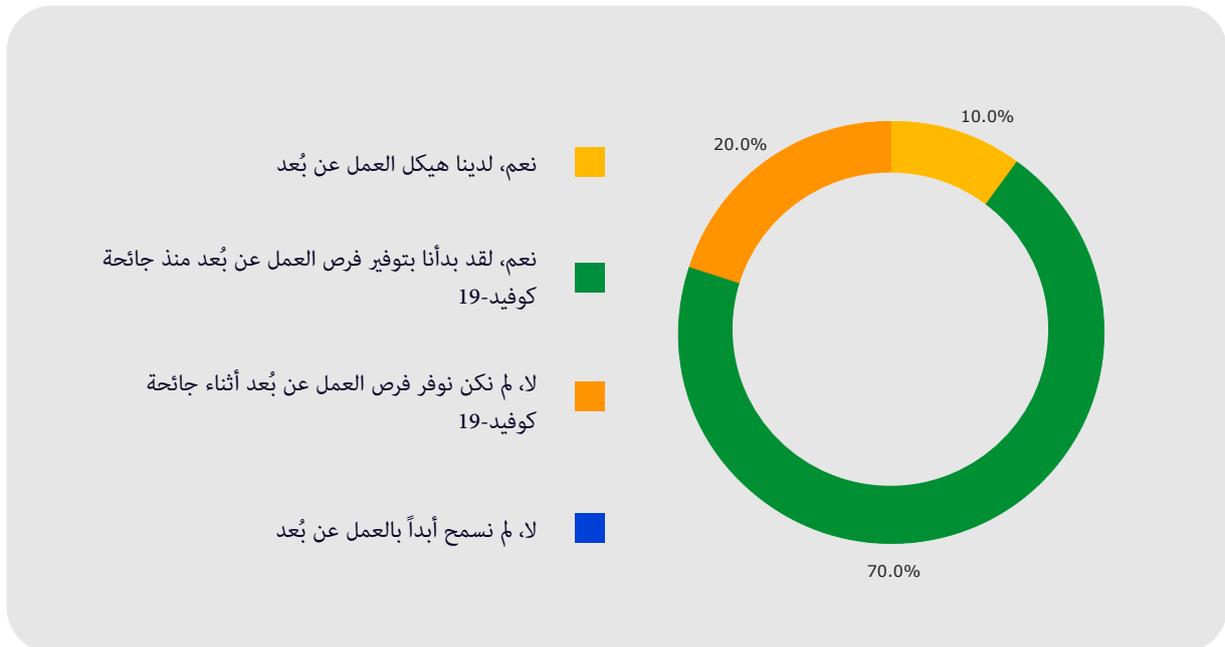
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



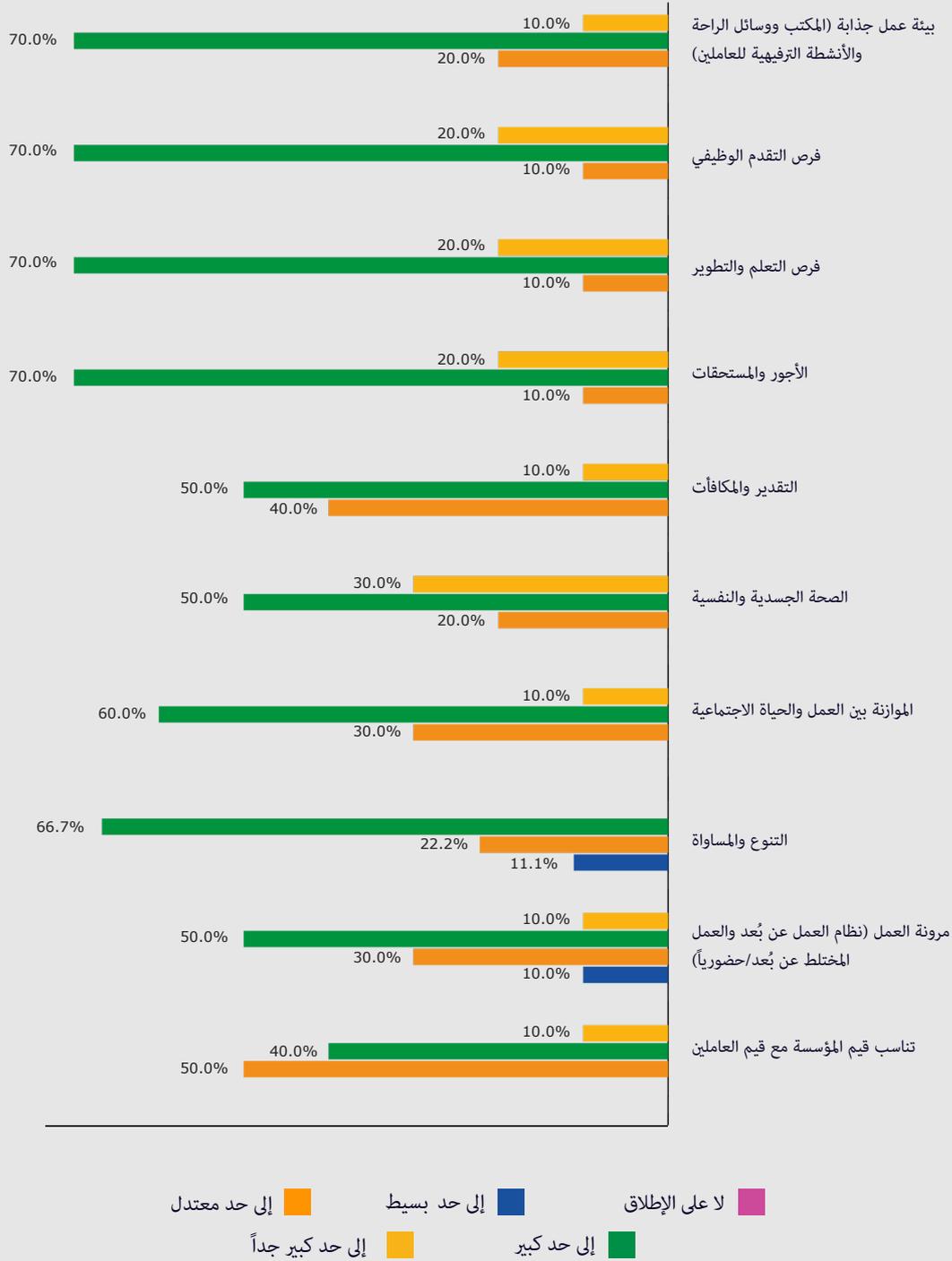
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

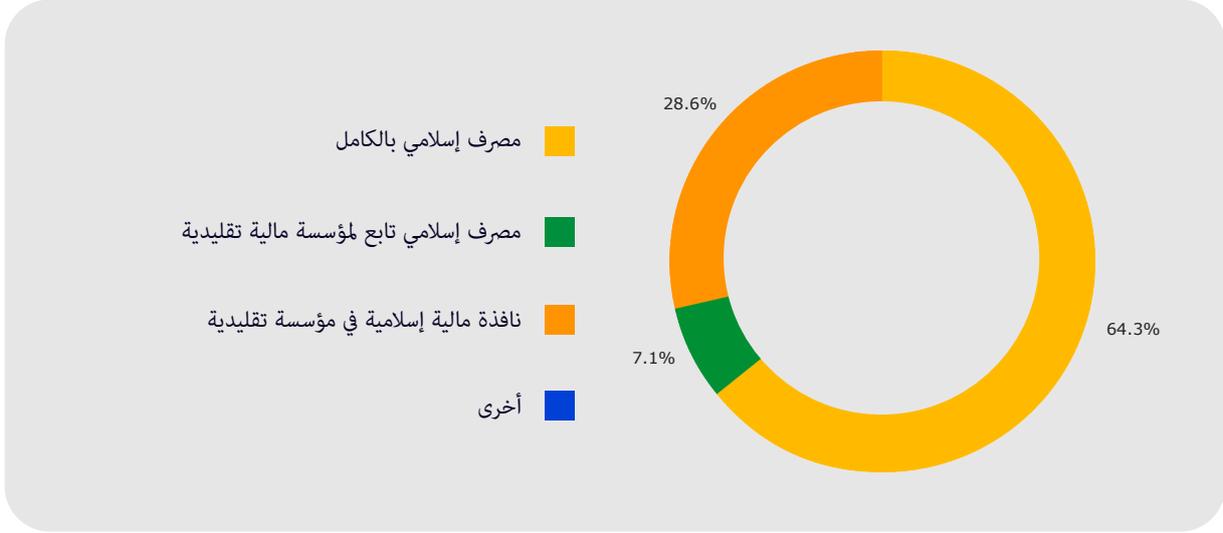


21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

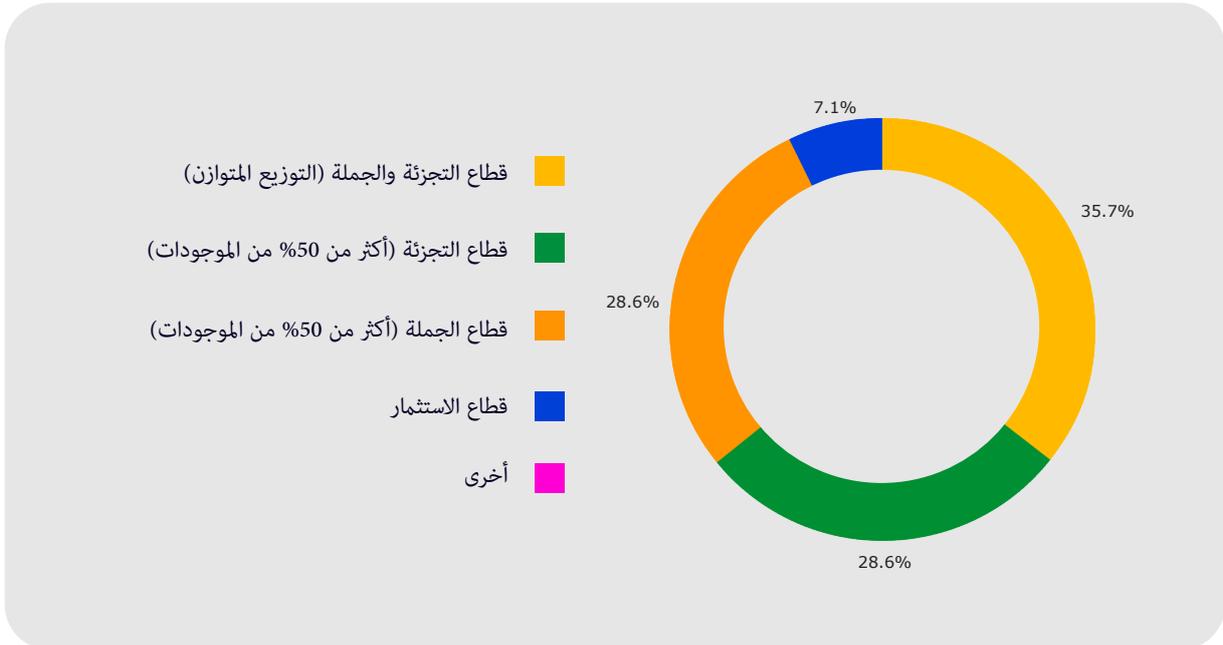


المجموعة 4: غرب ووسط وجنوب آسيا

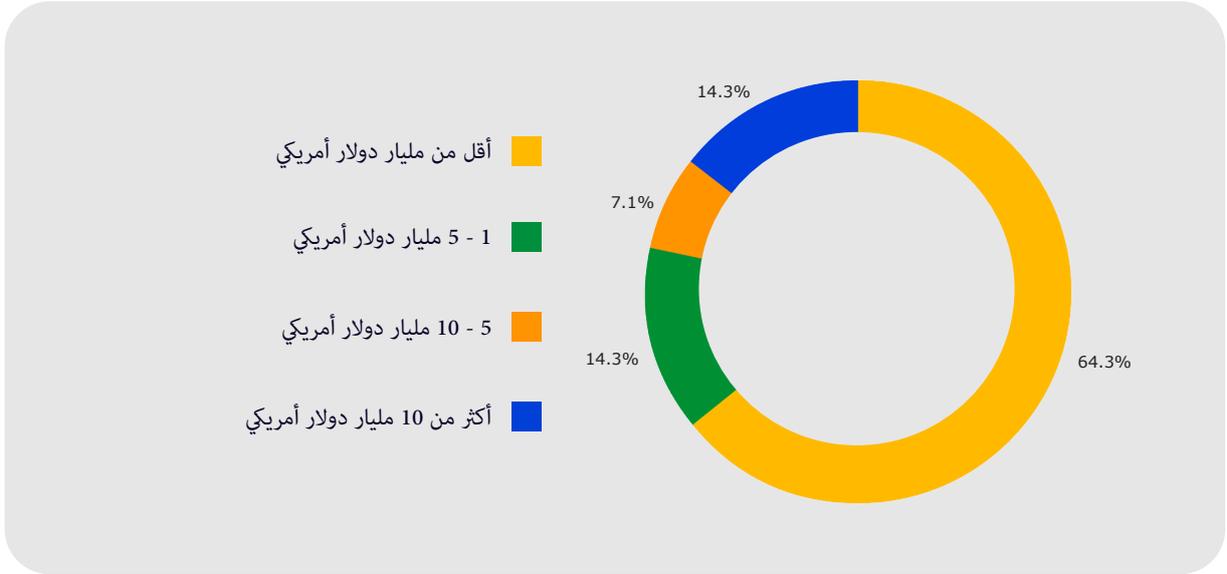
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



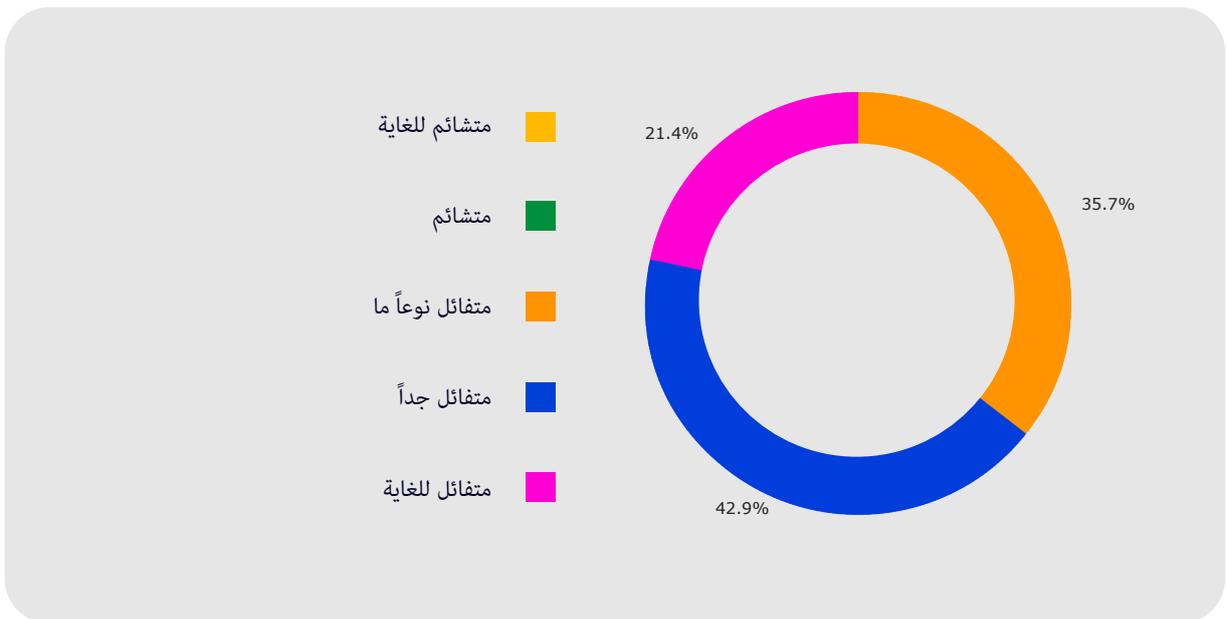
شكل 2. الأعمال الأساسية



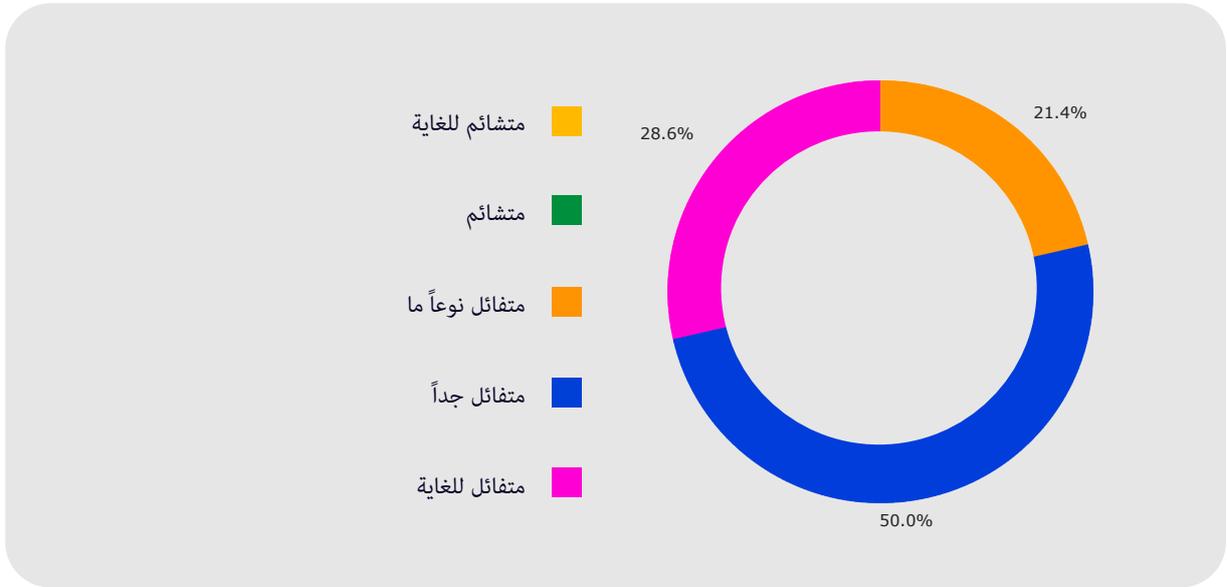
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



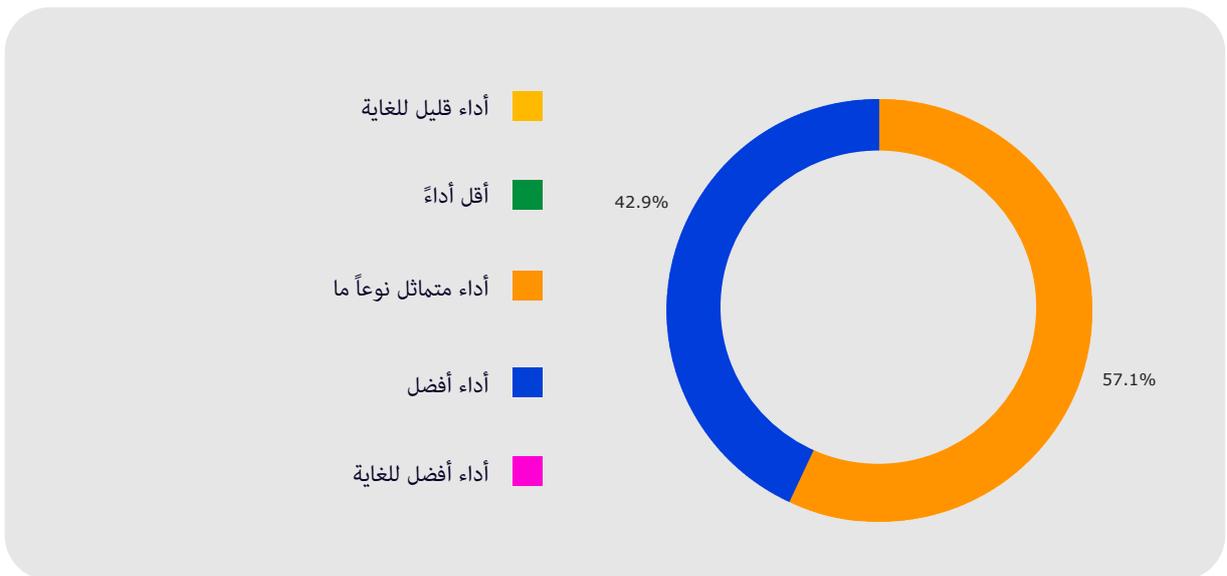
شكل 4. المستوى العام للتفاوت بمستقبل الصناعة المالية



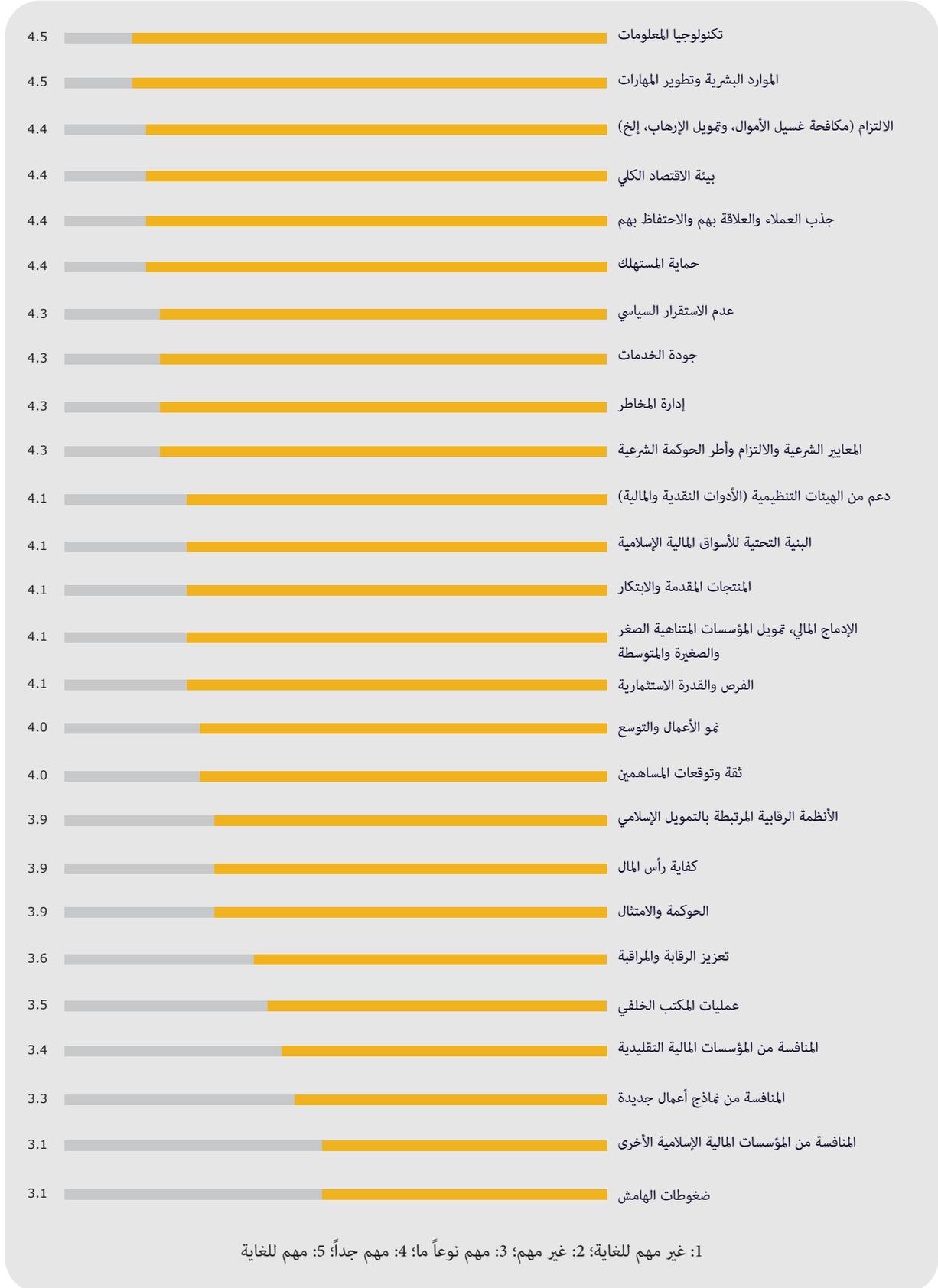
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



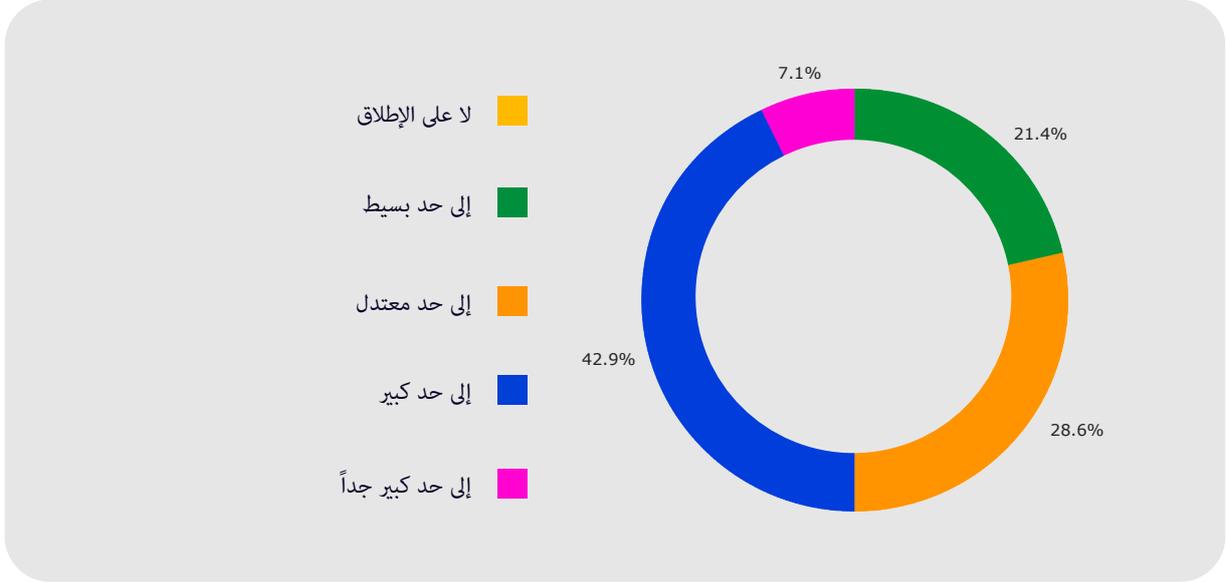
شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية



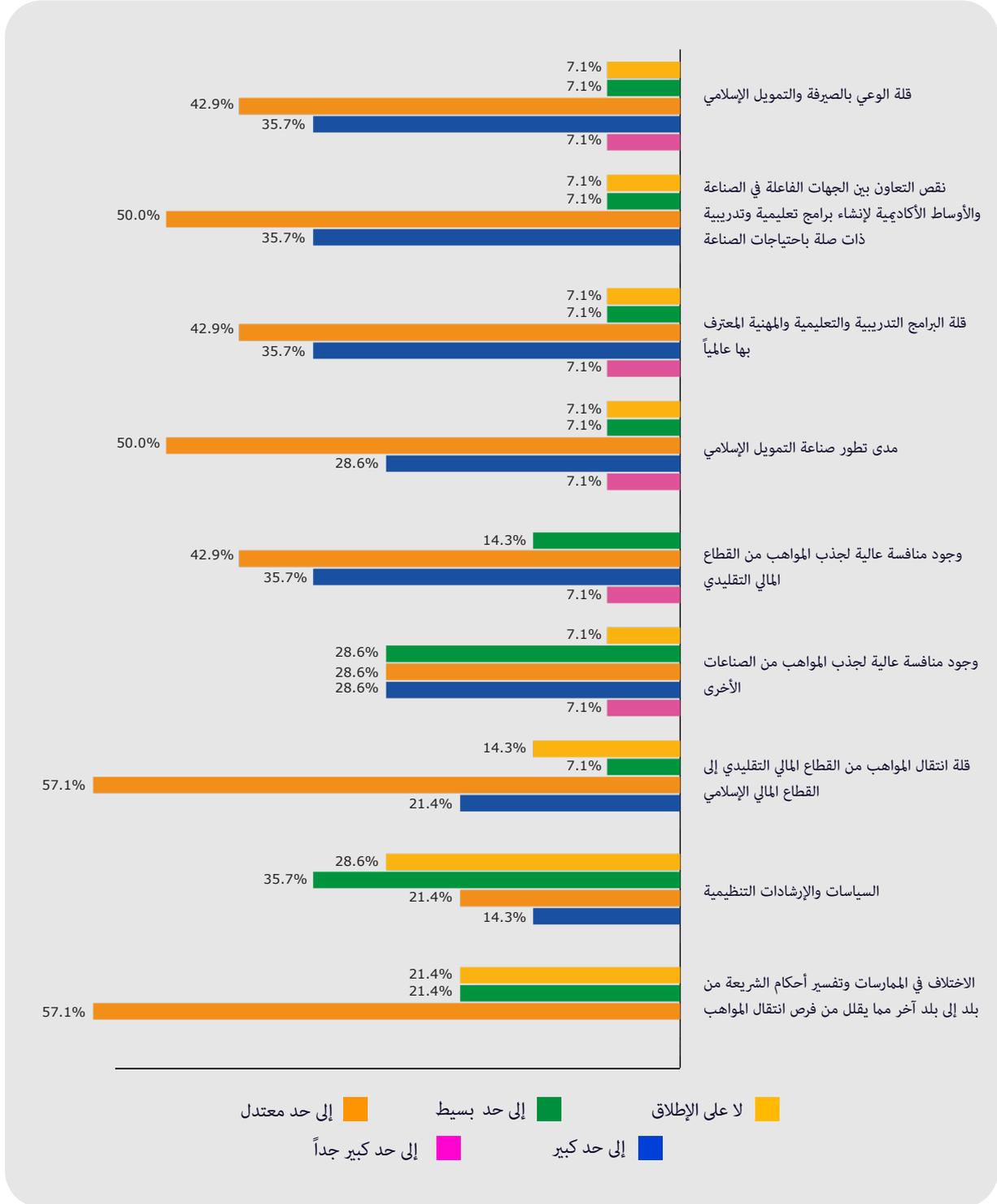
شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي



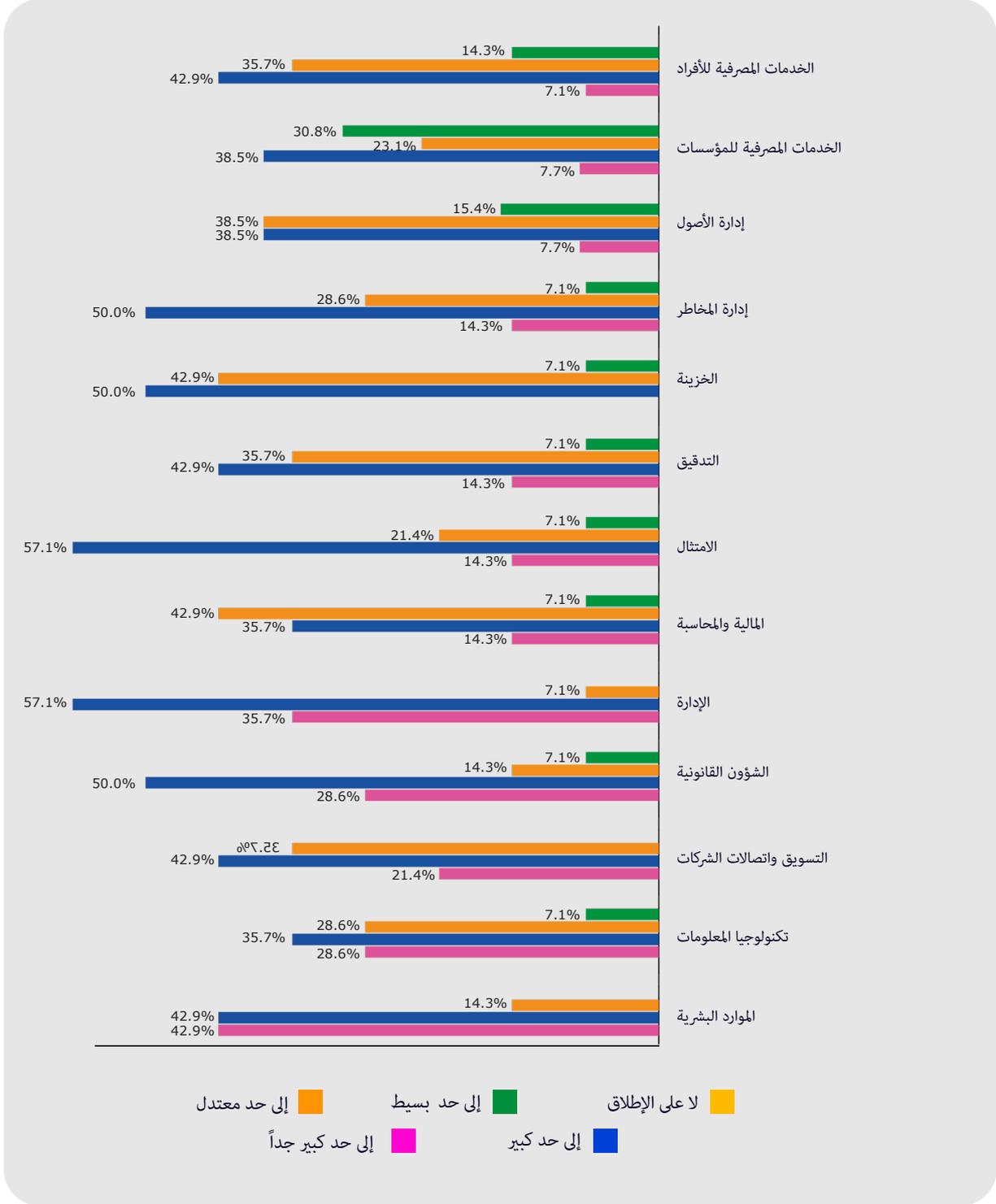
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



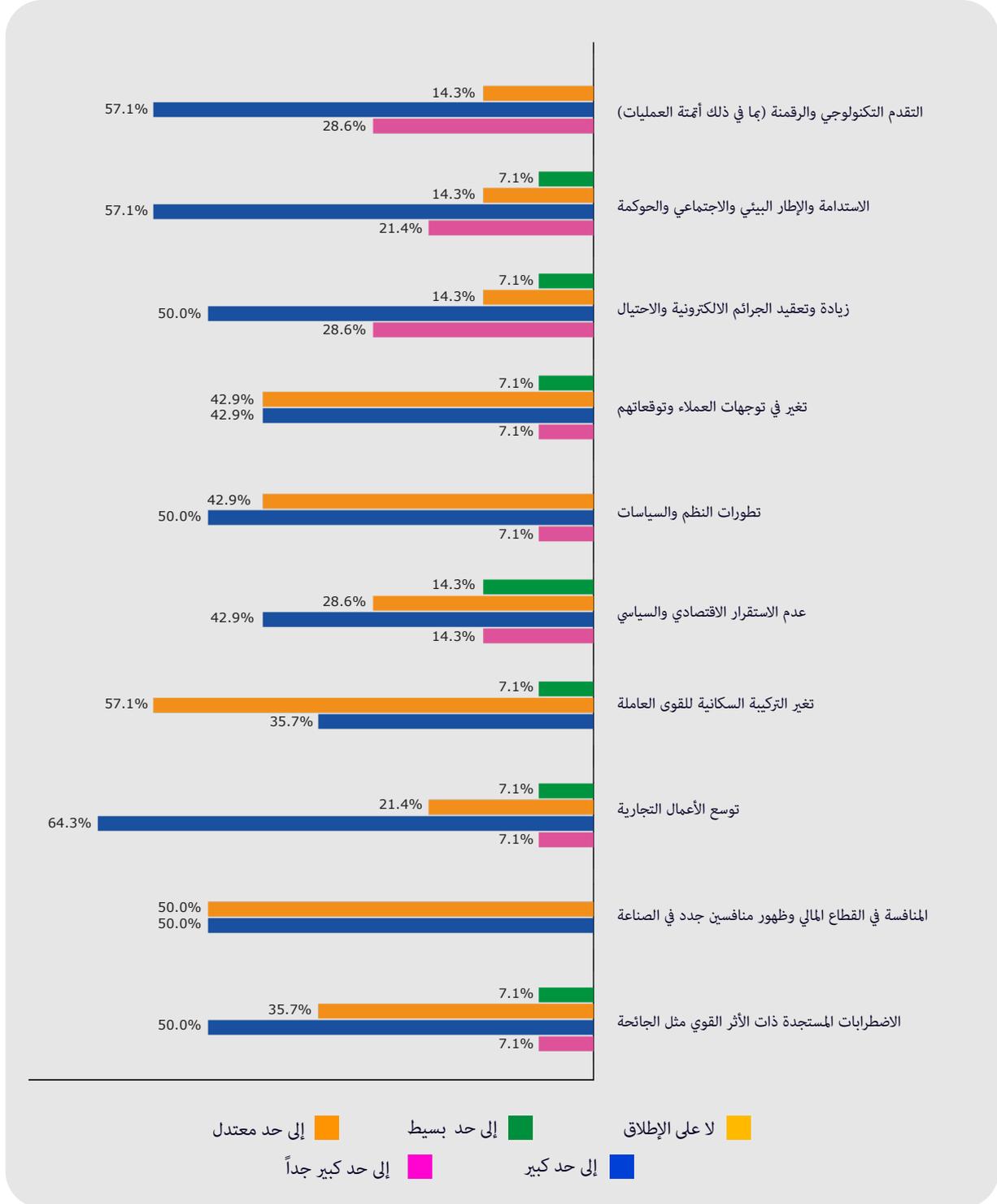
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



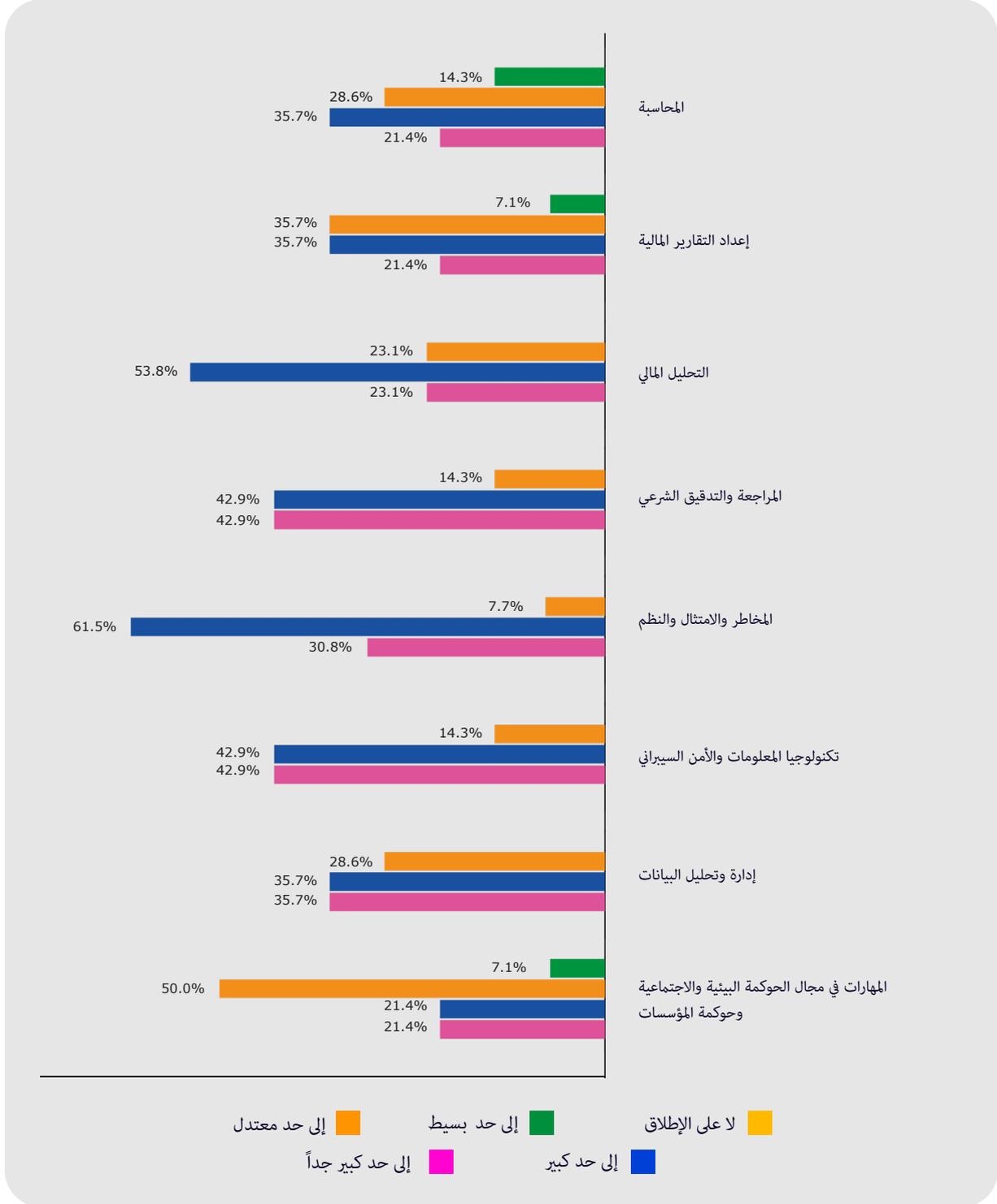
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



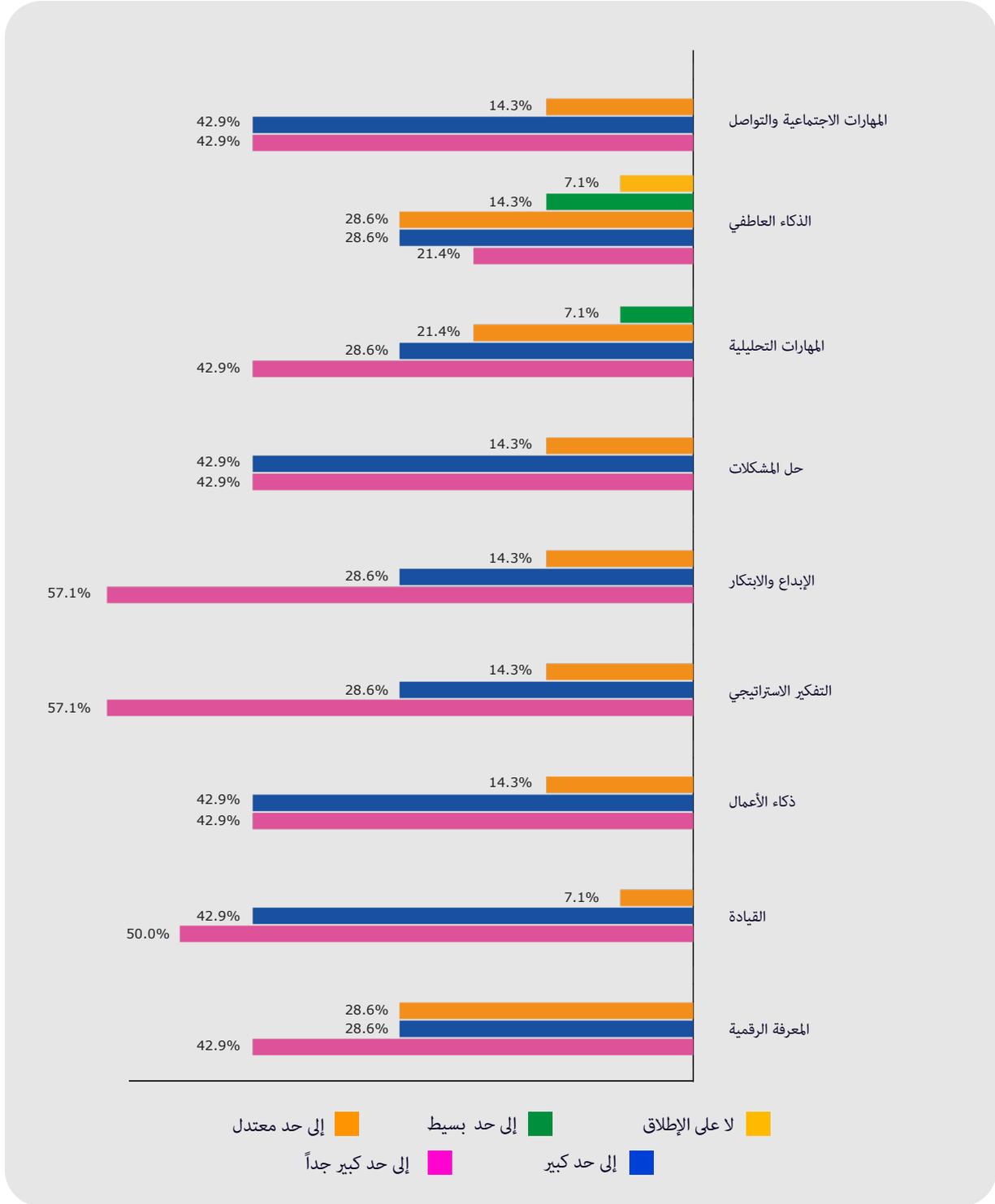
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



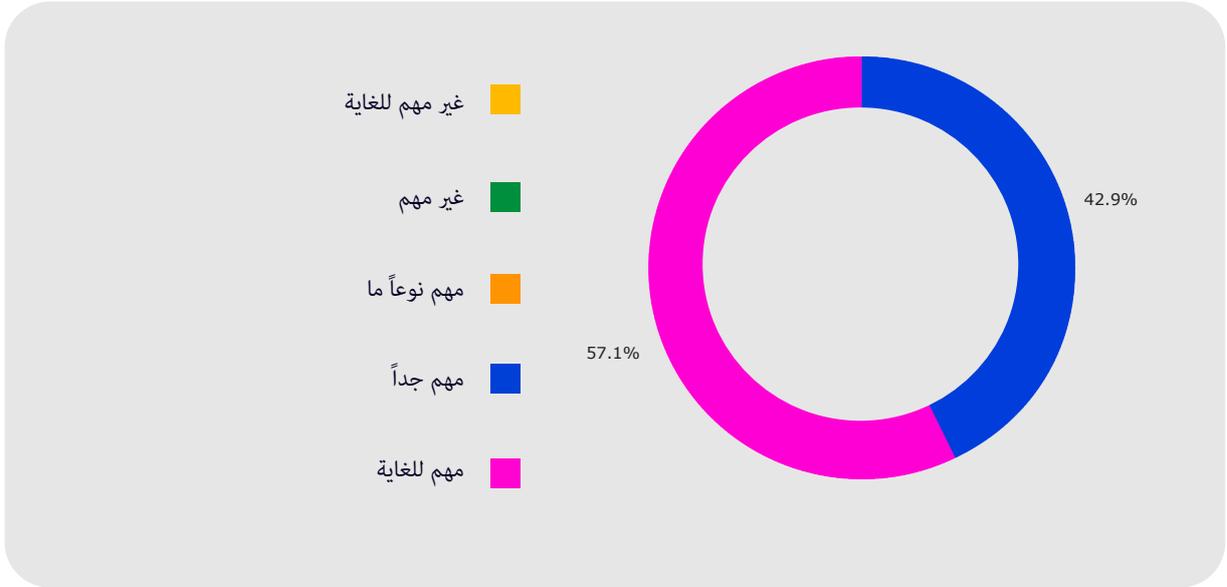
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



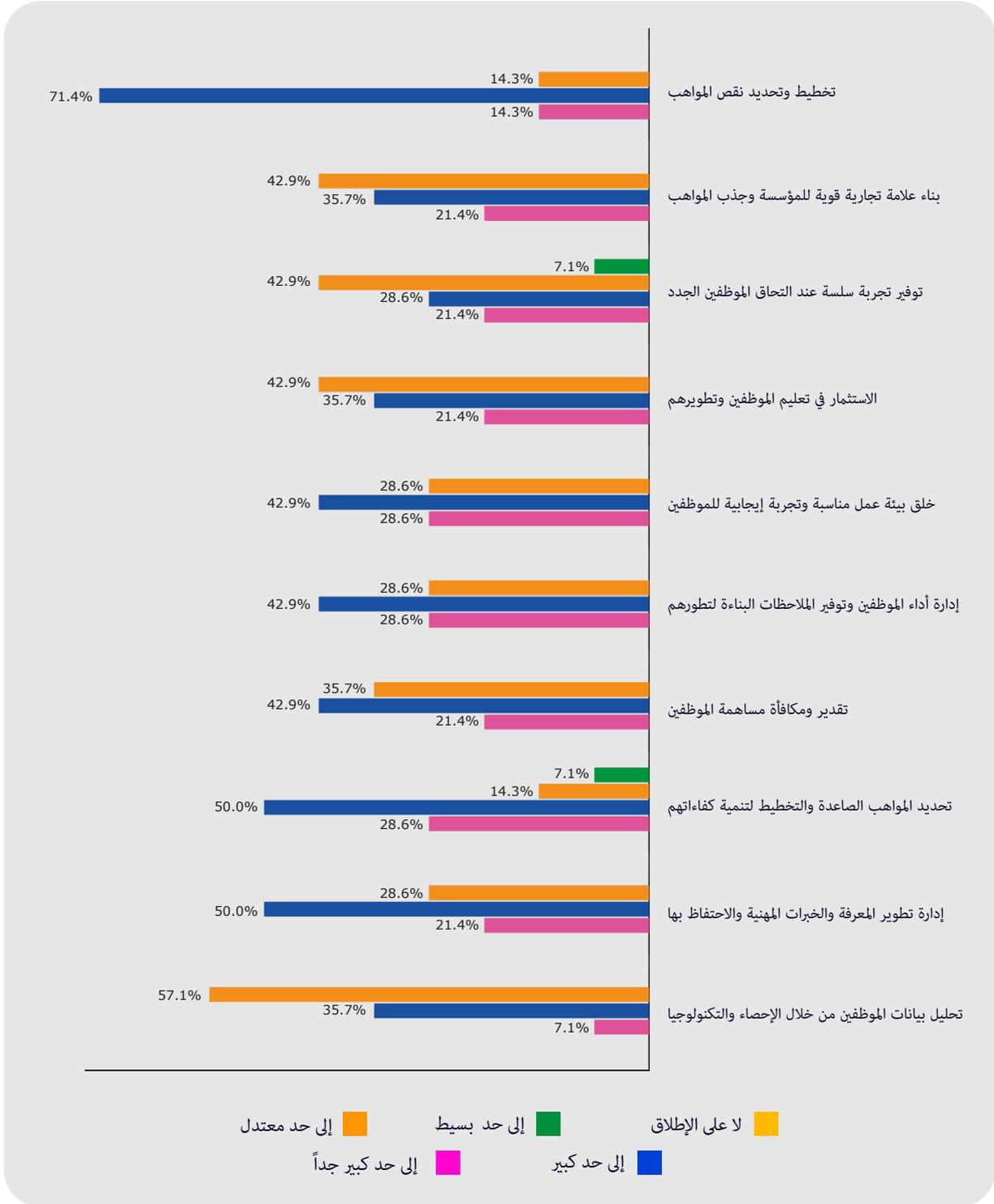
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



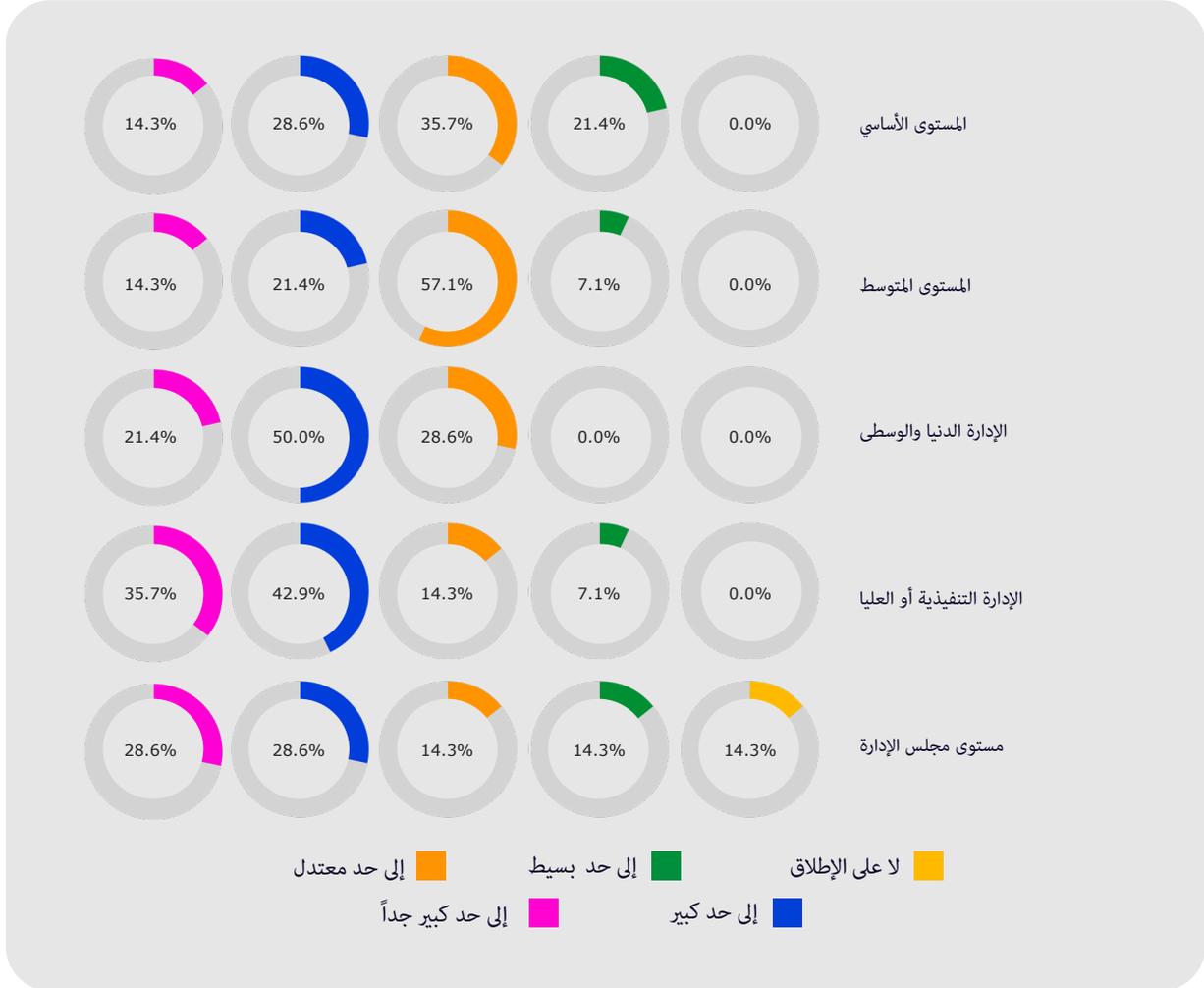
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



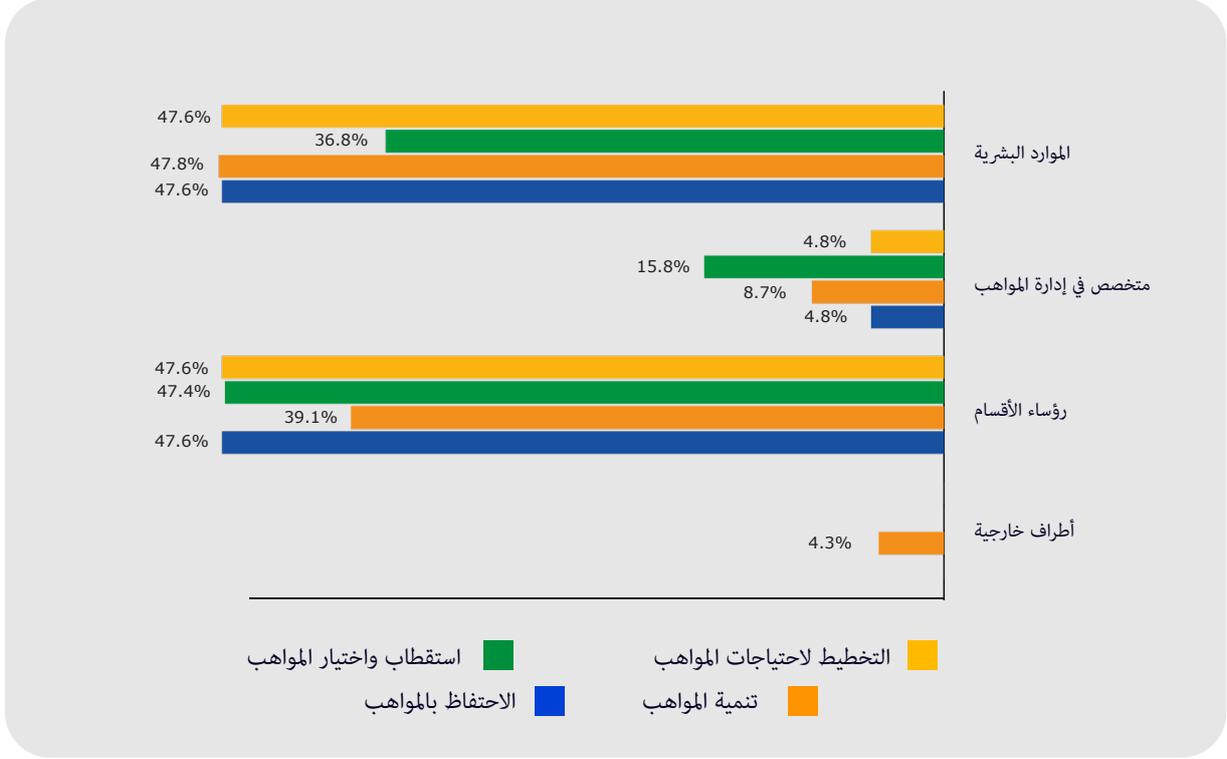
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



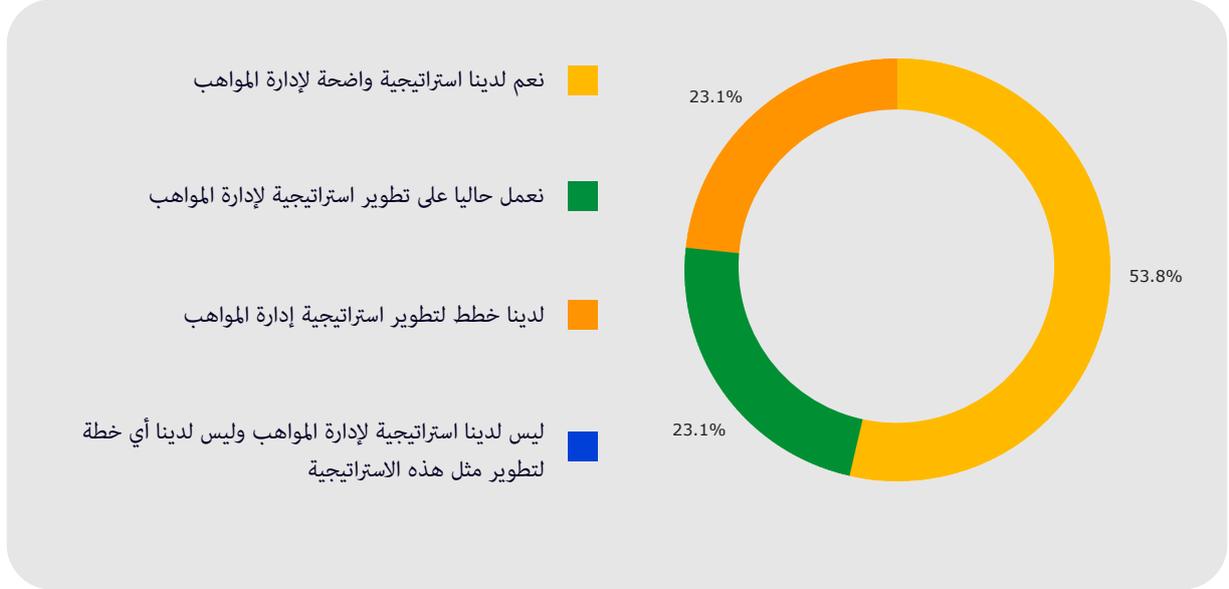
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



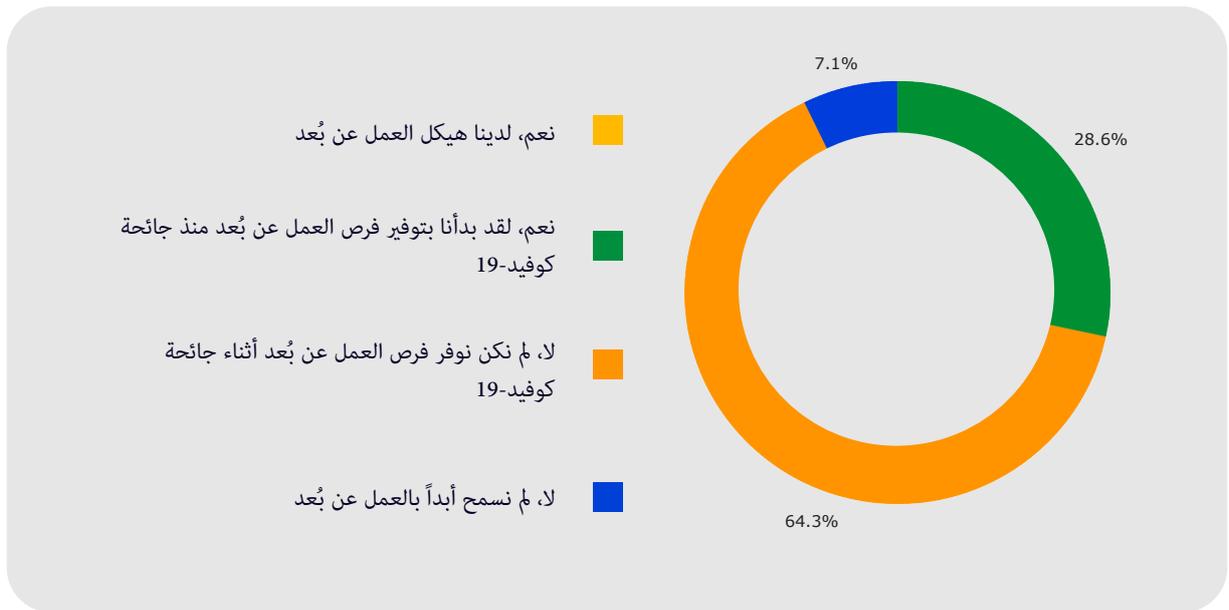
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



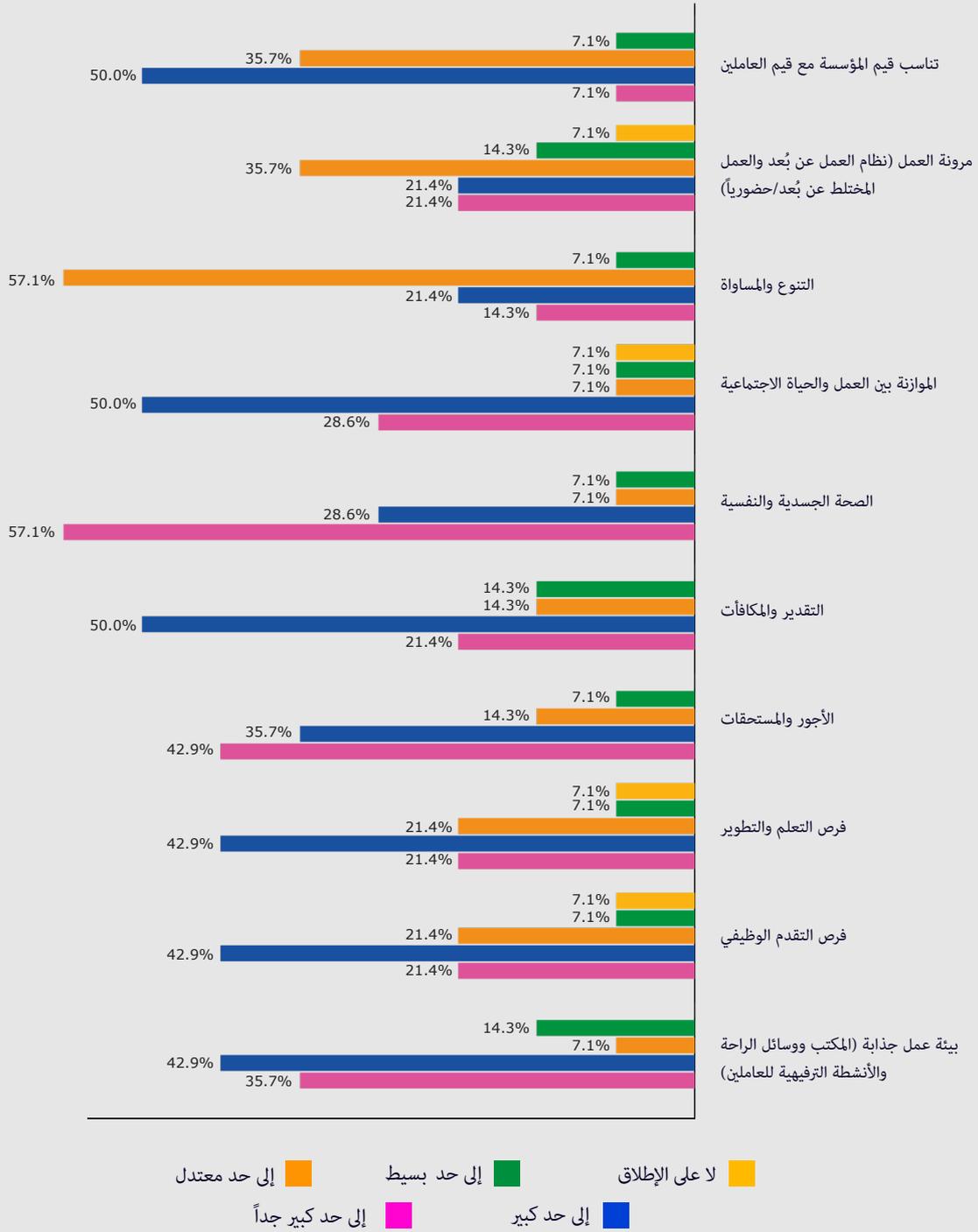
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

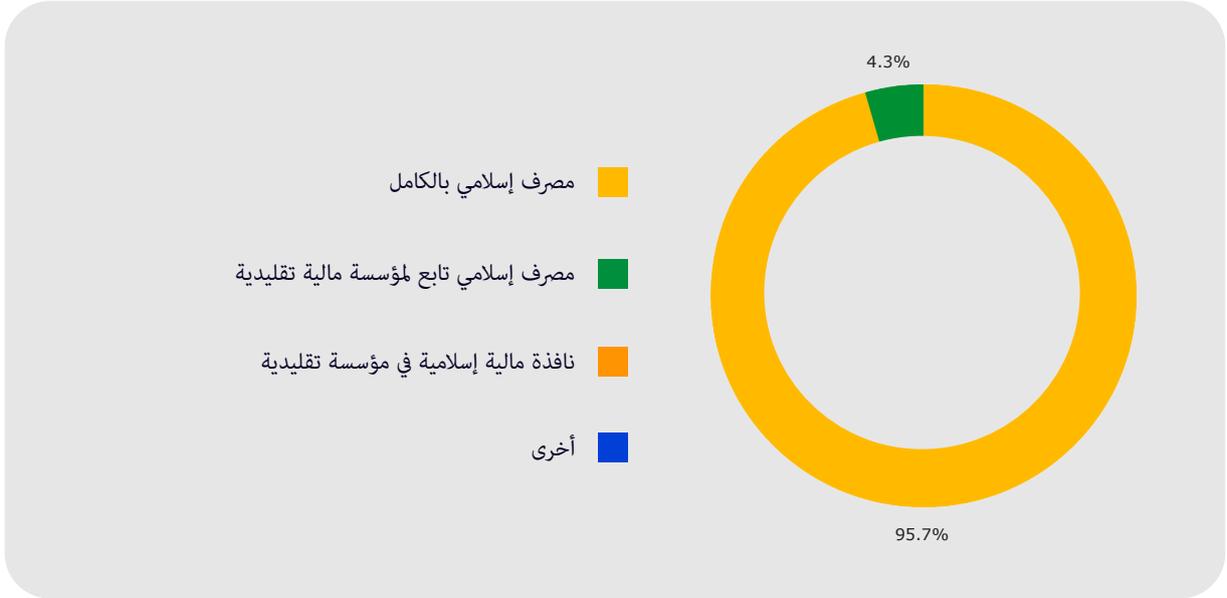


21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

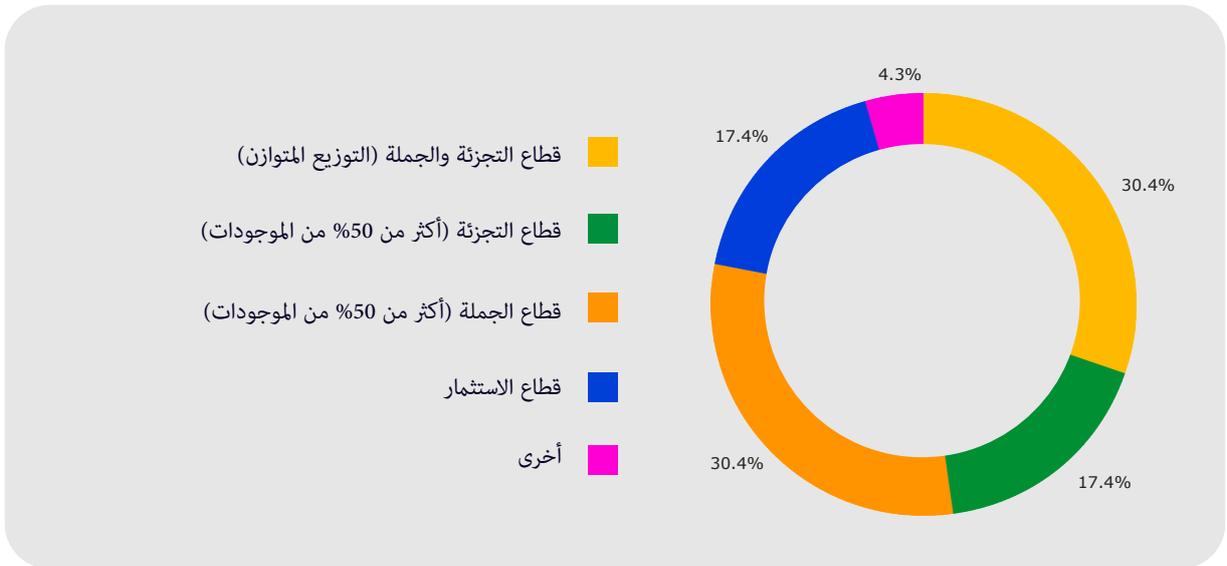


المجموعة 5: شمال أفريقيا

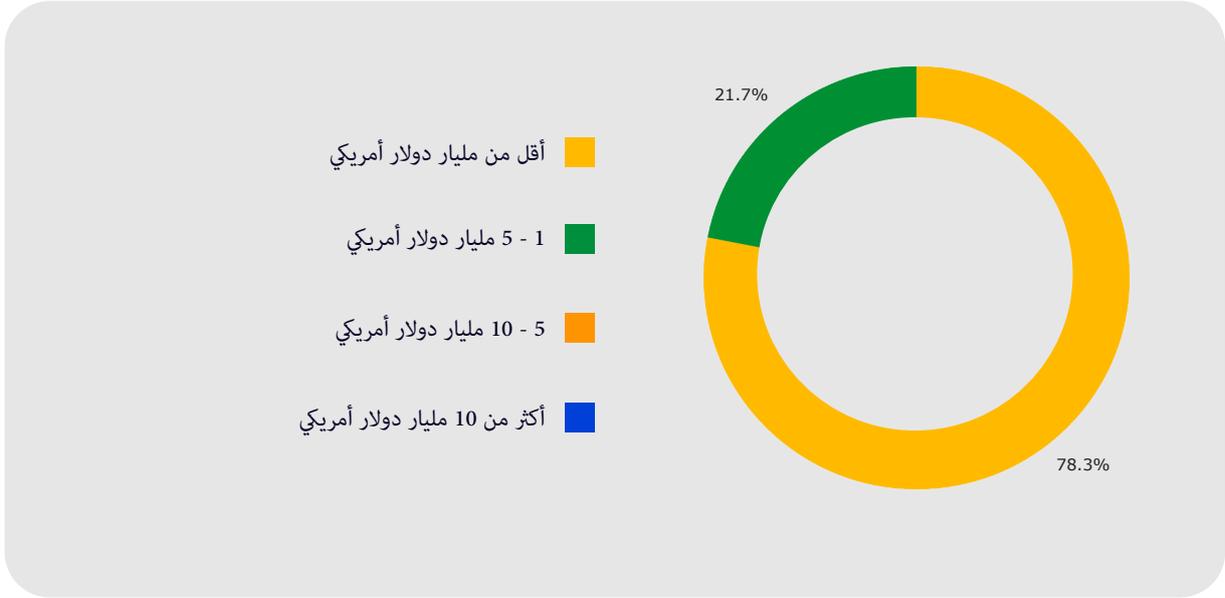
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



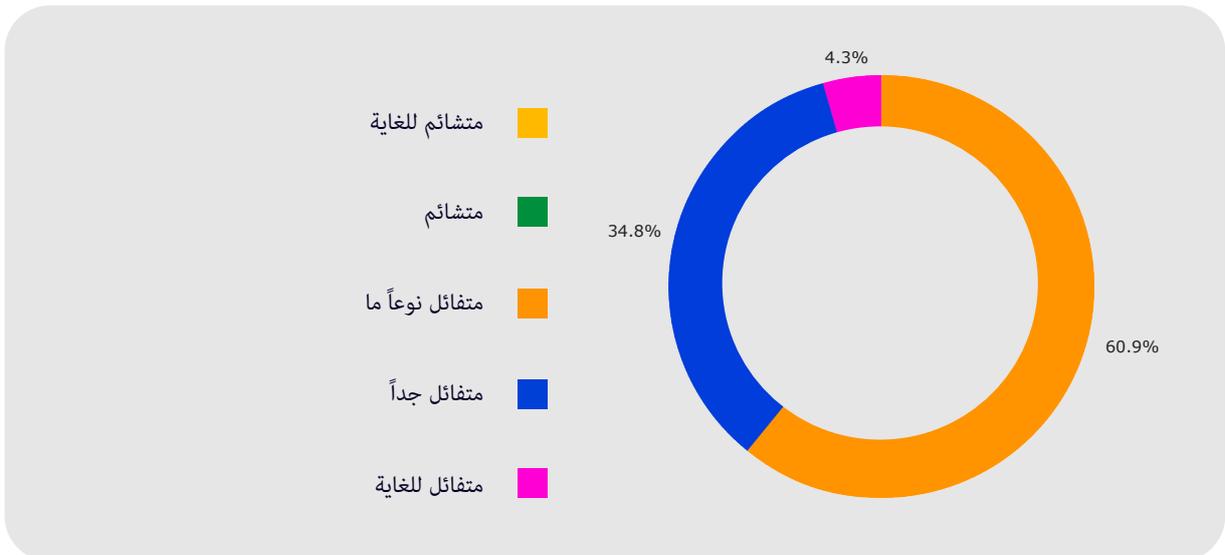
شكل 2. الأعمال الأساسية



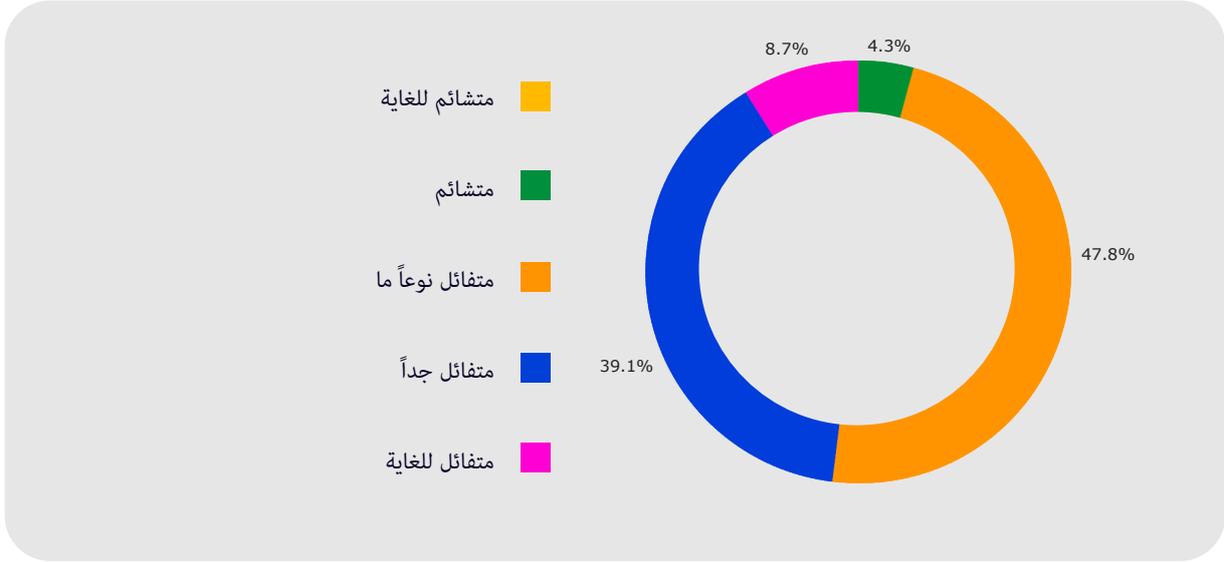
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



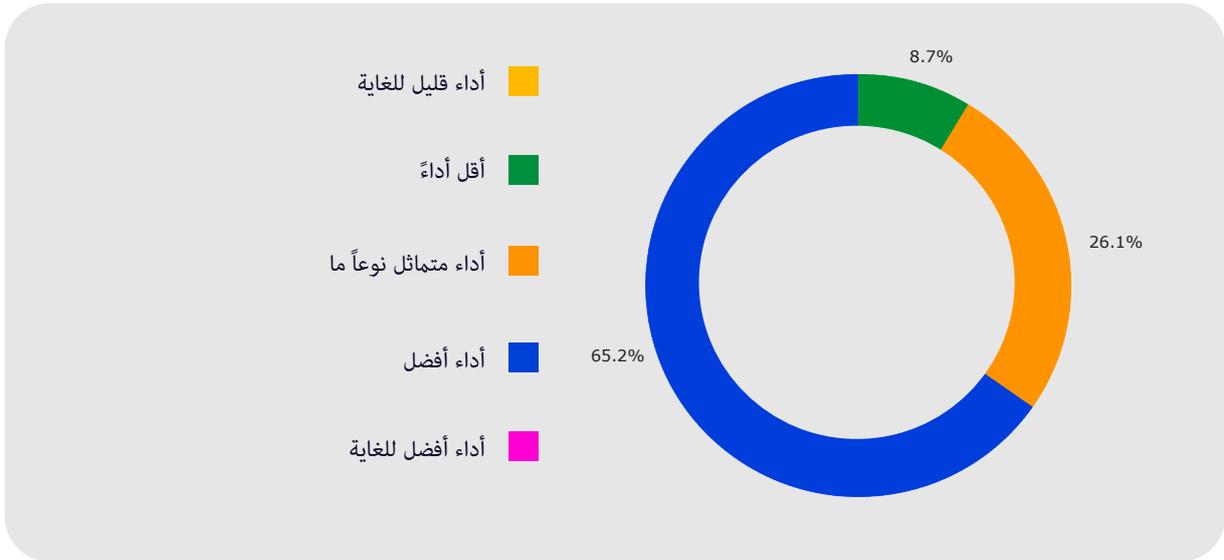
شكل 4. المستوى العام للتفاؤل بمستقبل الصناعة المالية



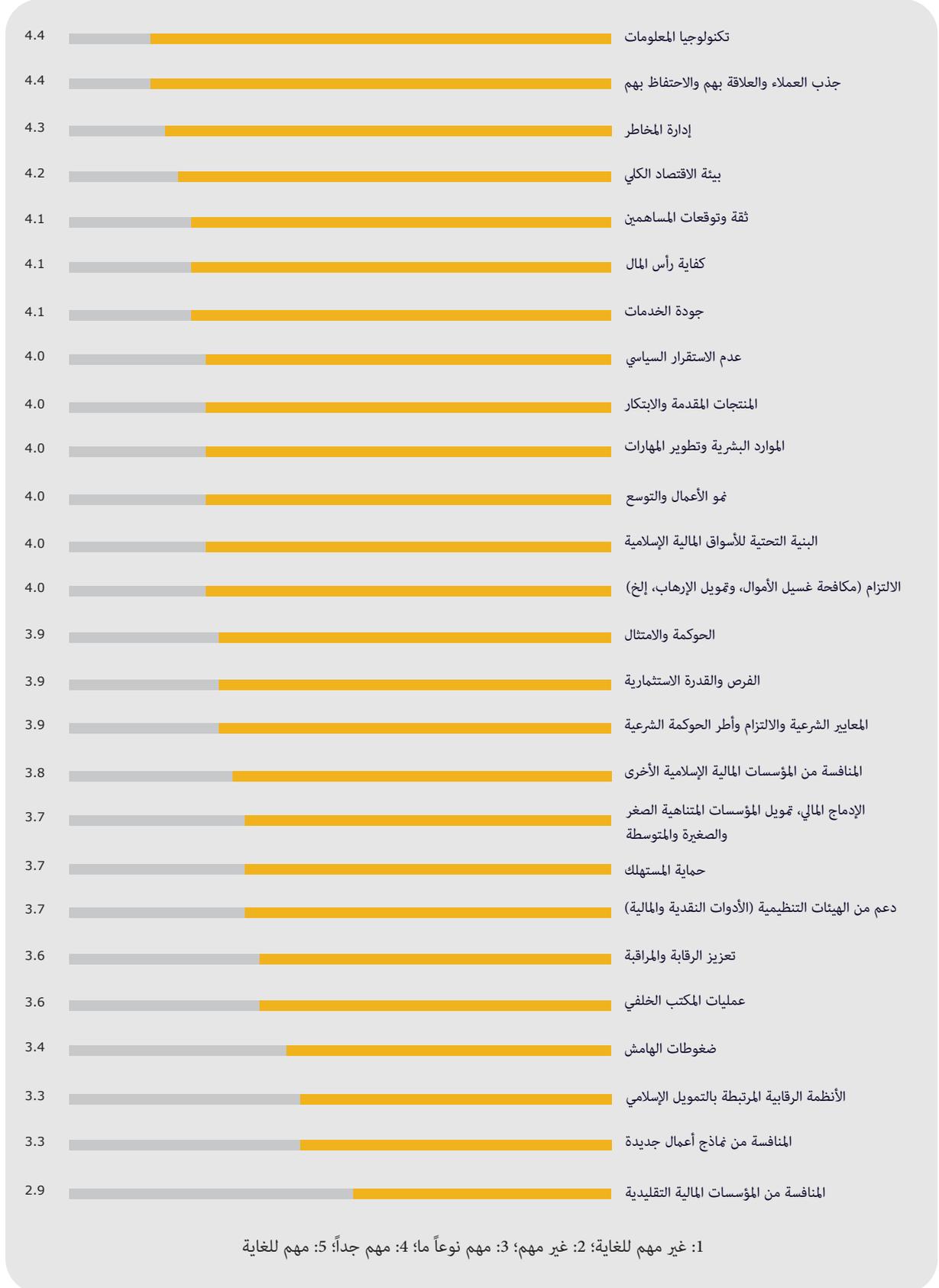
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



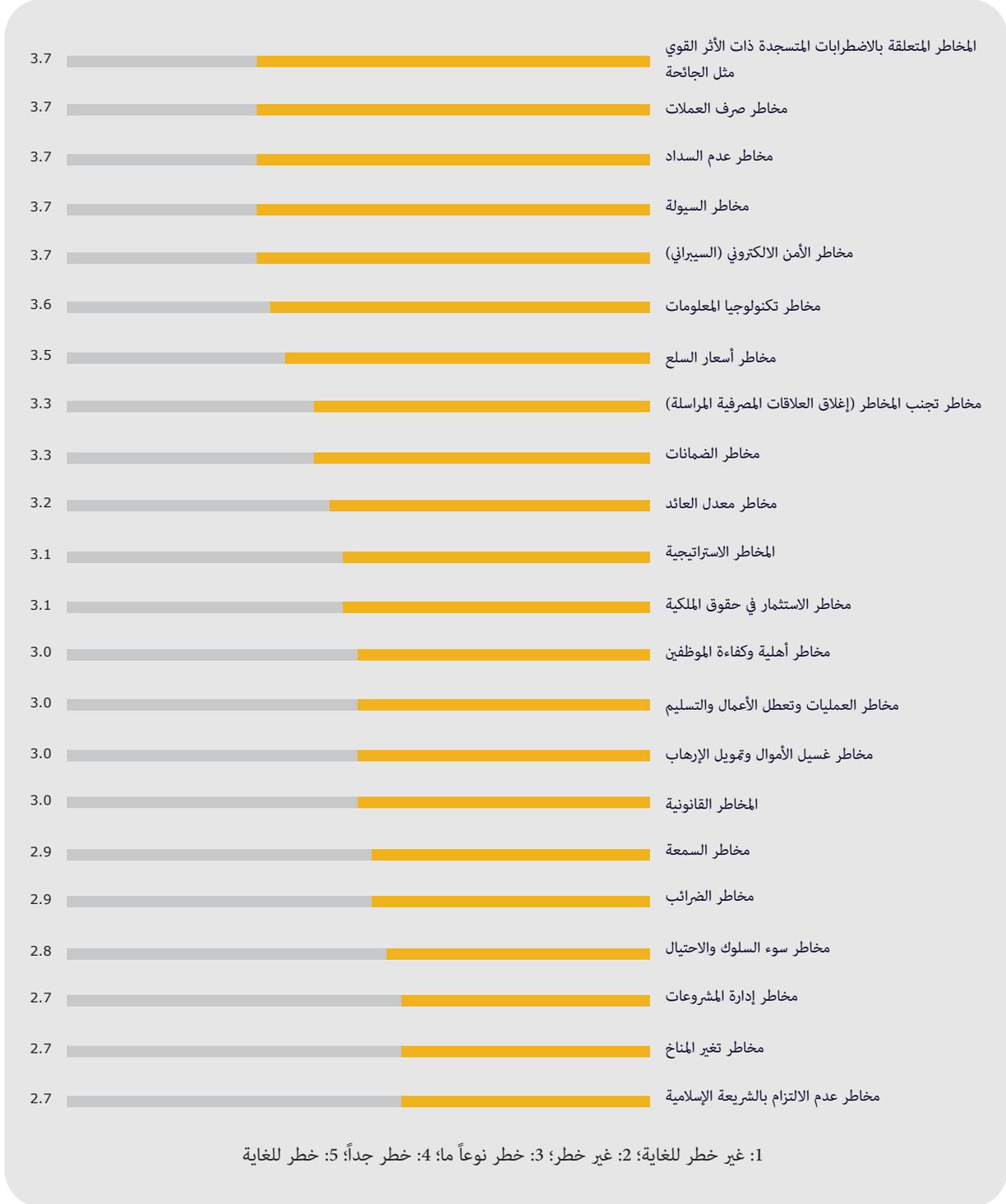
شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



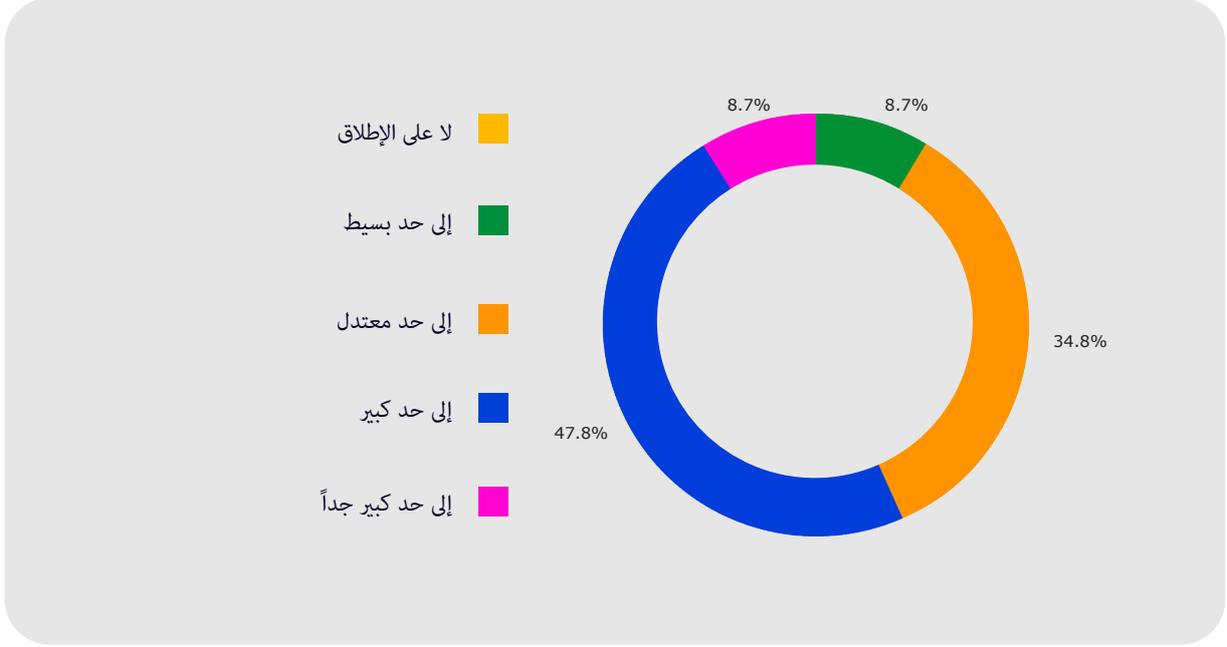
شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية



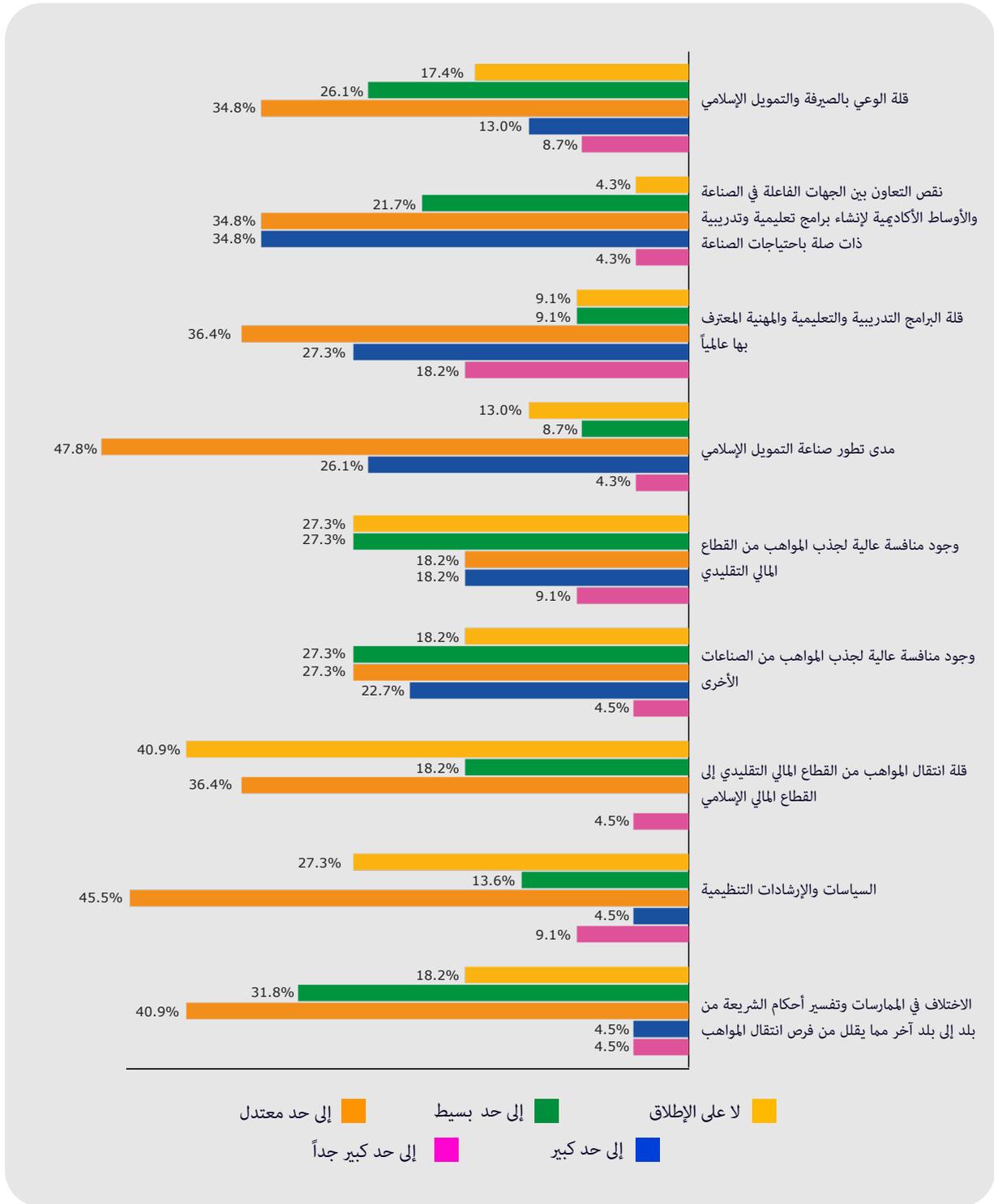
شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي



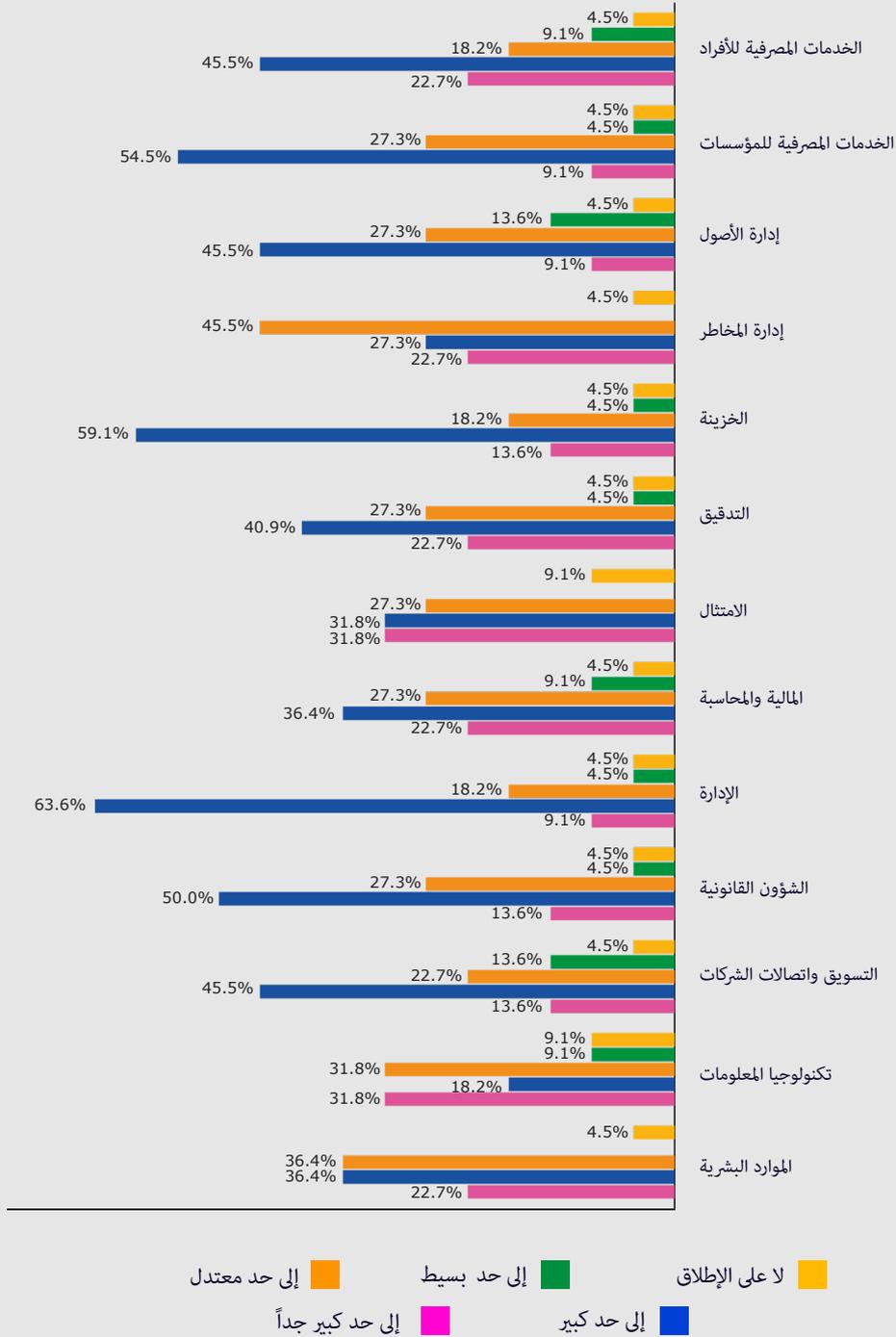
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



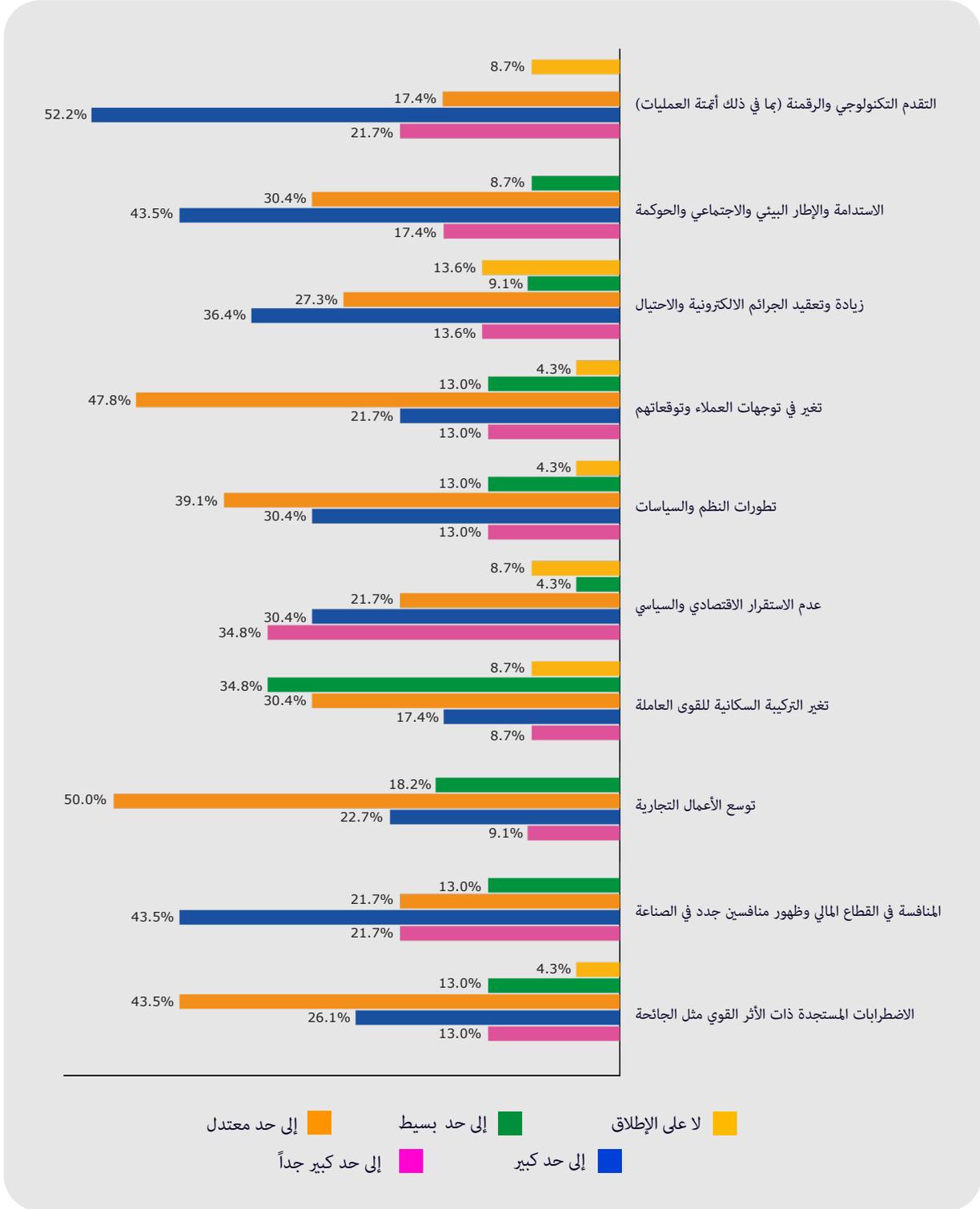
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



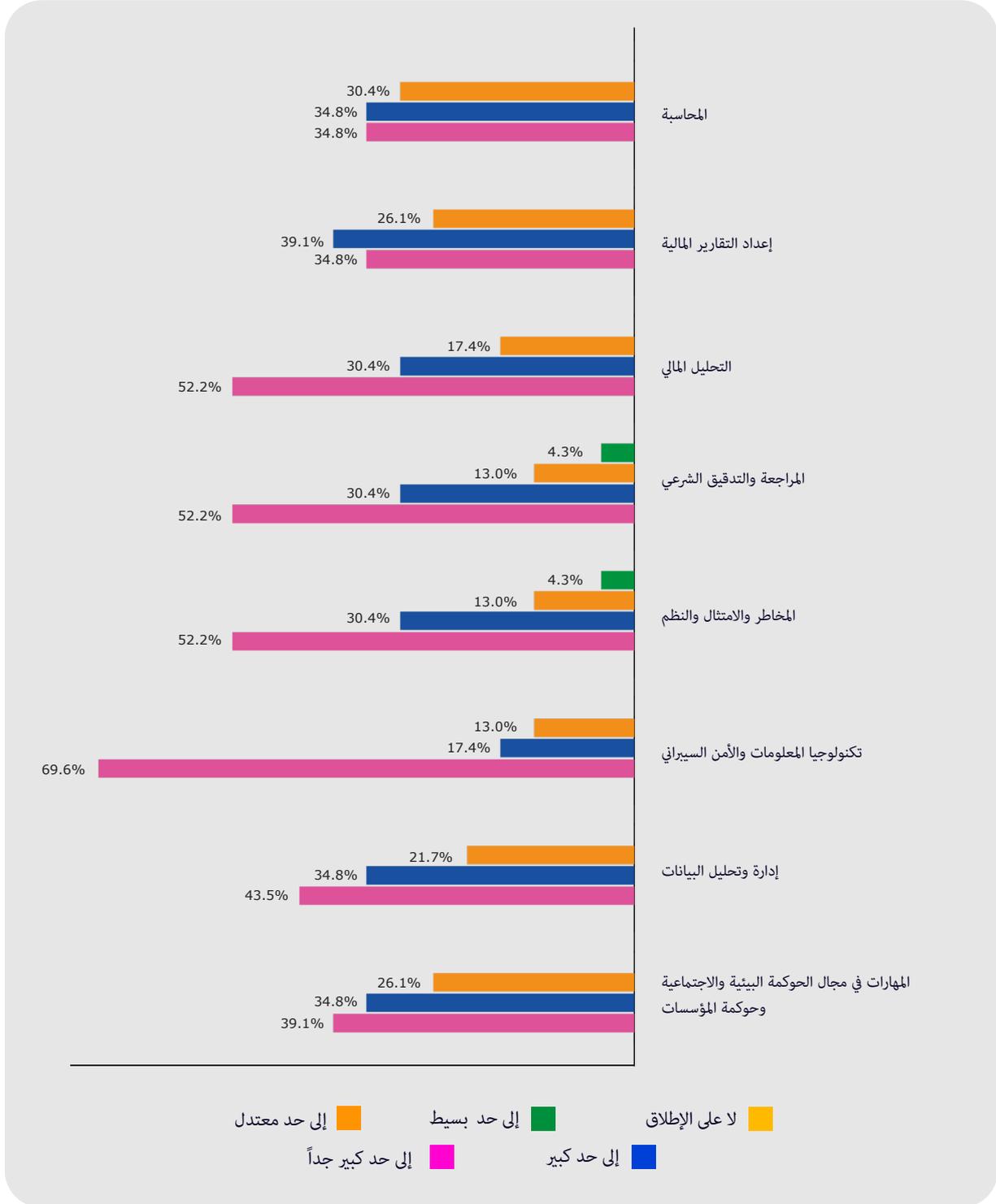
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



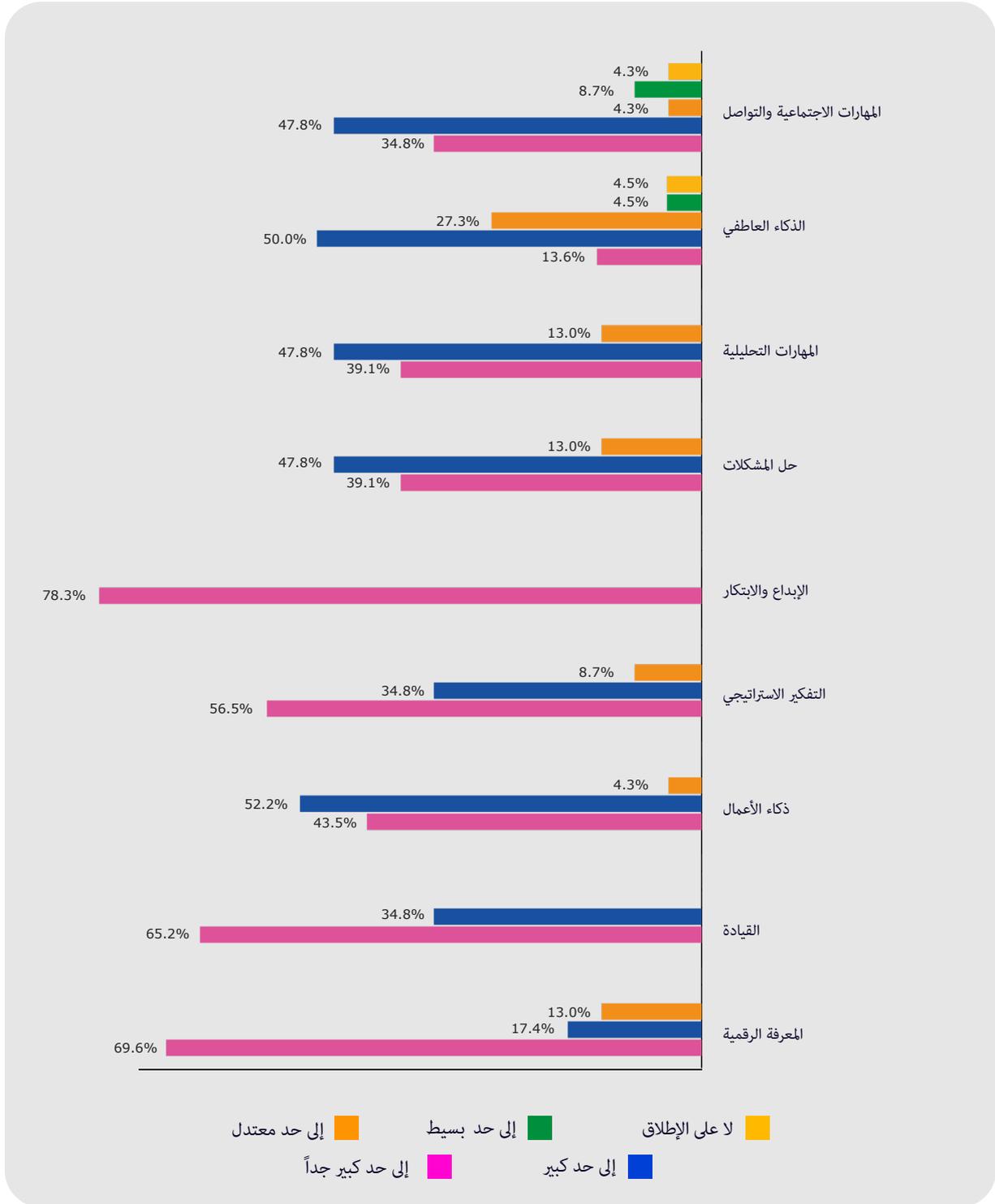
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



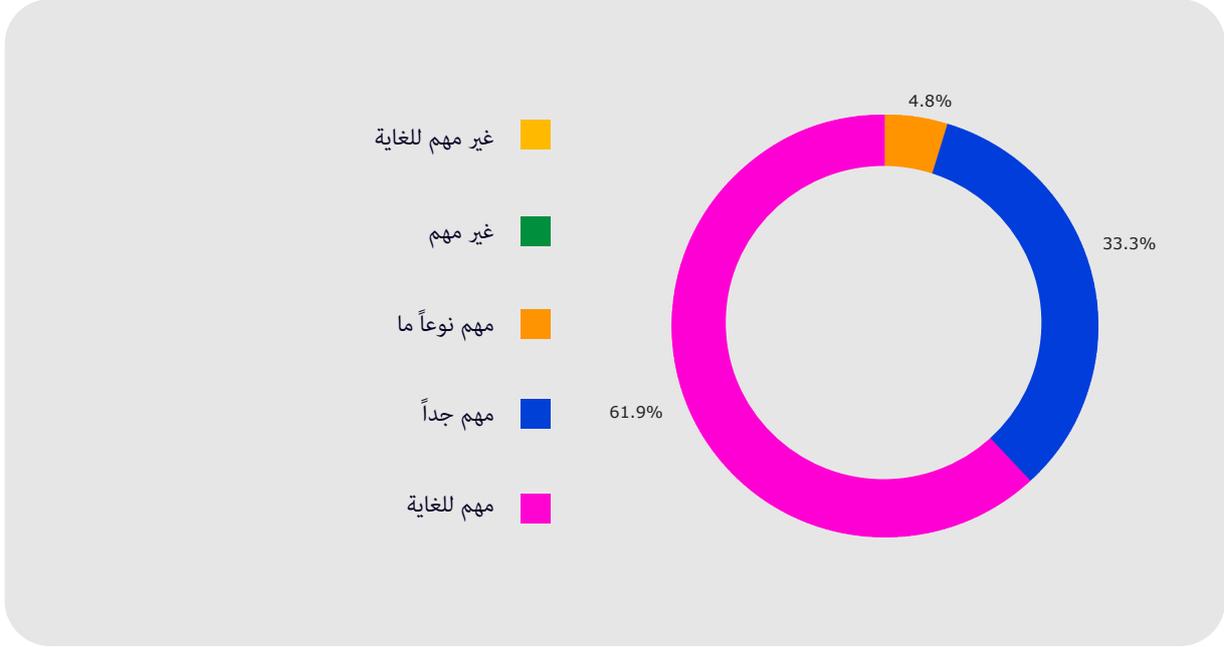
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



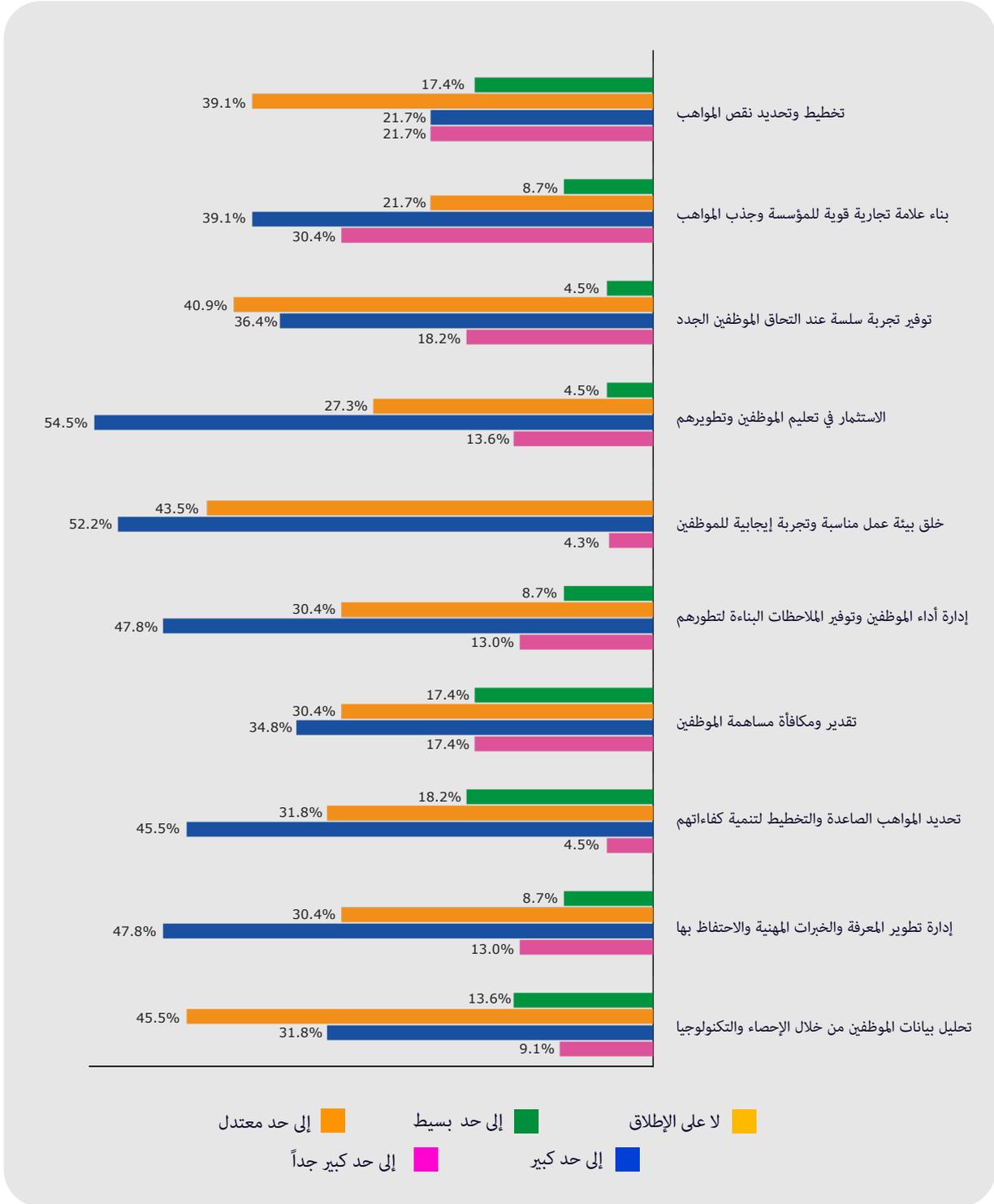
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



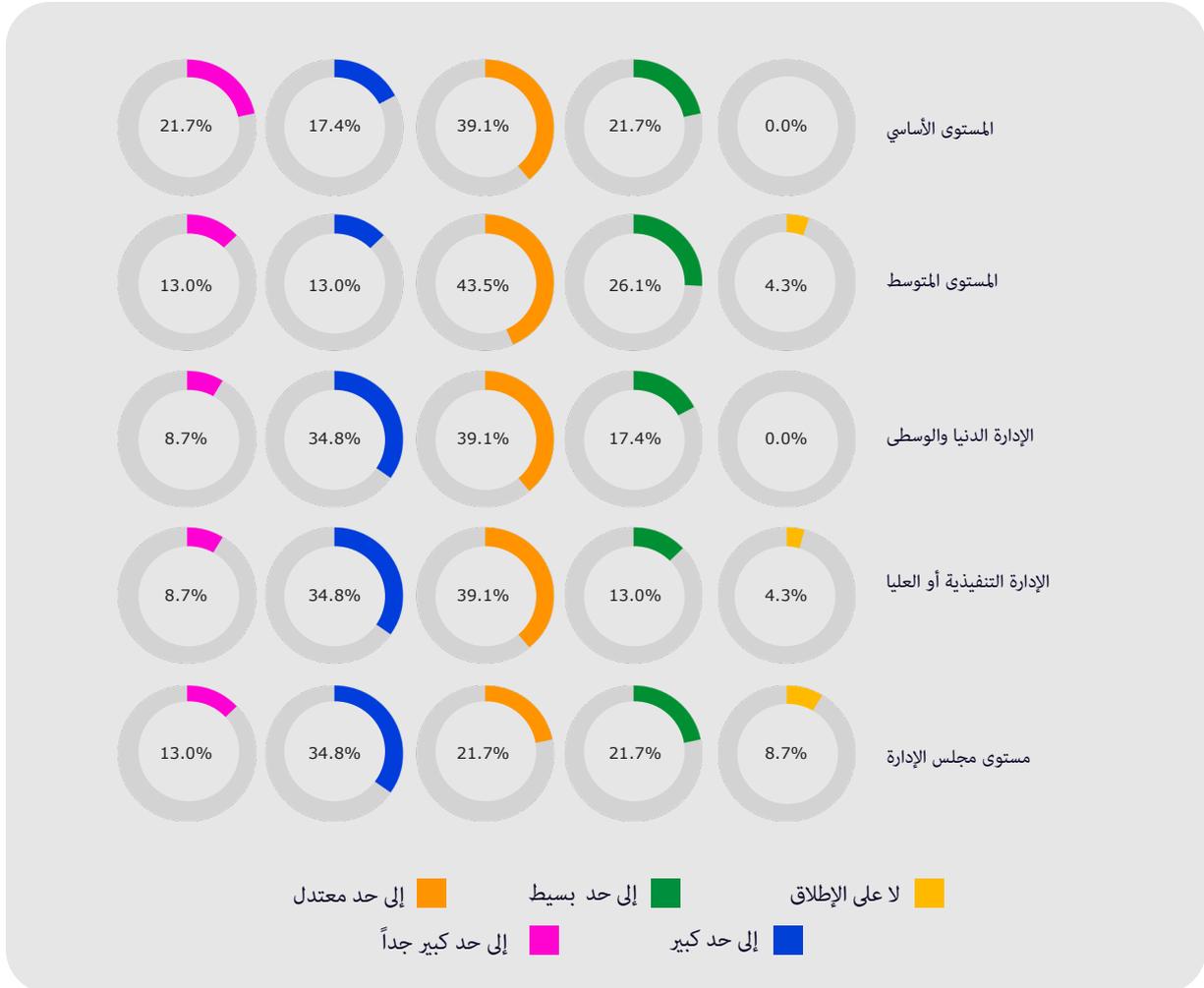
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



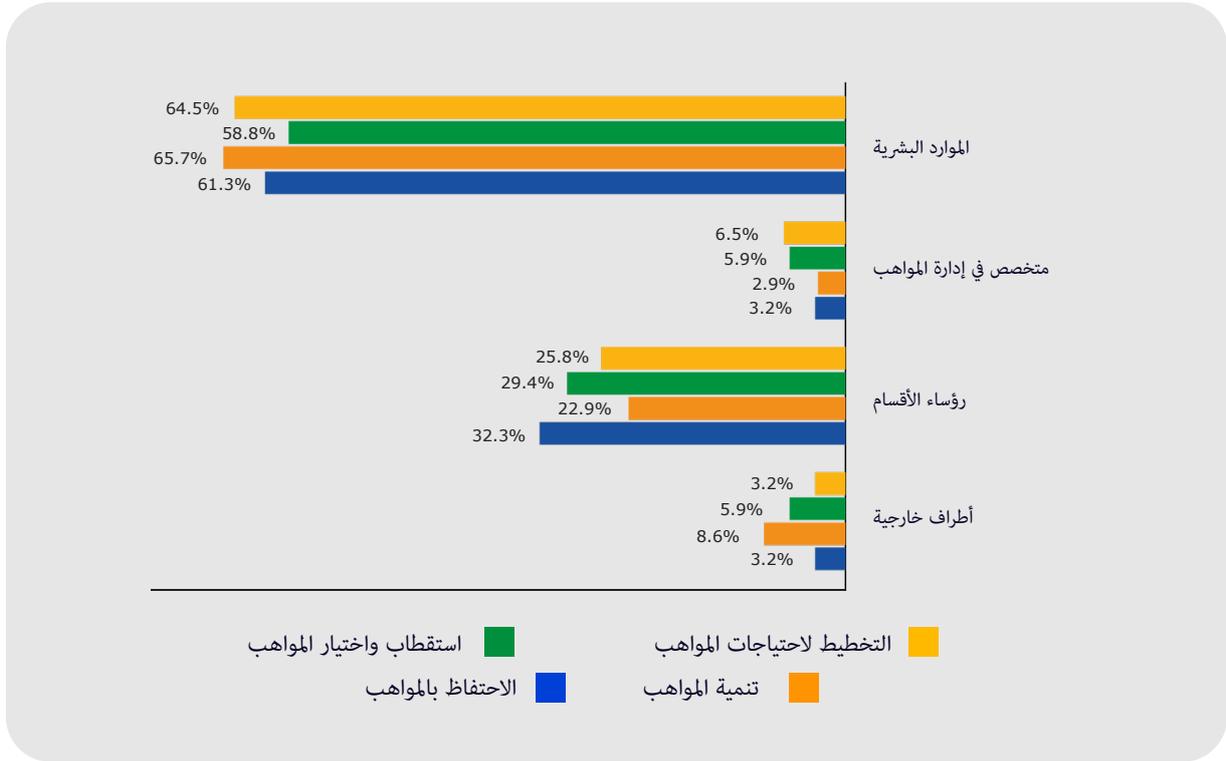
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



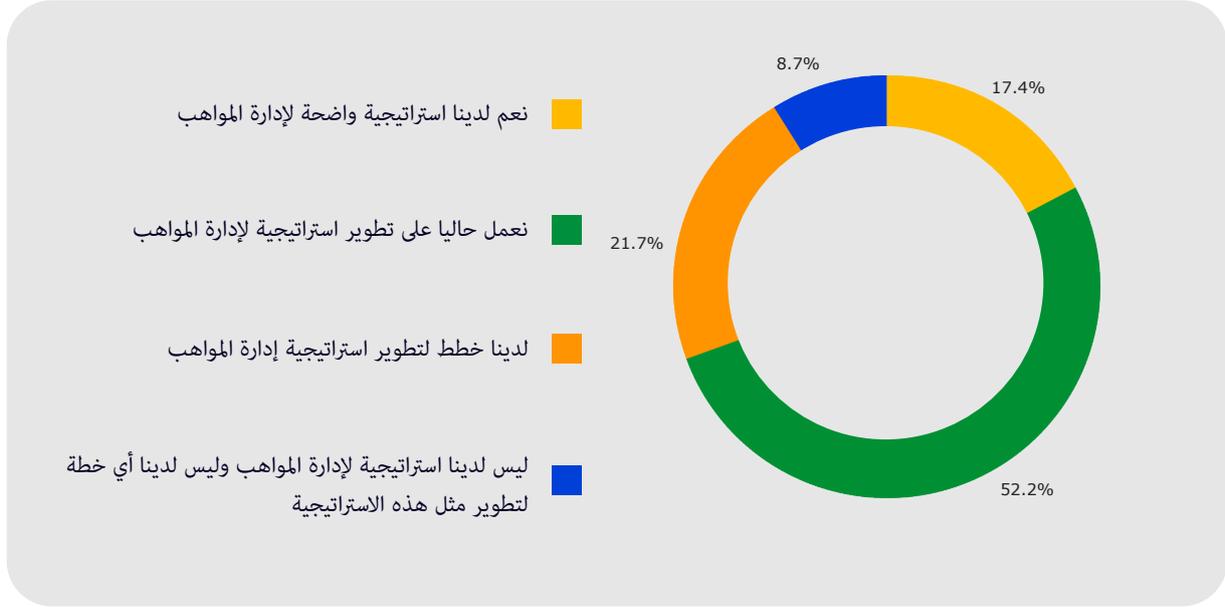
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



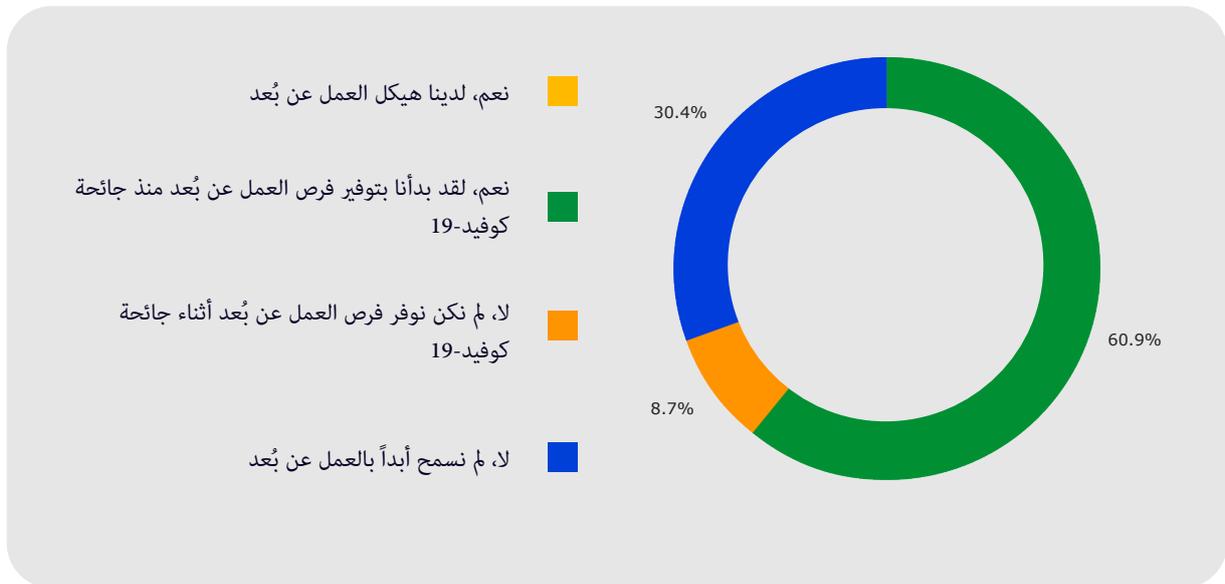
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



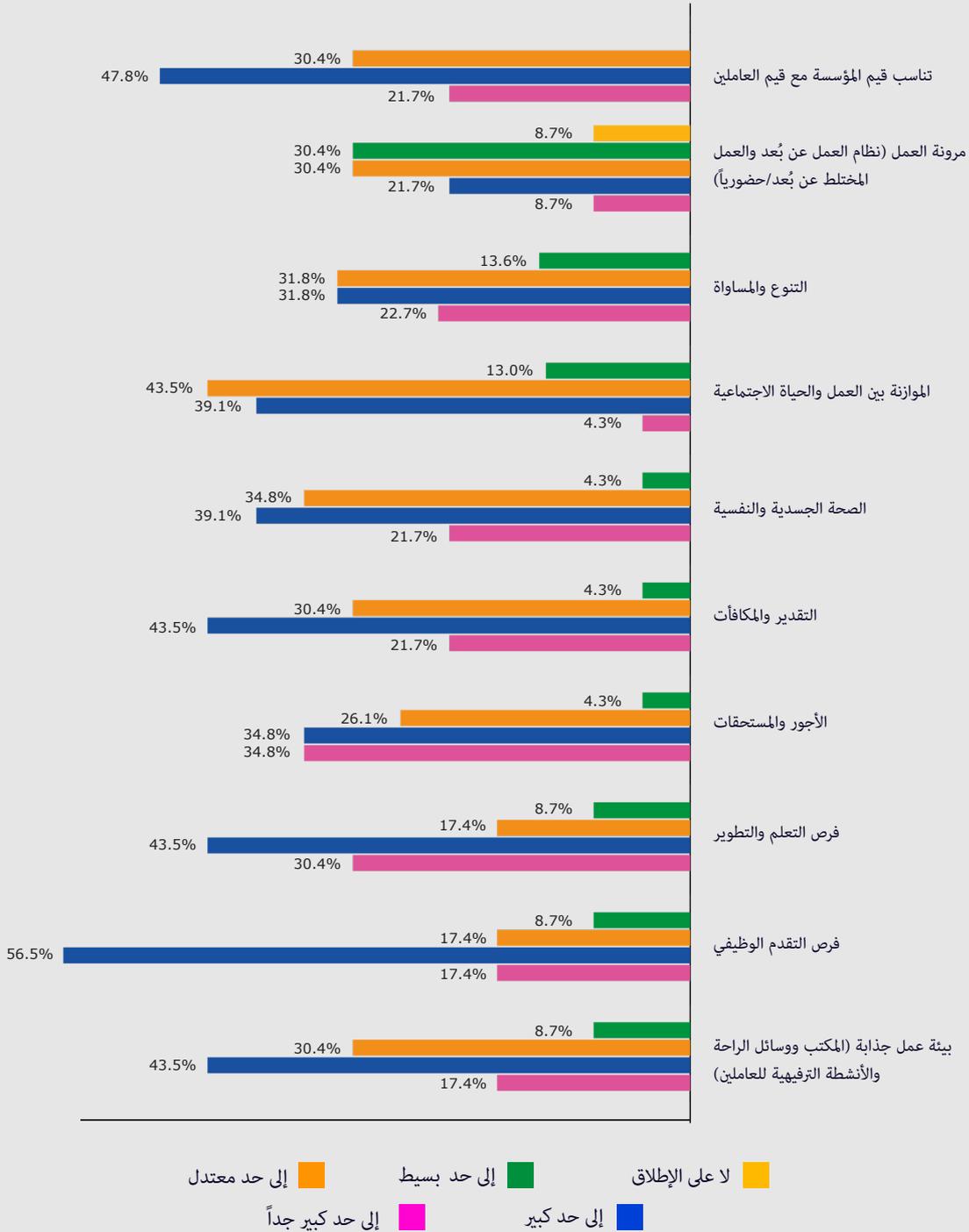
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

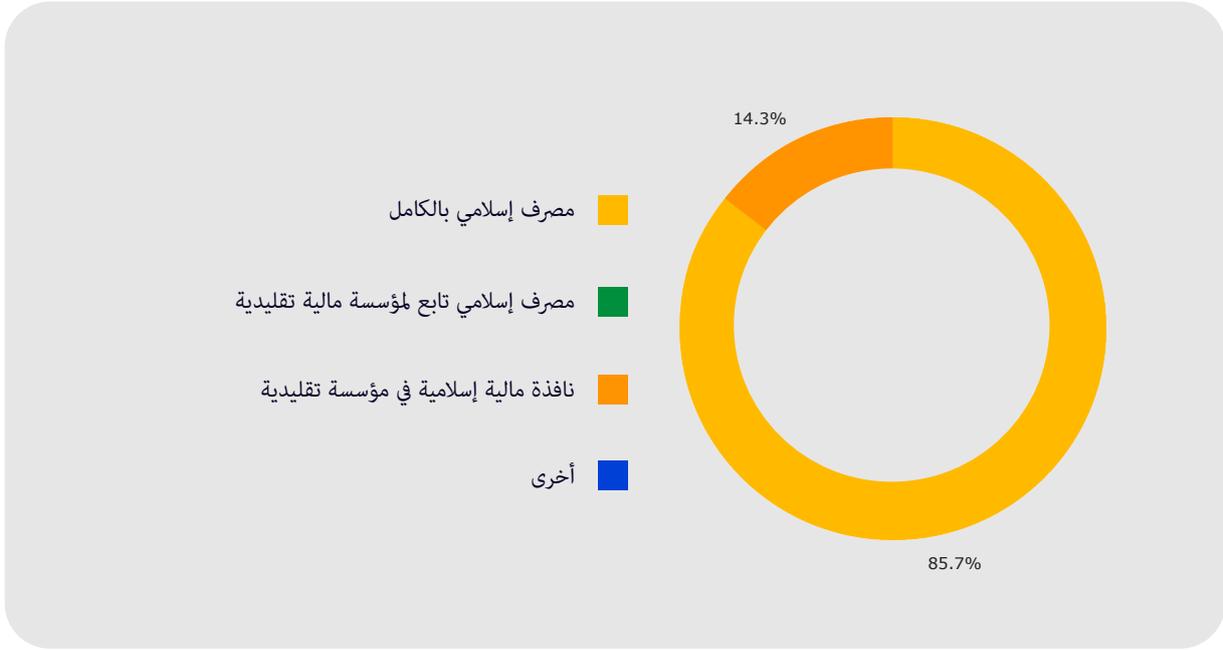


21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

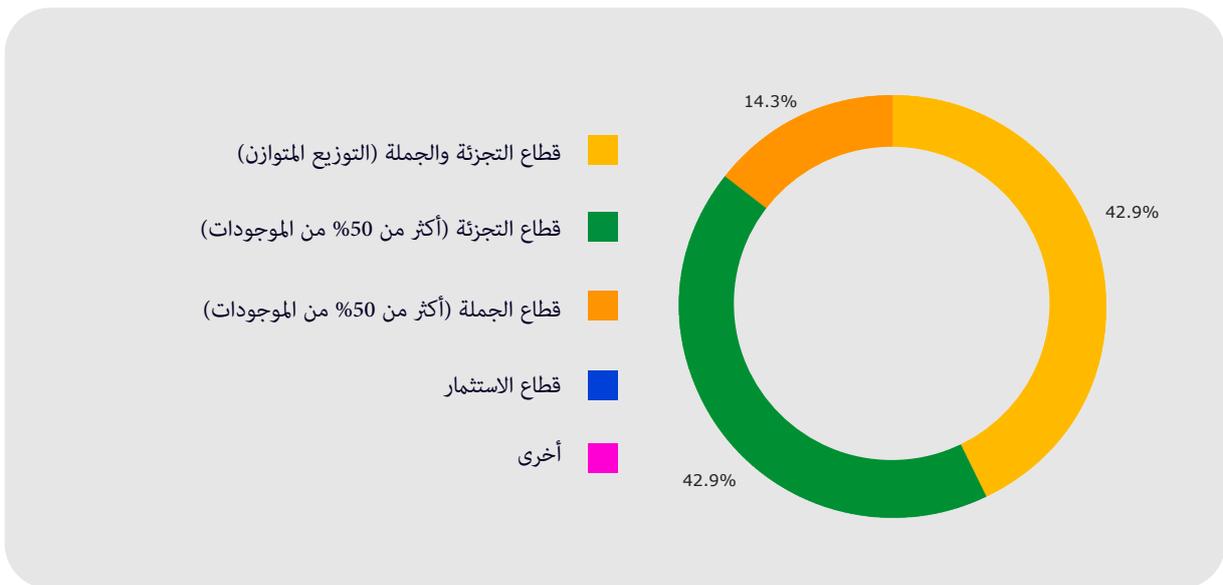


المجموعة 6: أفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى

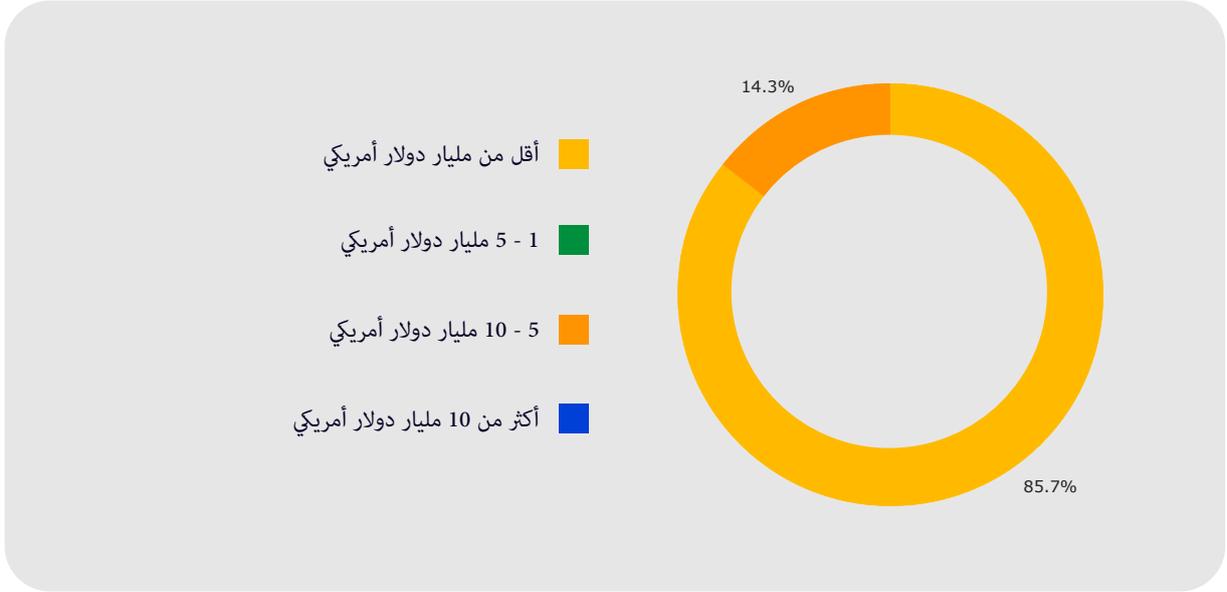
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



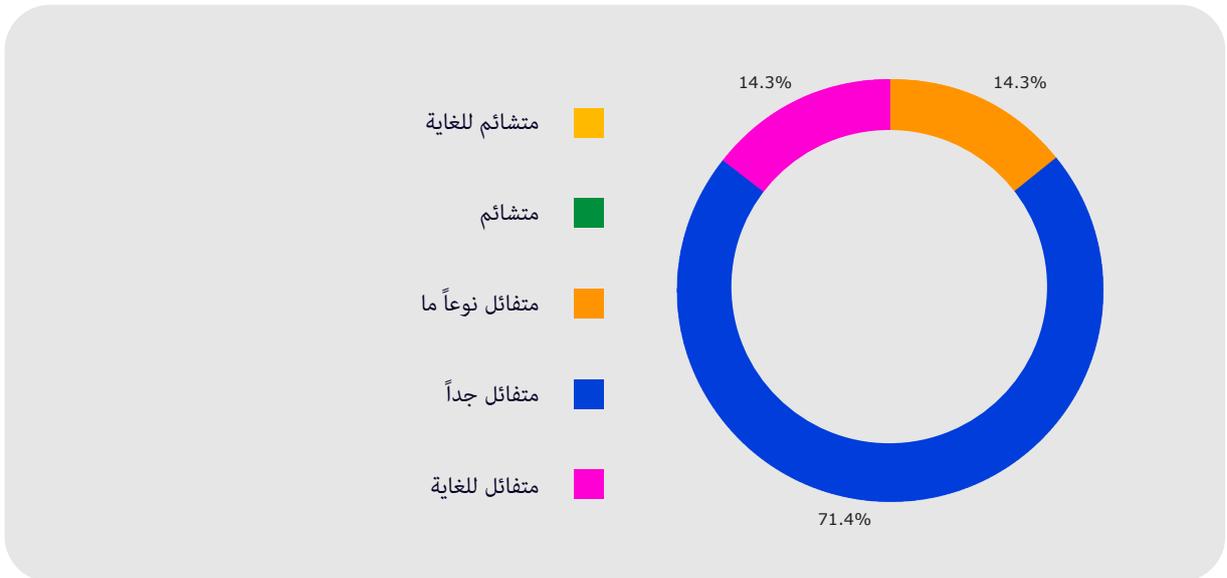
شكل 2. الأعمال الأساسية



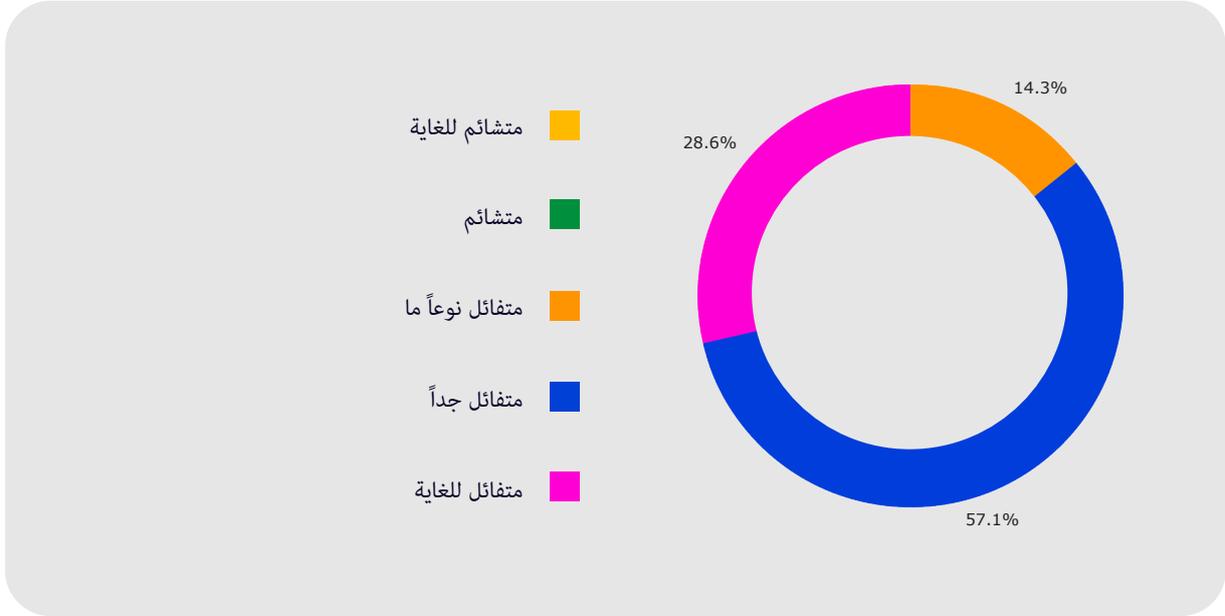
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



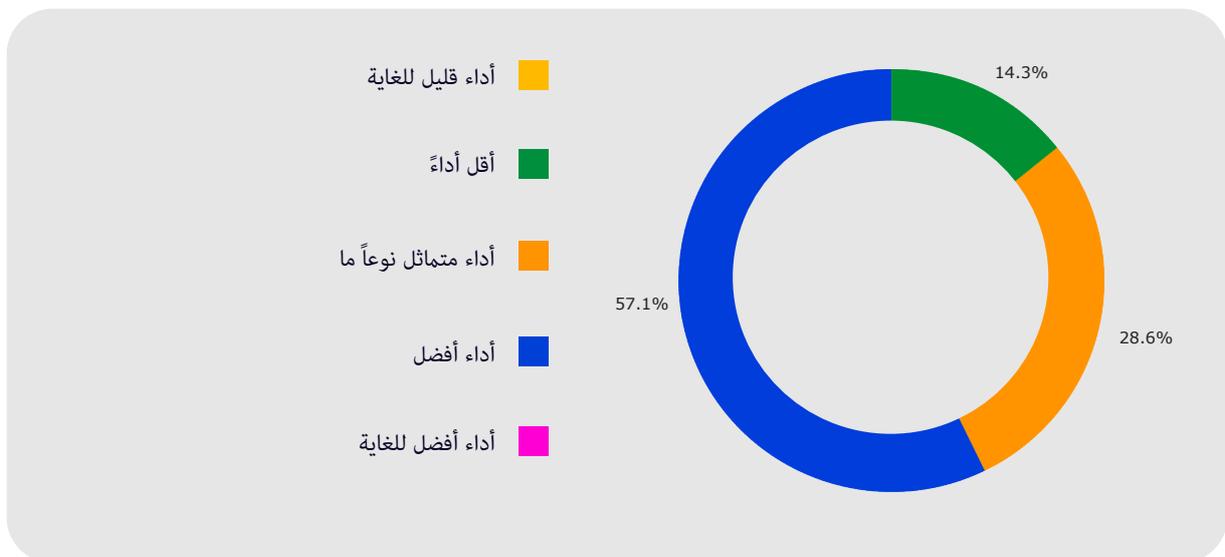
شكل 4. المستوى العام للتفاوتل لمستقبل الصناعة المالية



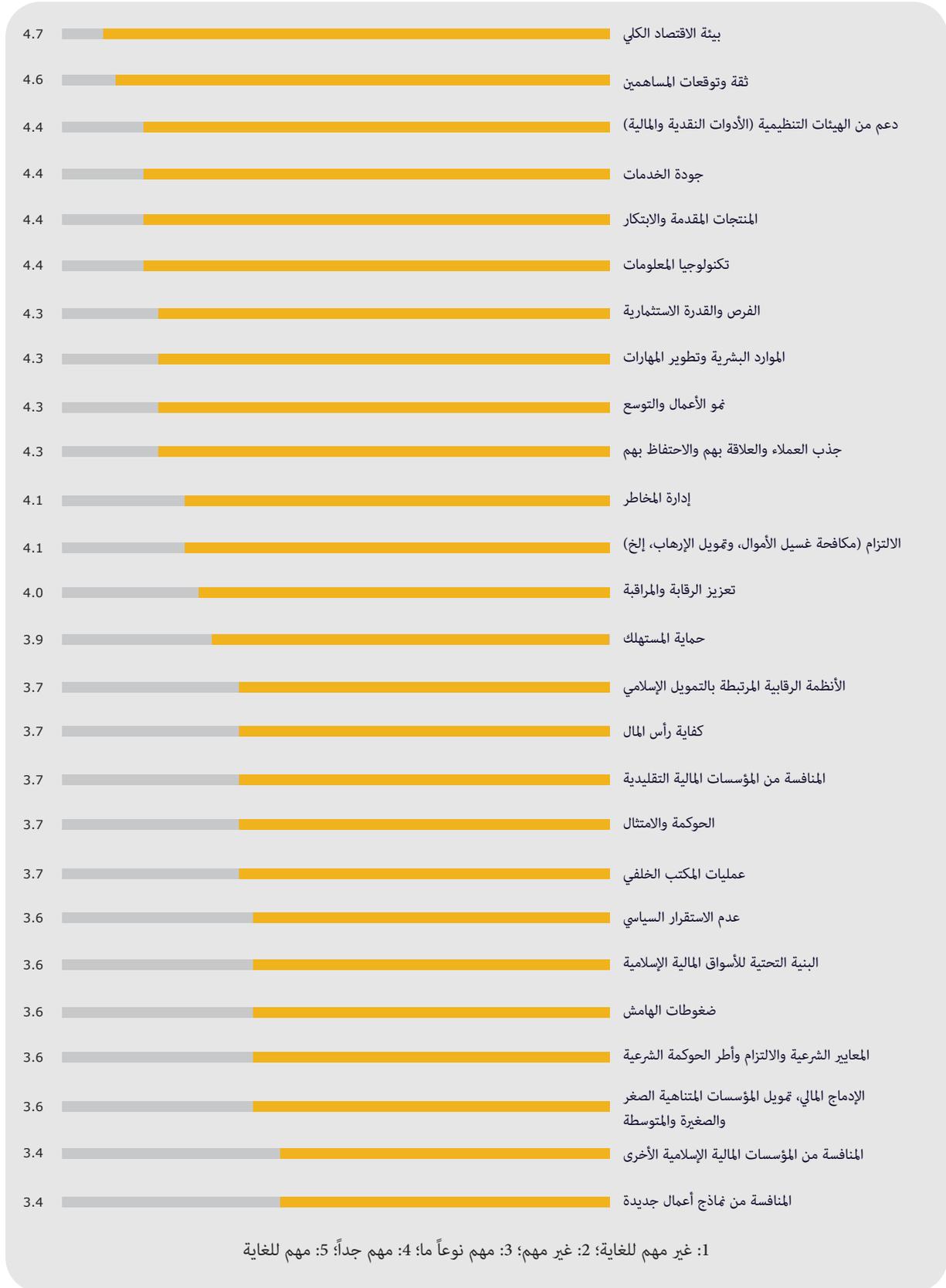
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



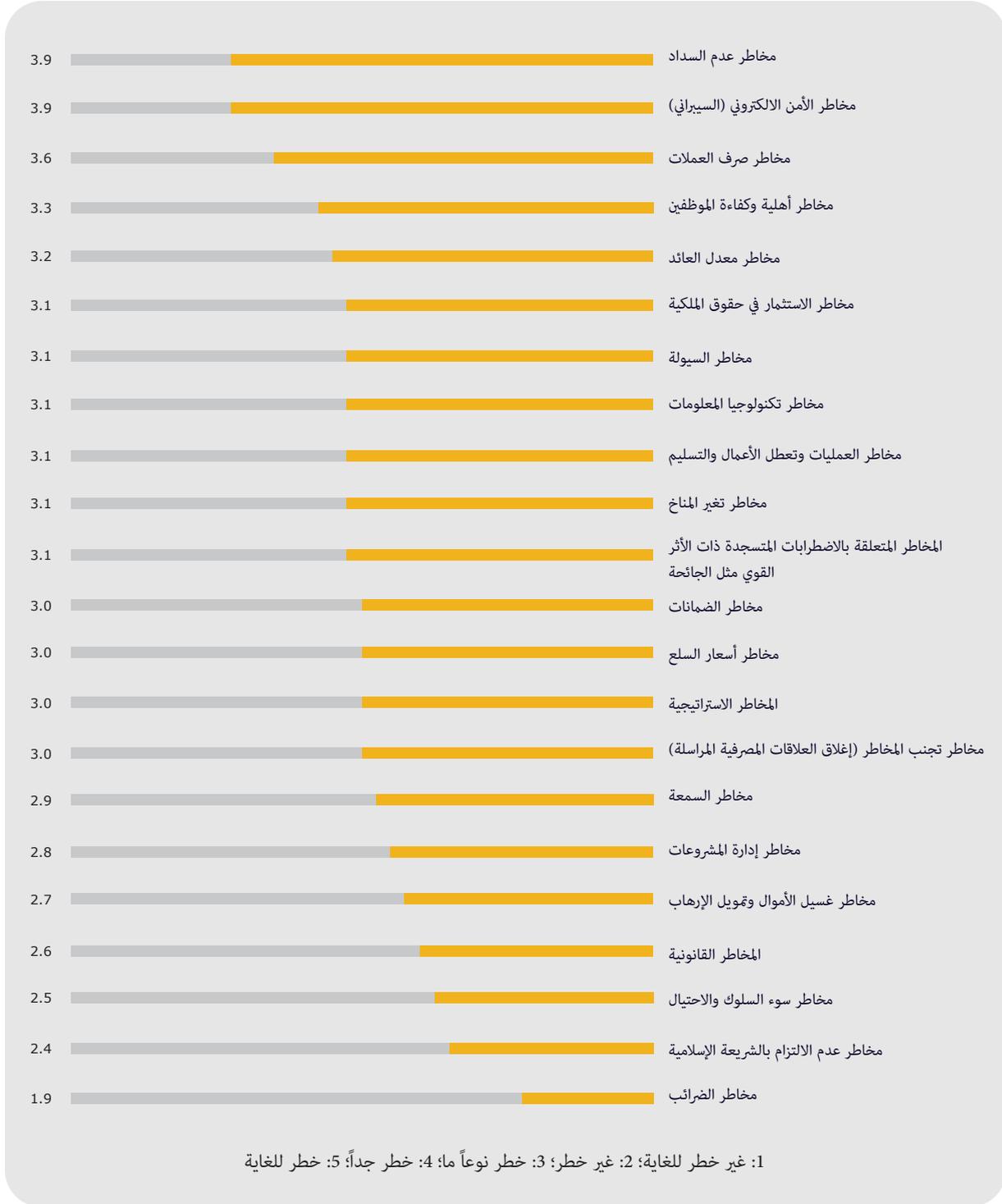
شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



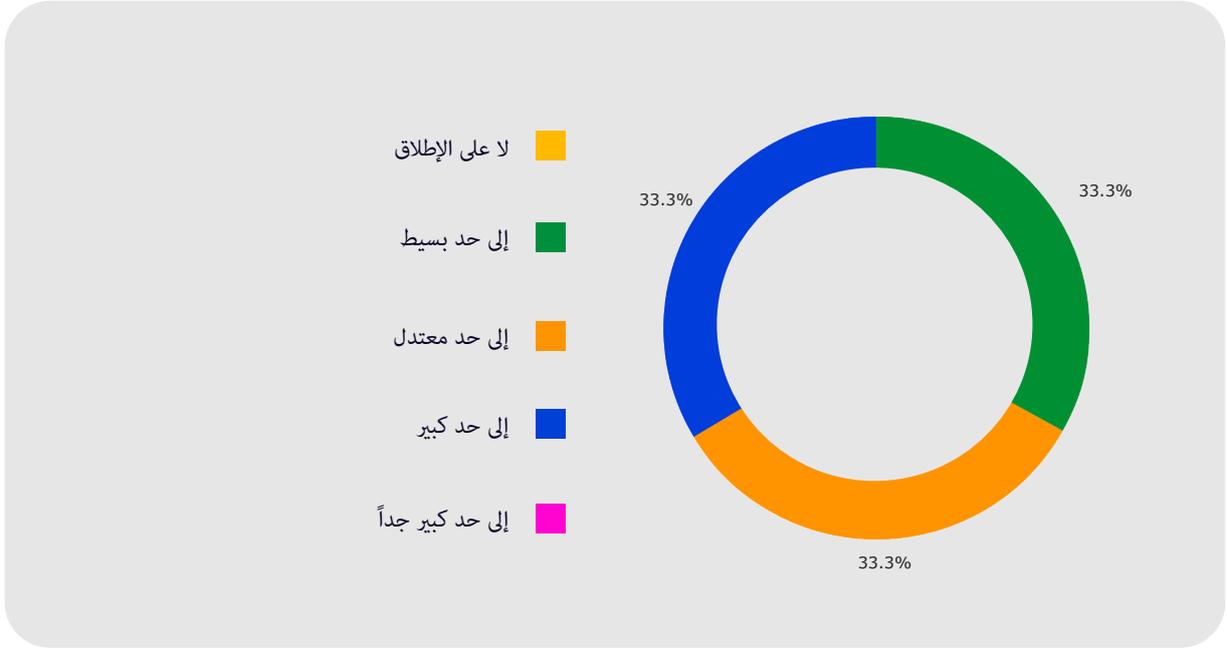
شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية



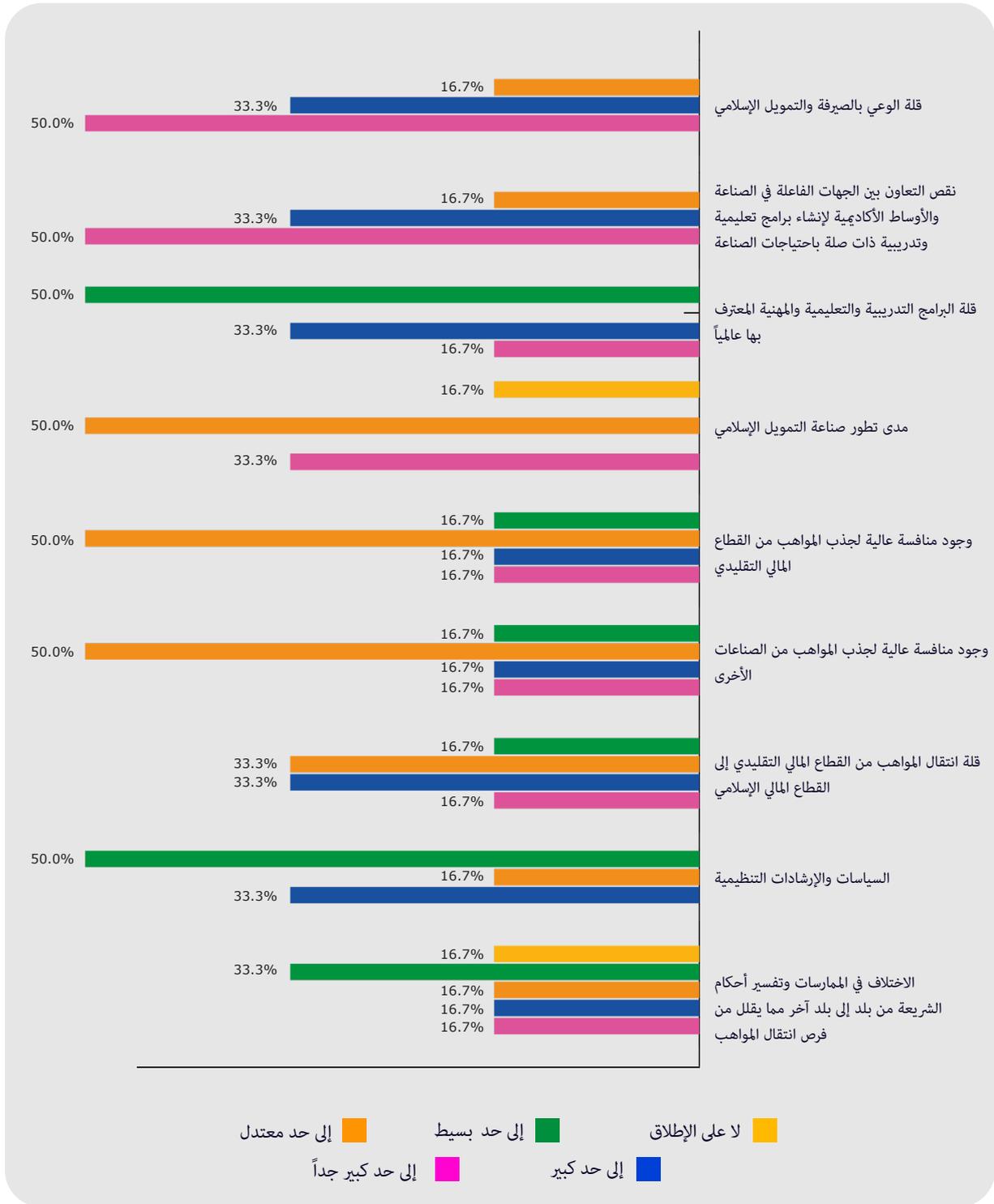
شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي



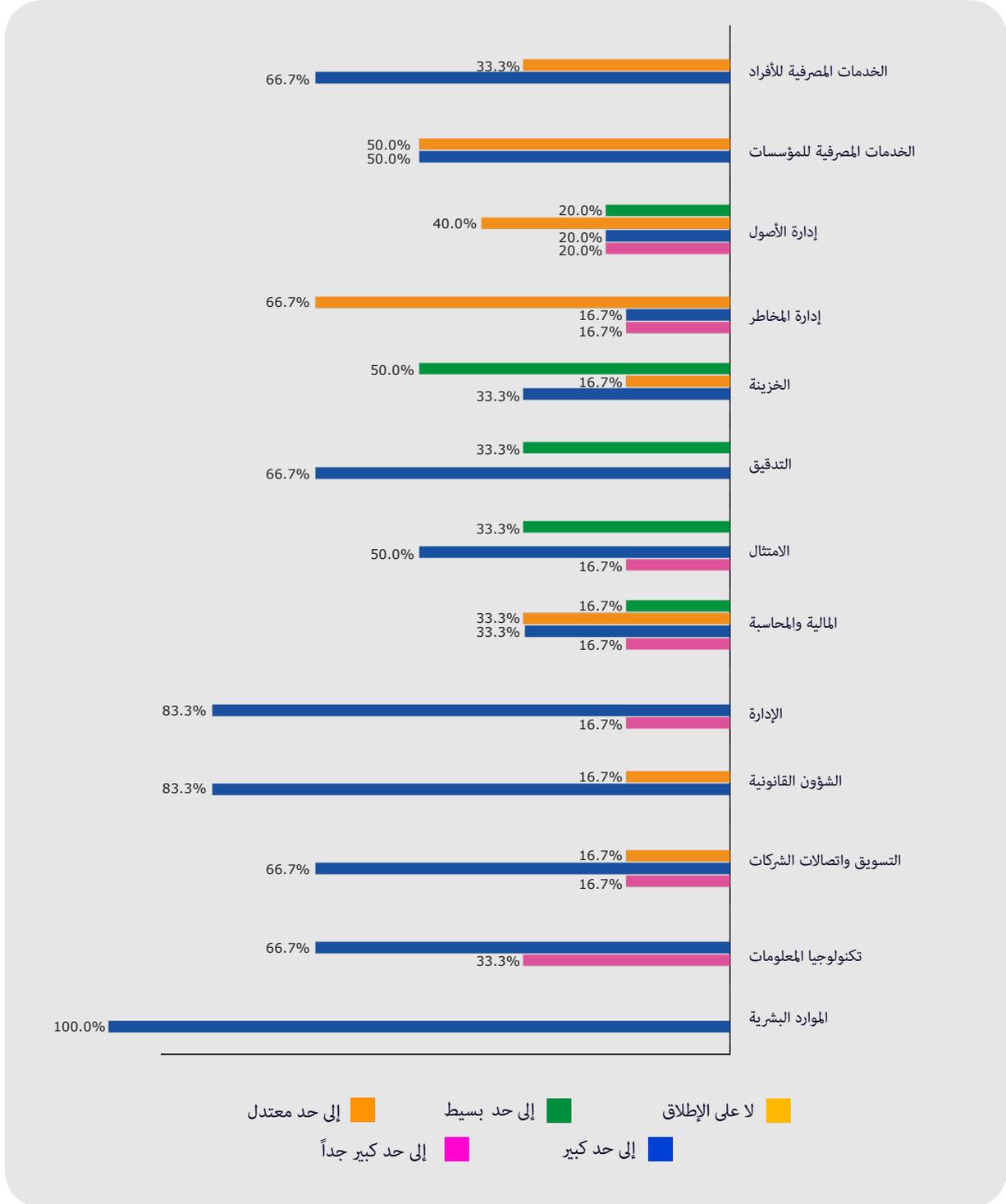
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



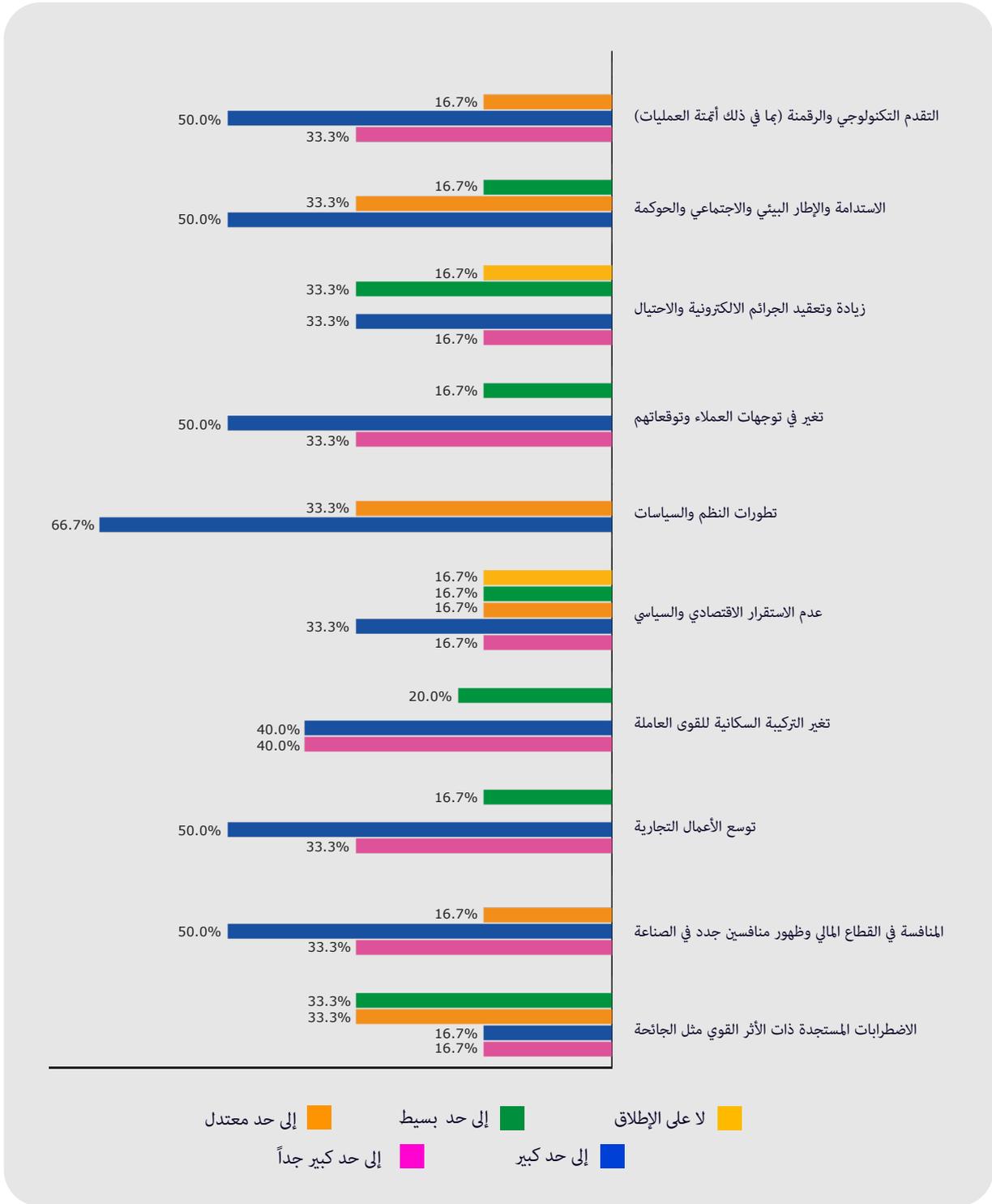
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



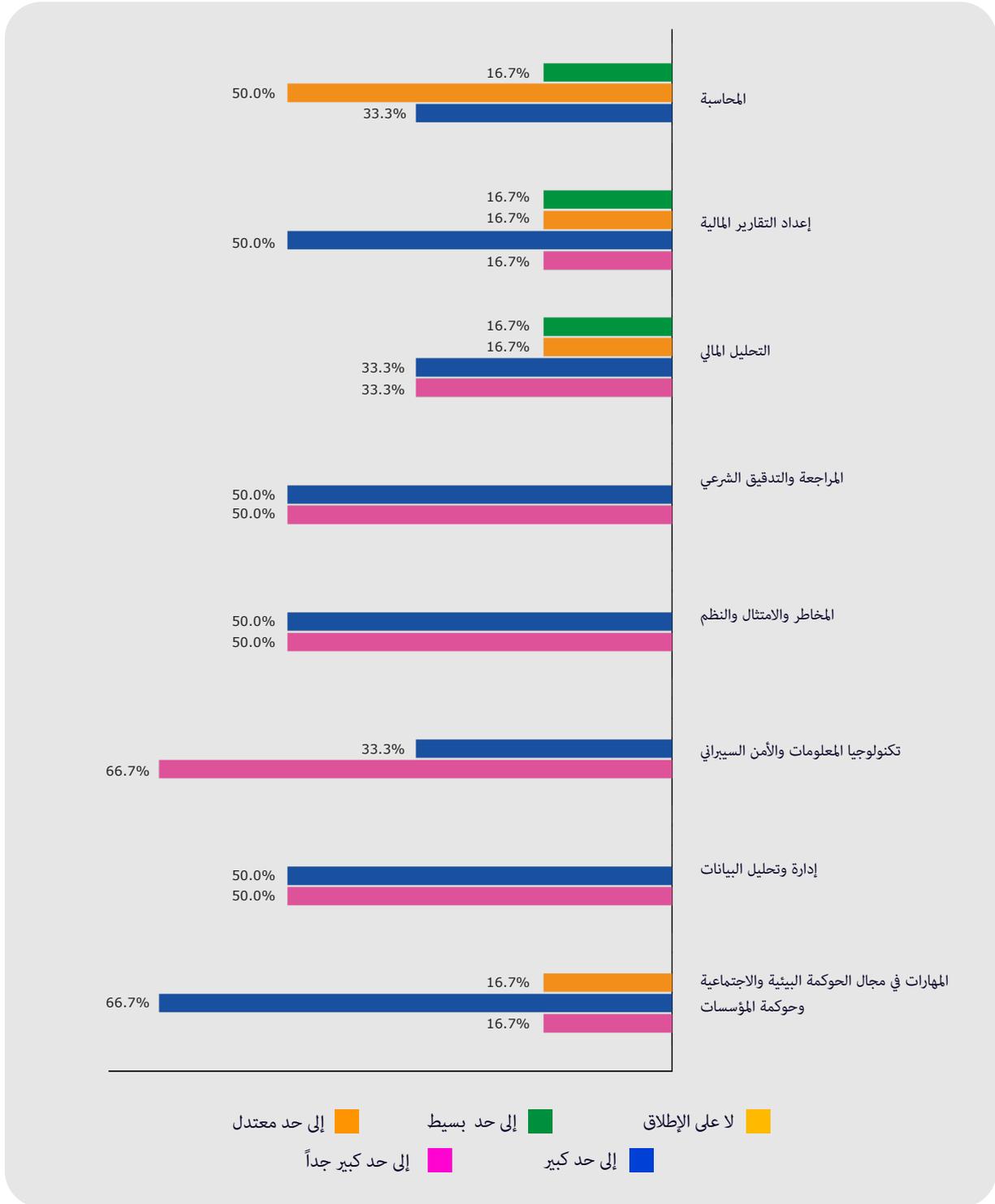
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



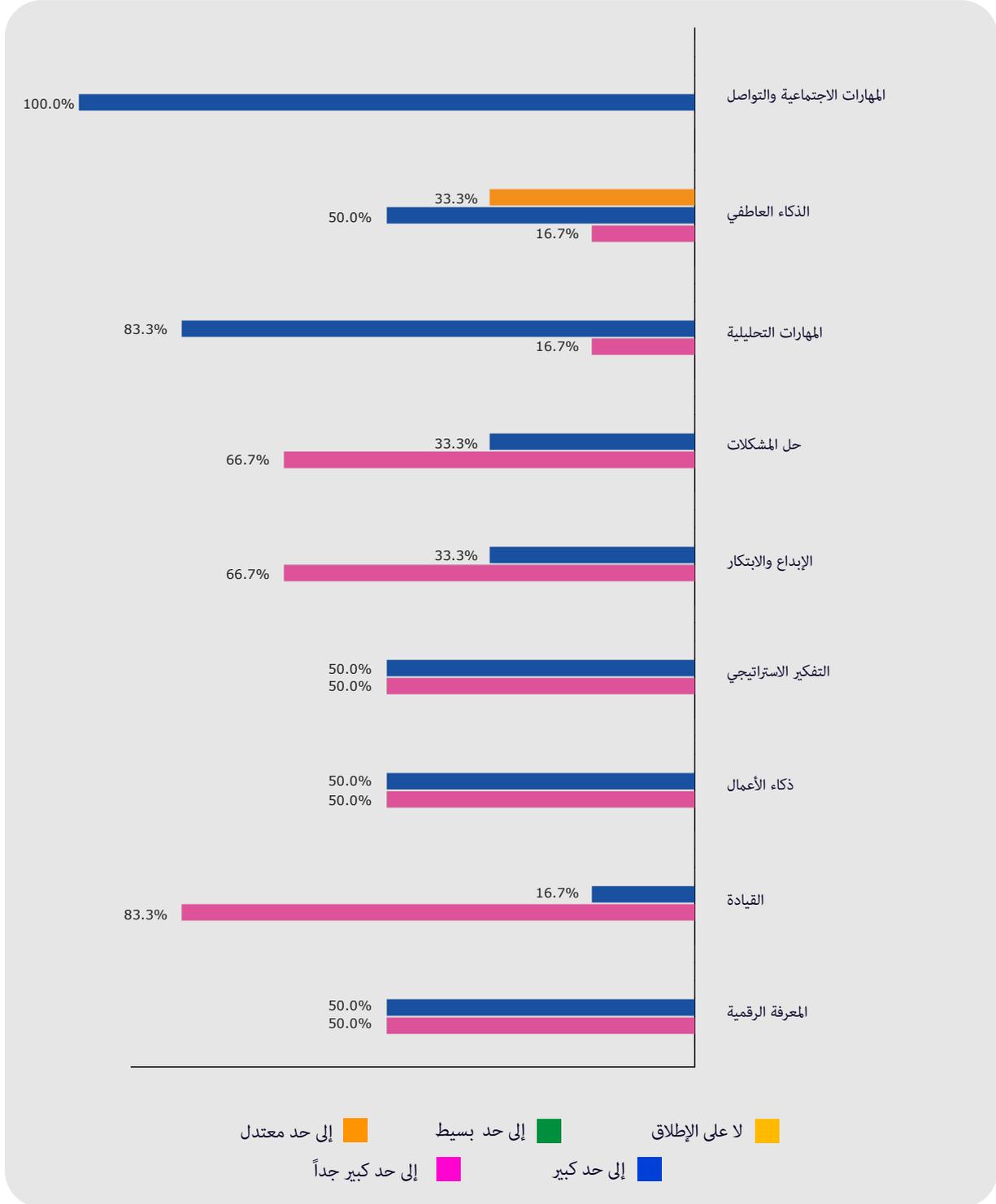
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



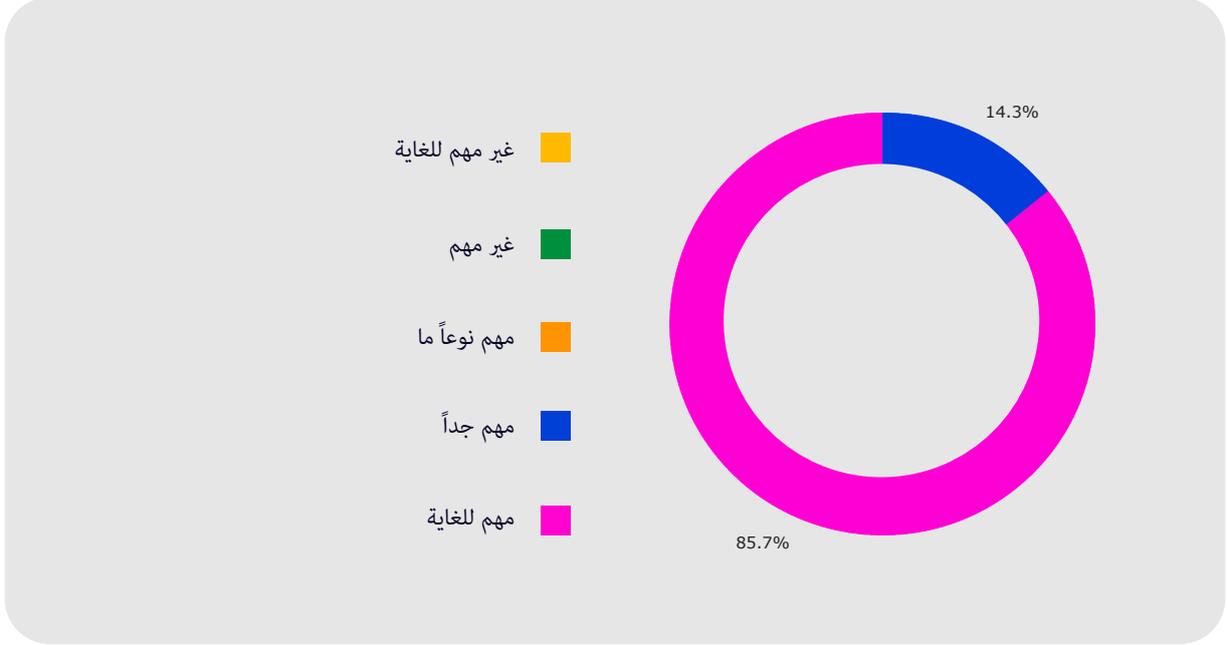
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



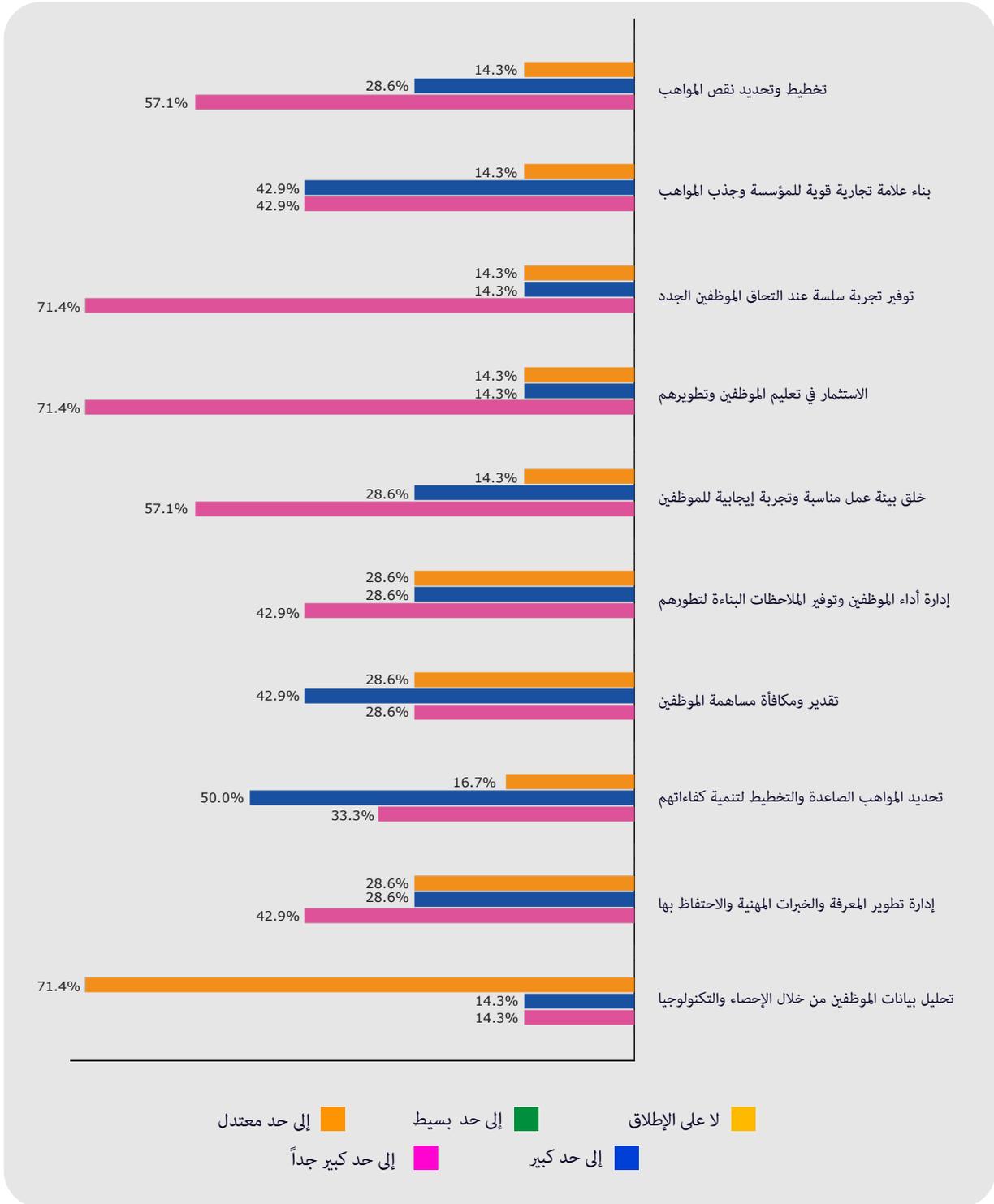
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



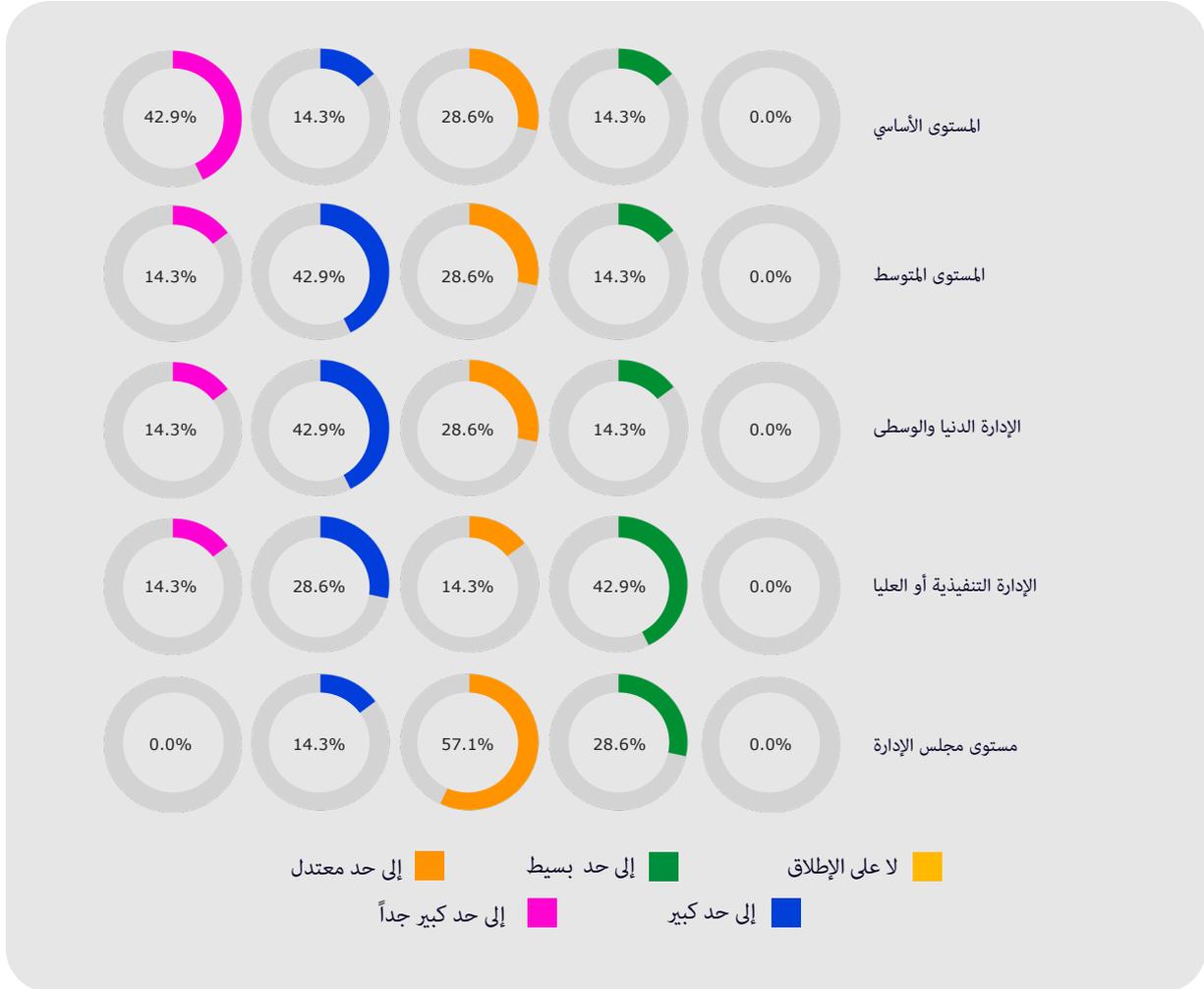
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



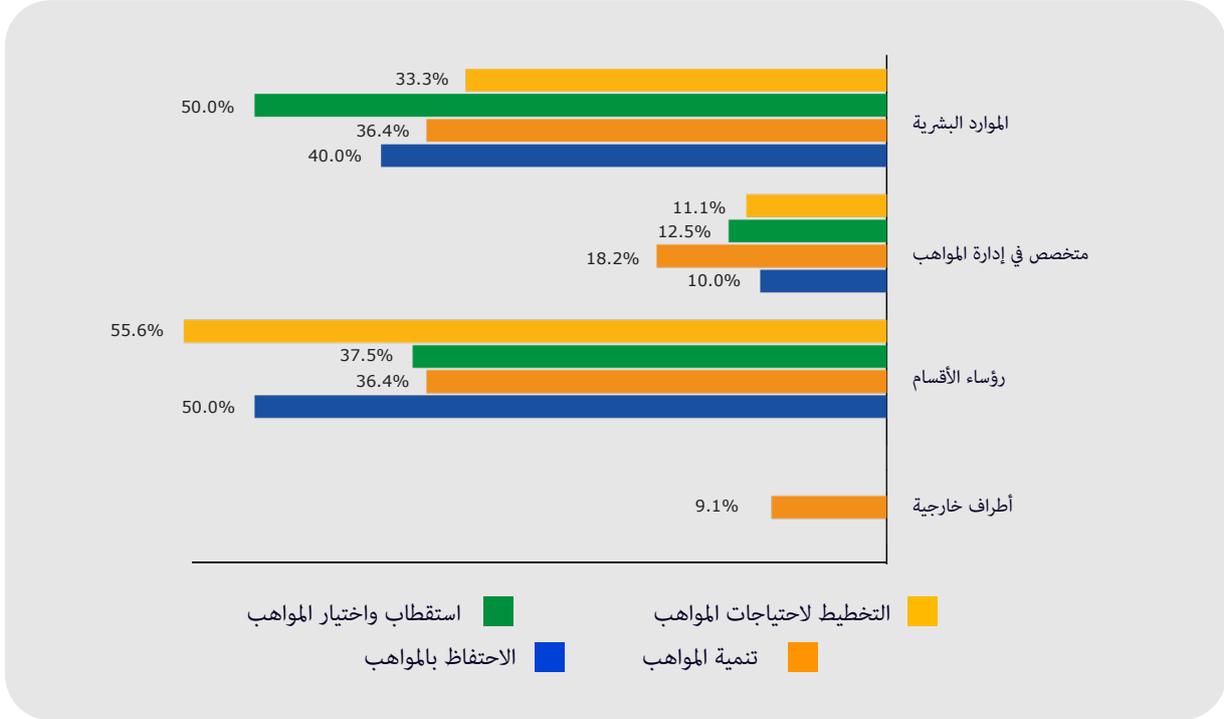
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



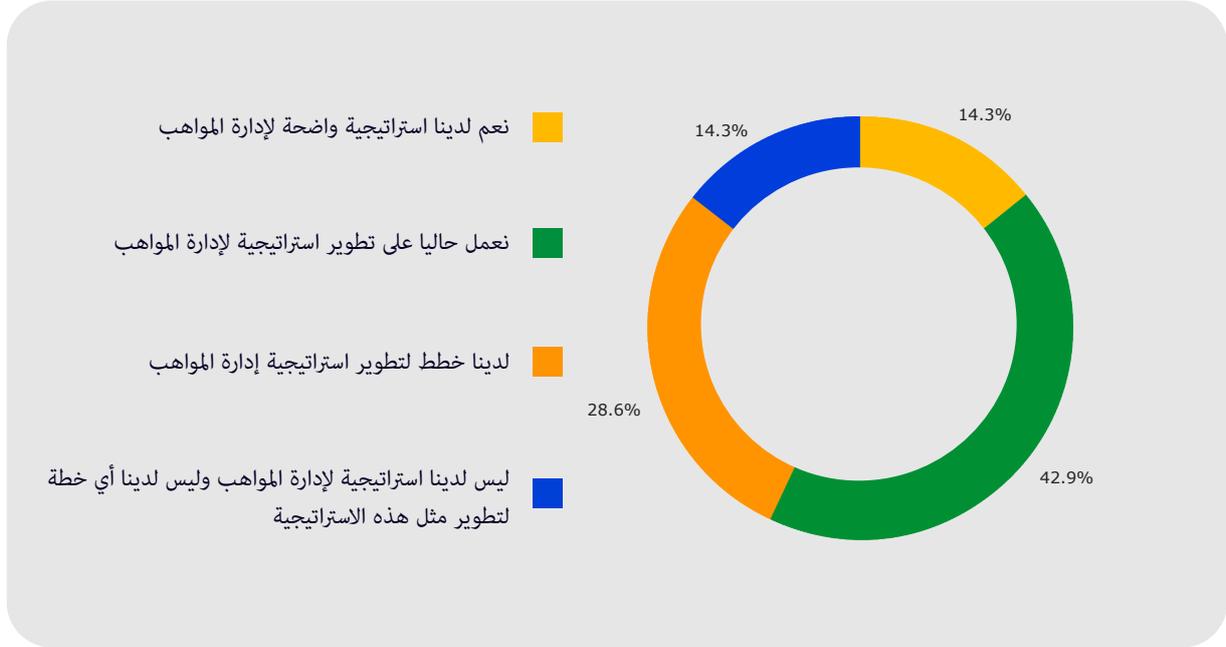
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



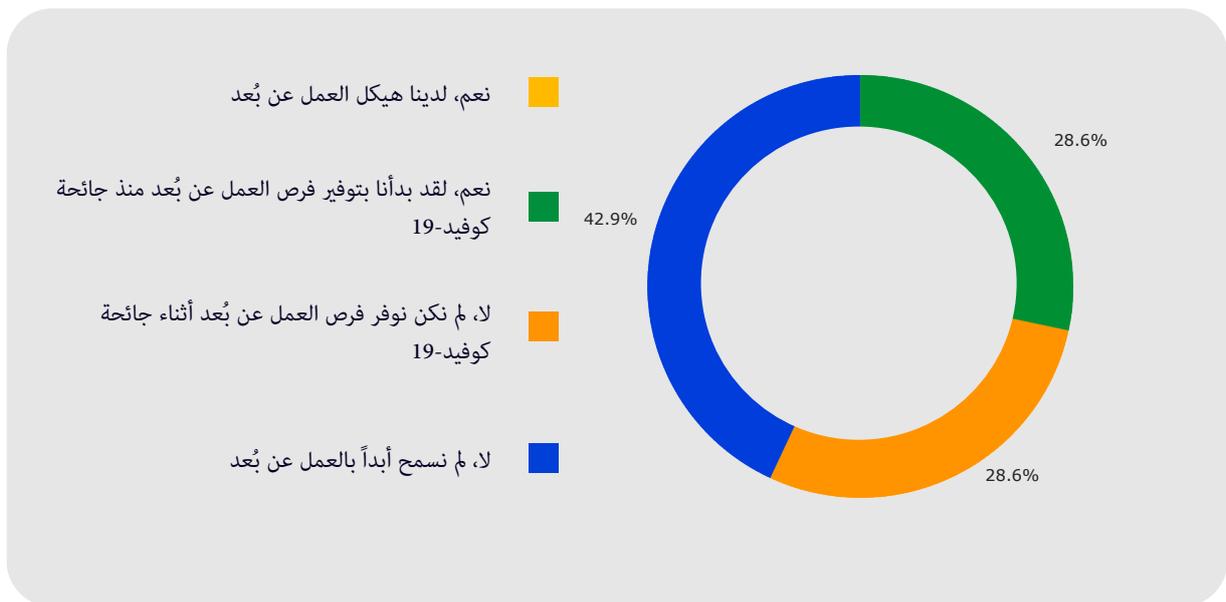
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



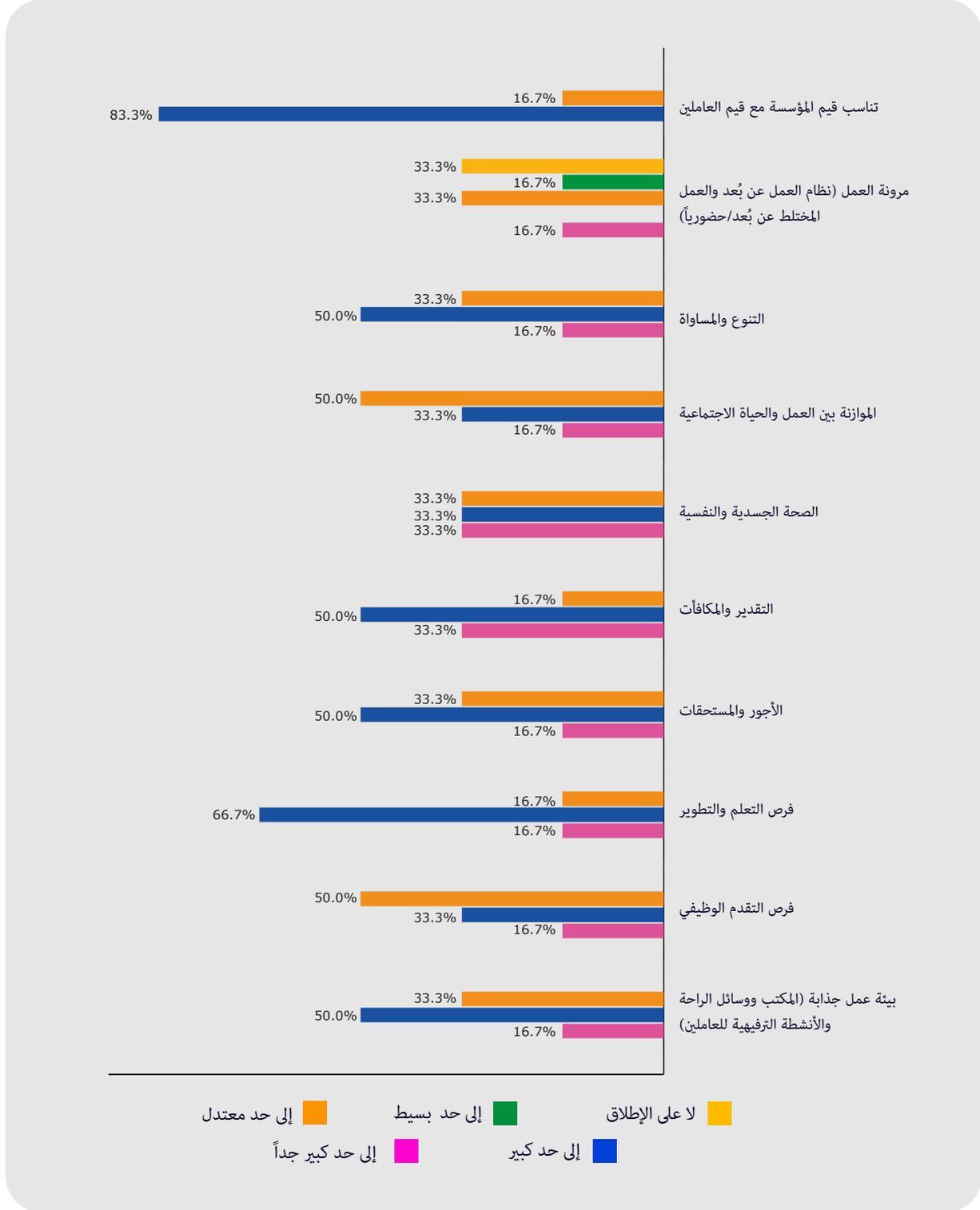
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات



شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية

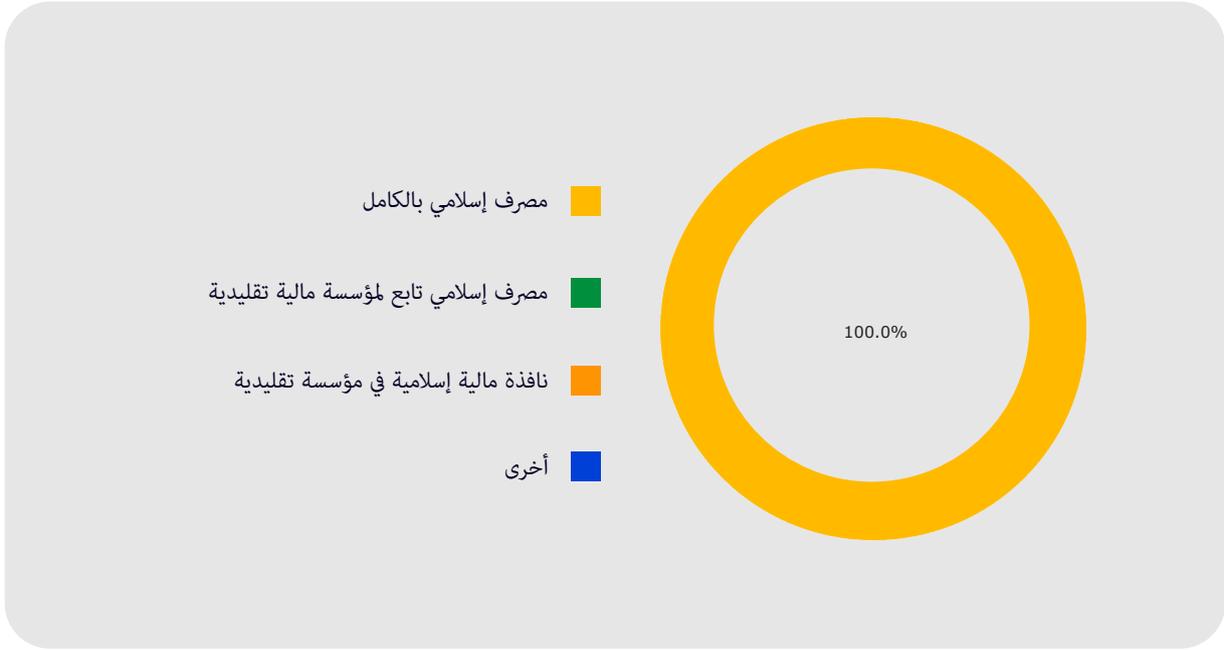


شكل 21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19

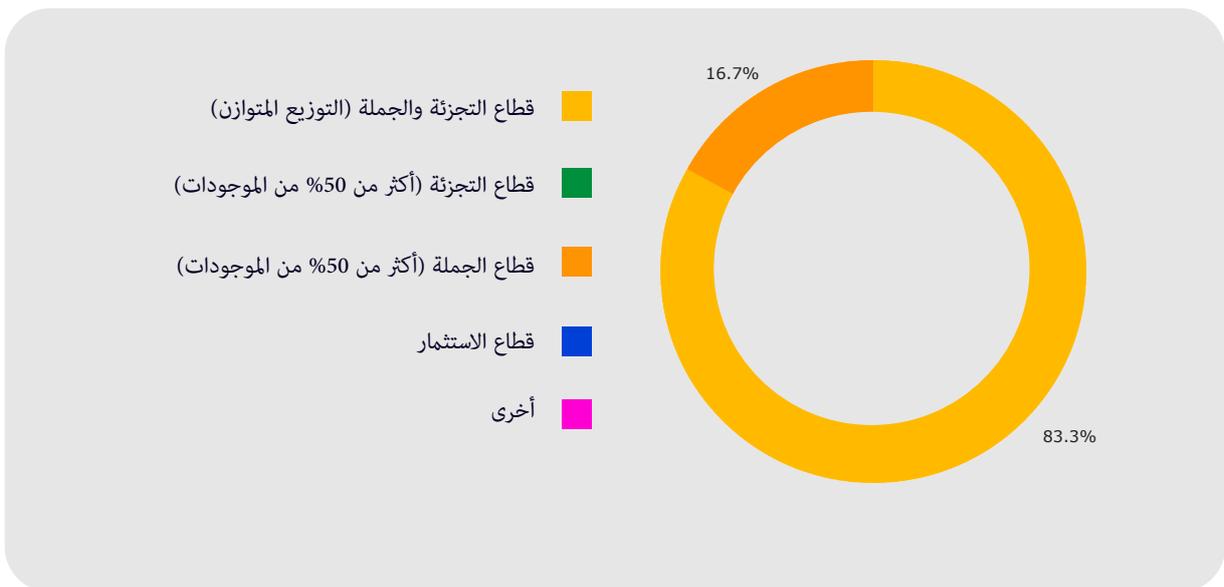


المجموعة 7: أوروبا وتركيا

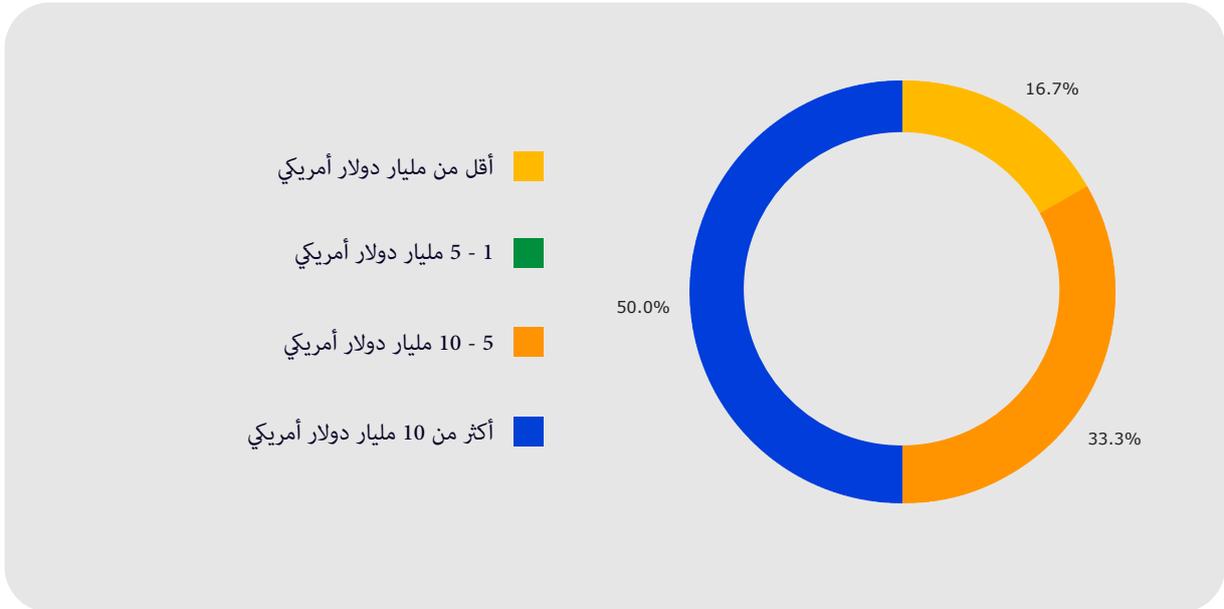
شكل 1. نوع العمليات المصرفية الإسلامية



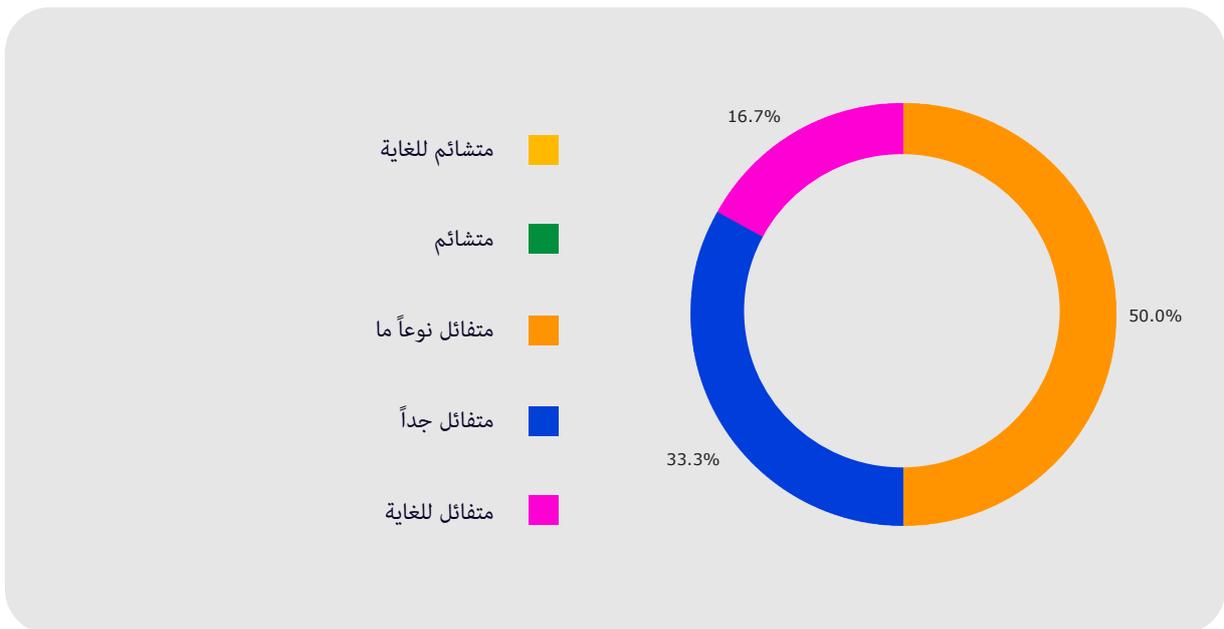
شكل 2. الأعمال الأساسية



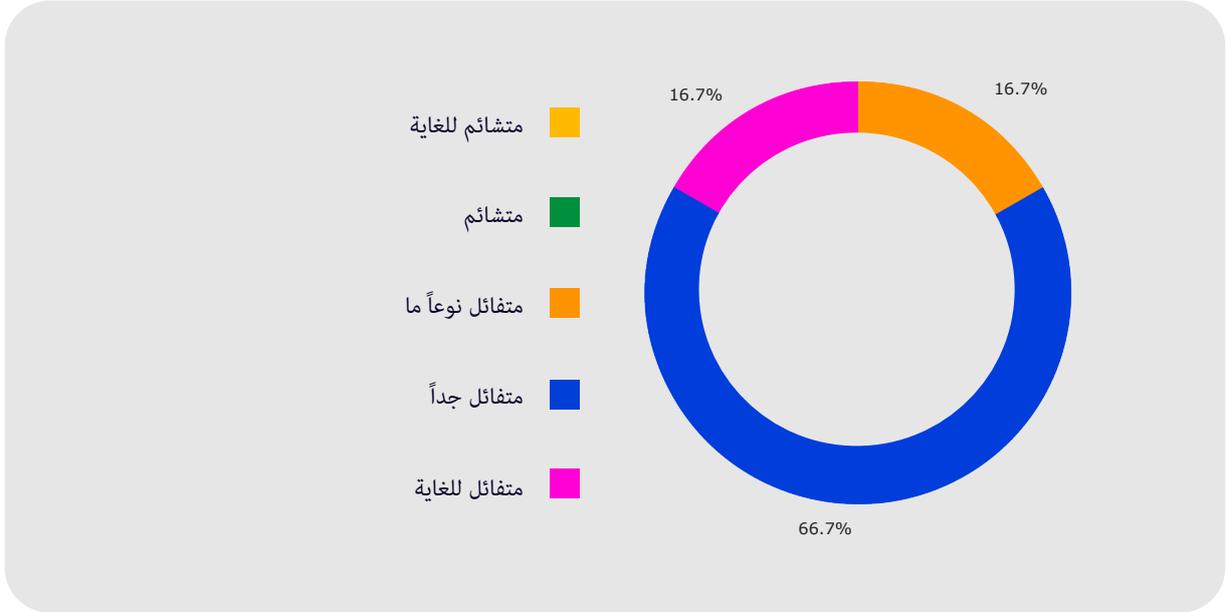
شكل 3. حجم إجمالي الموجودات/الأصول الإسلامية



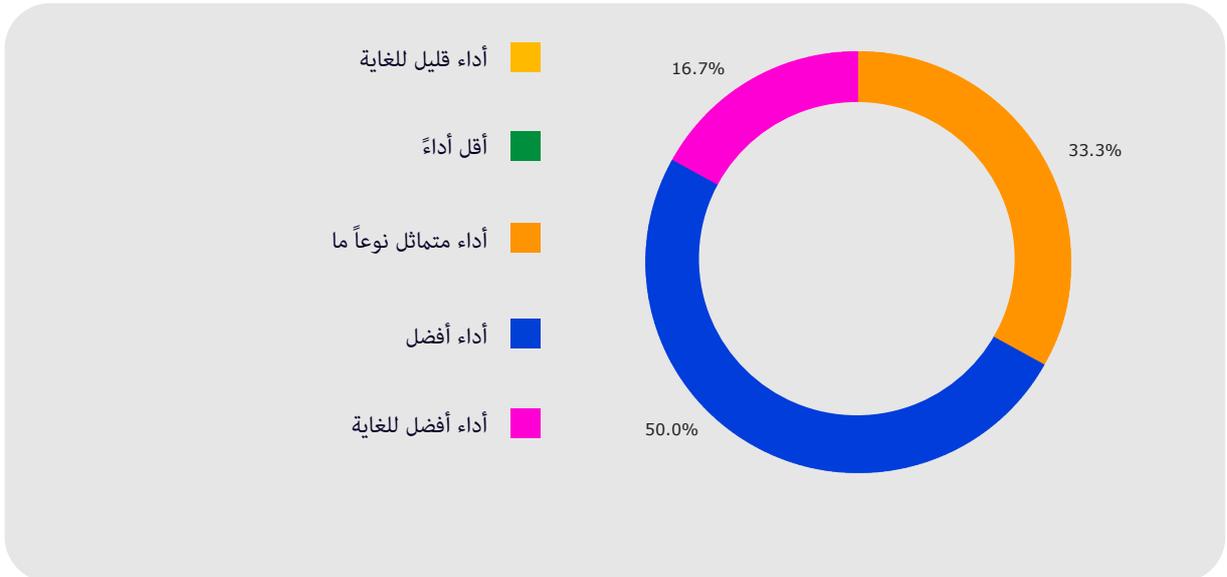
شكل 4. المستوى العام للتفاؤل بمستقبل الصناعة المالية



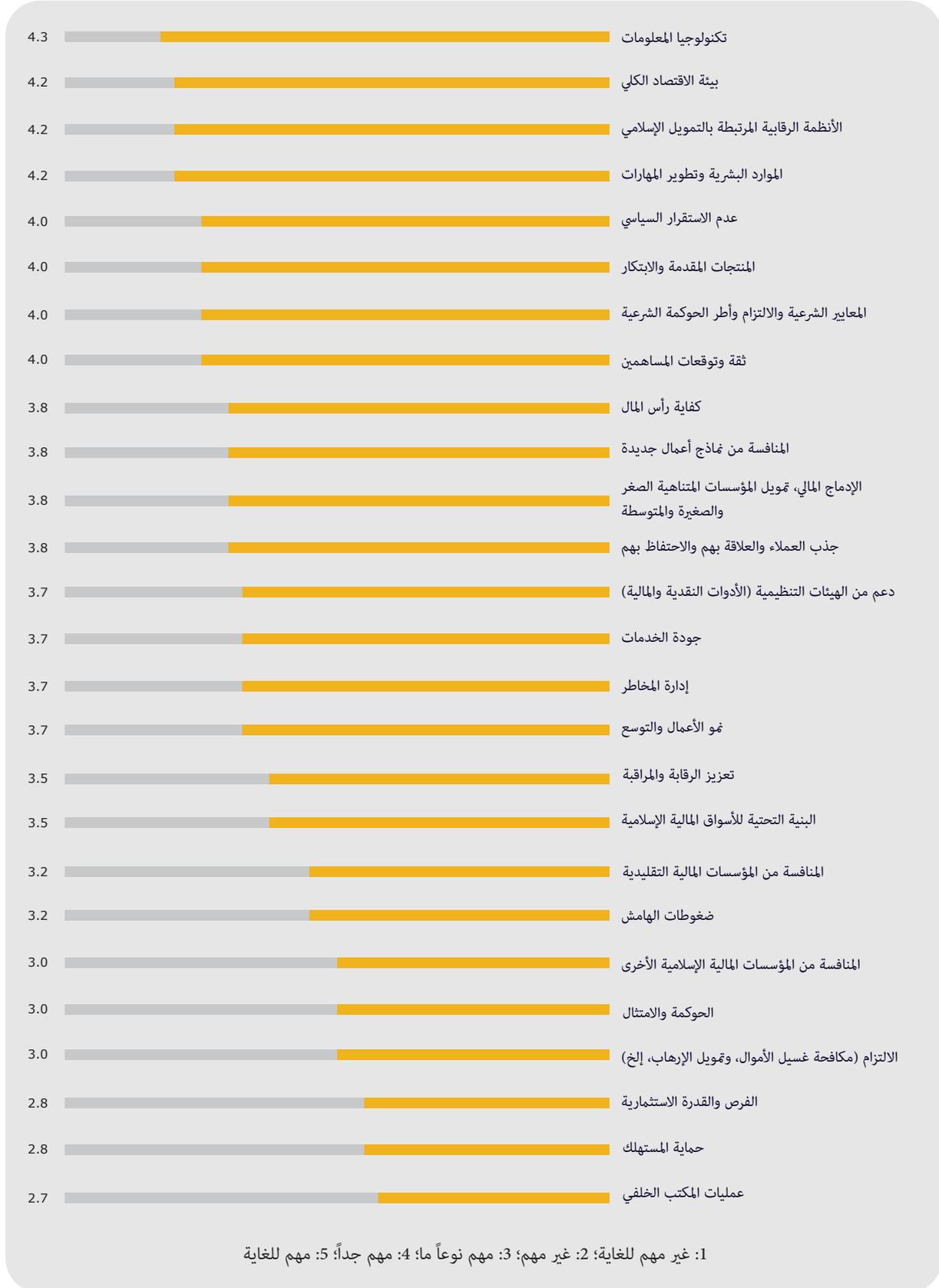
شكل 5. مستوى التفاؤل في الصناعة المالية الإسلامية



شكل 6. توقعات نمو إيرادات البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية



شكل 7. أهم المخاوف للصناعة المالية الإسلامية

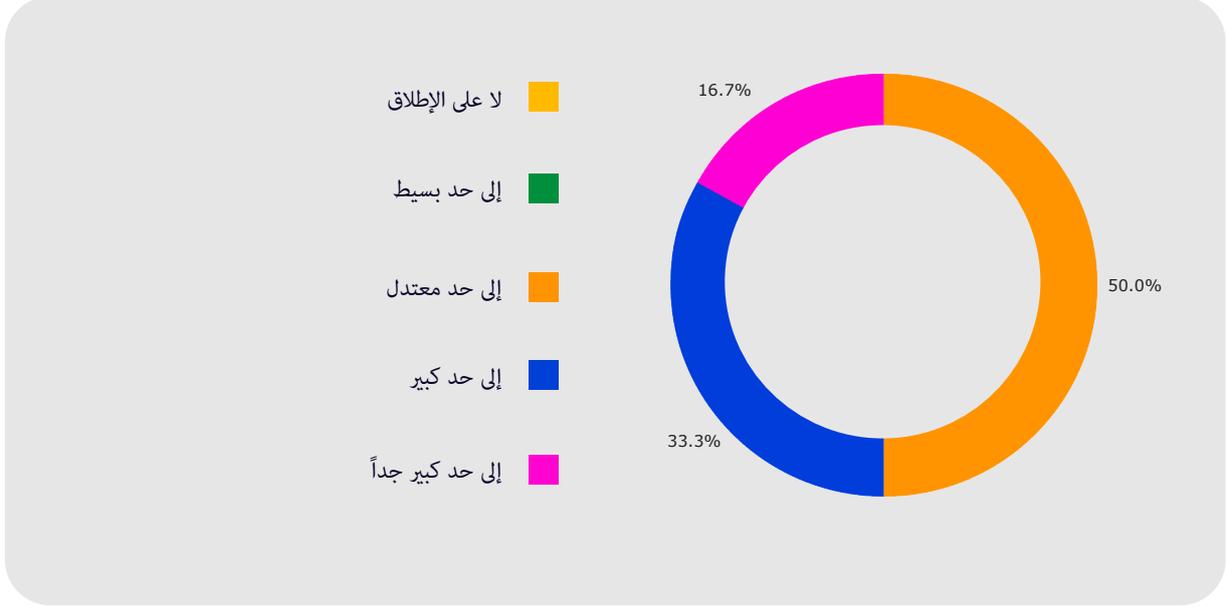


شكل 8. كشف مخاطر العمل المصرفي الإسلامي

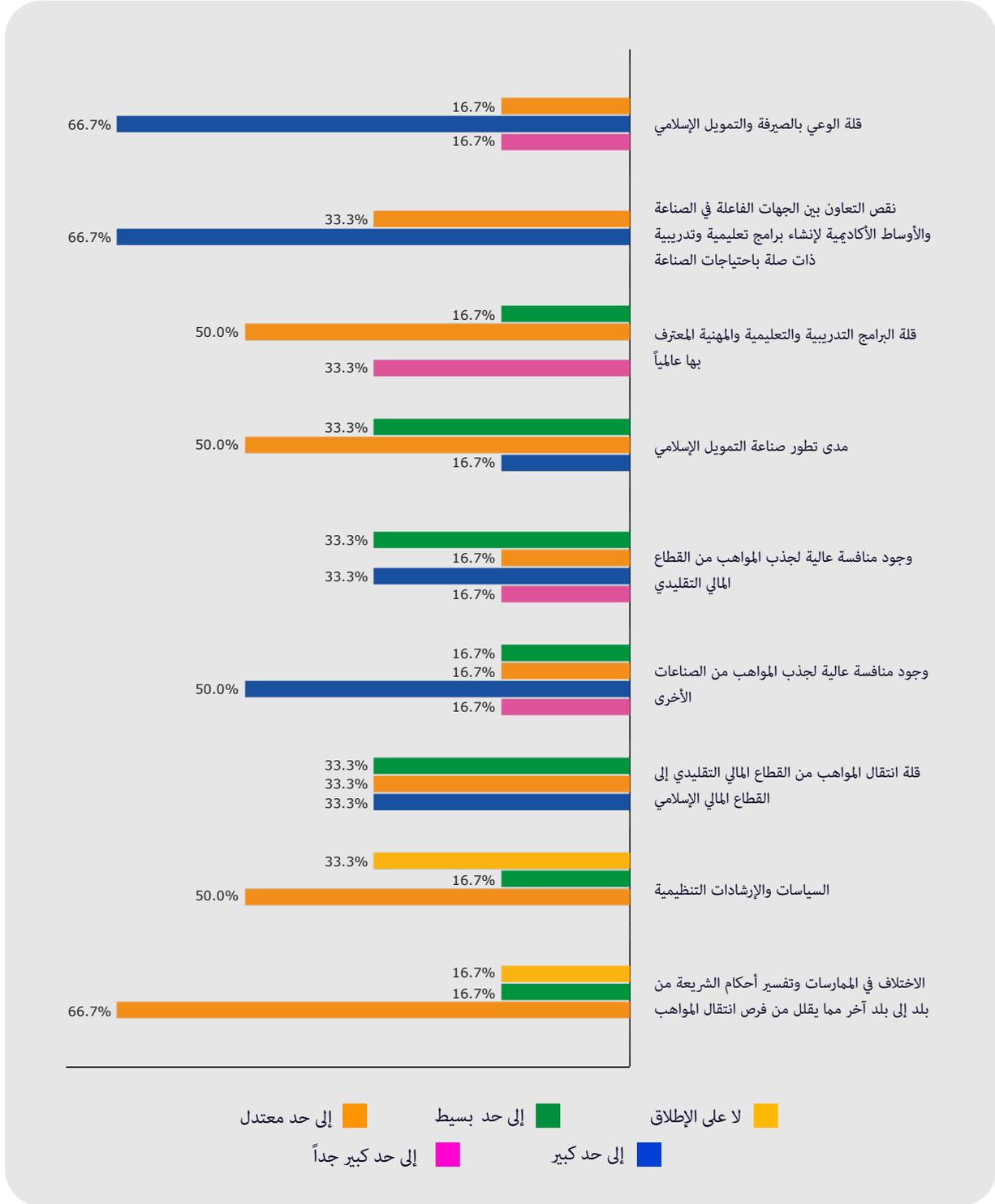


1: غير خطر للغاية؛ 2: غير خطر؛ 3: خطر نوعاً ما؛ 4: خطر جداً؛ 5: خطر للغاية

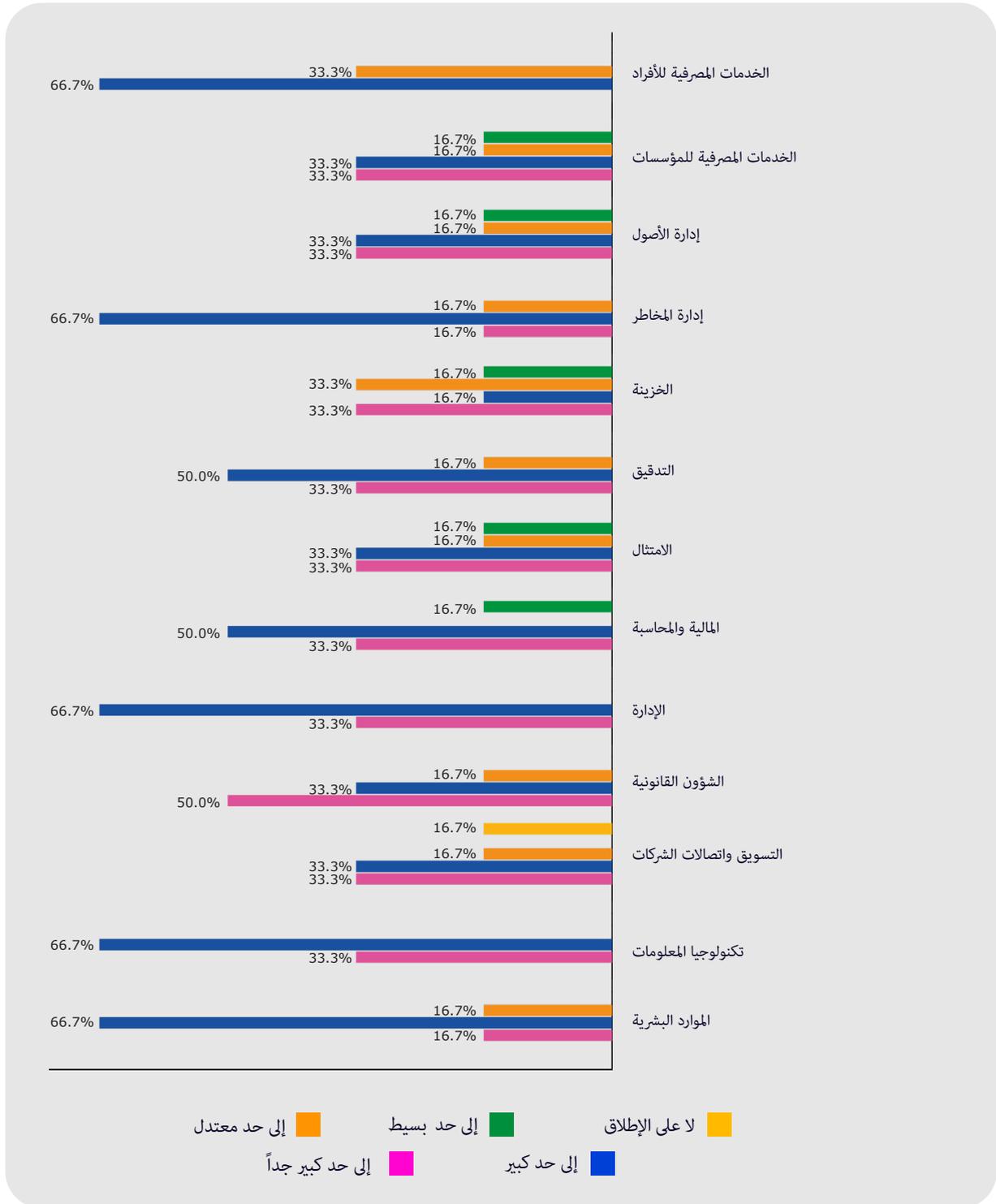
شكل 9. وجهات نظر المشاركين حول مدى تواجد المواهب في الصناعة المالية الإسلامية



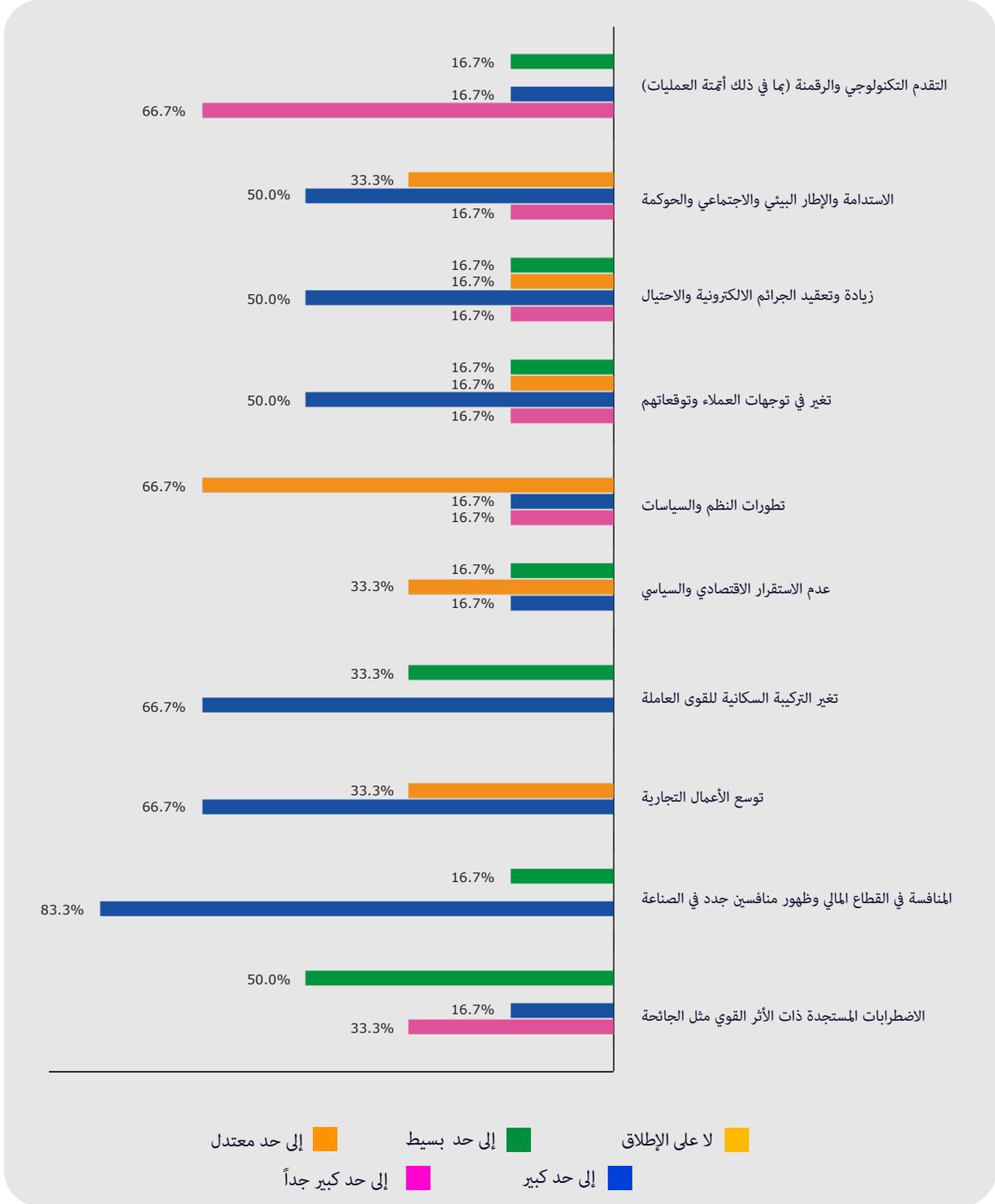
شكل 10. التحديات التي تعيق تواجد مواهب متخصصة في التمويل الإسلامي



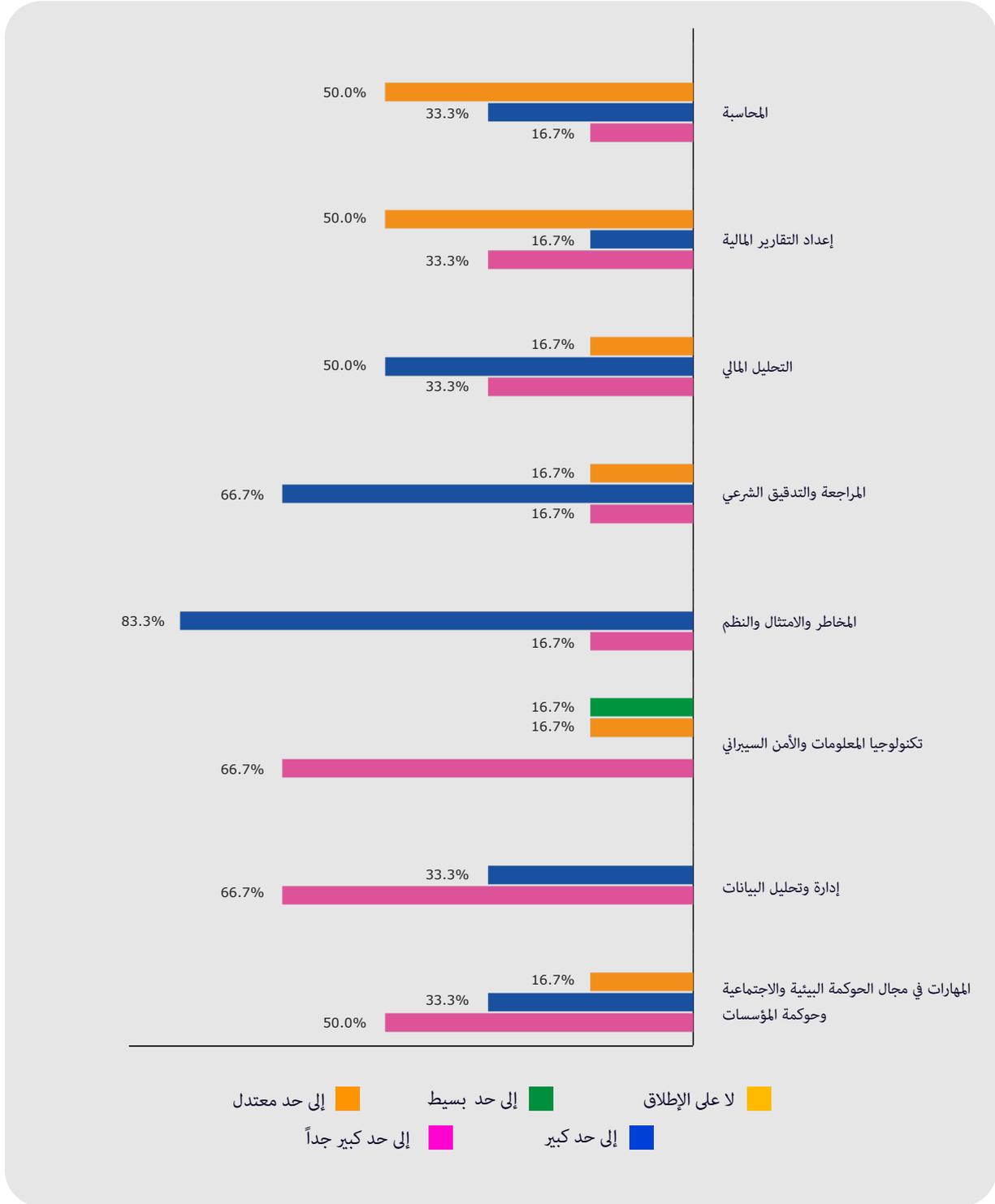
شكل 11. سهولة انتقال المواهب من الوظائف في البنوك التقليدية إلى البنوك الإسلامية



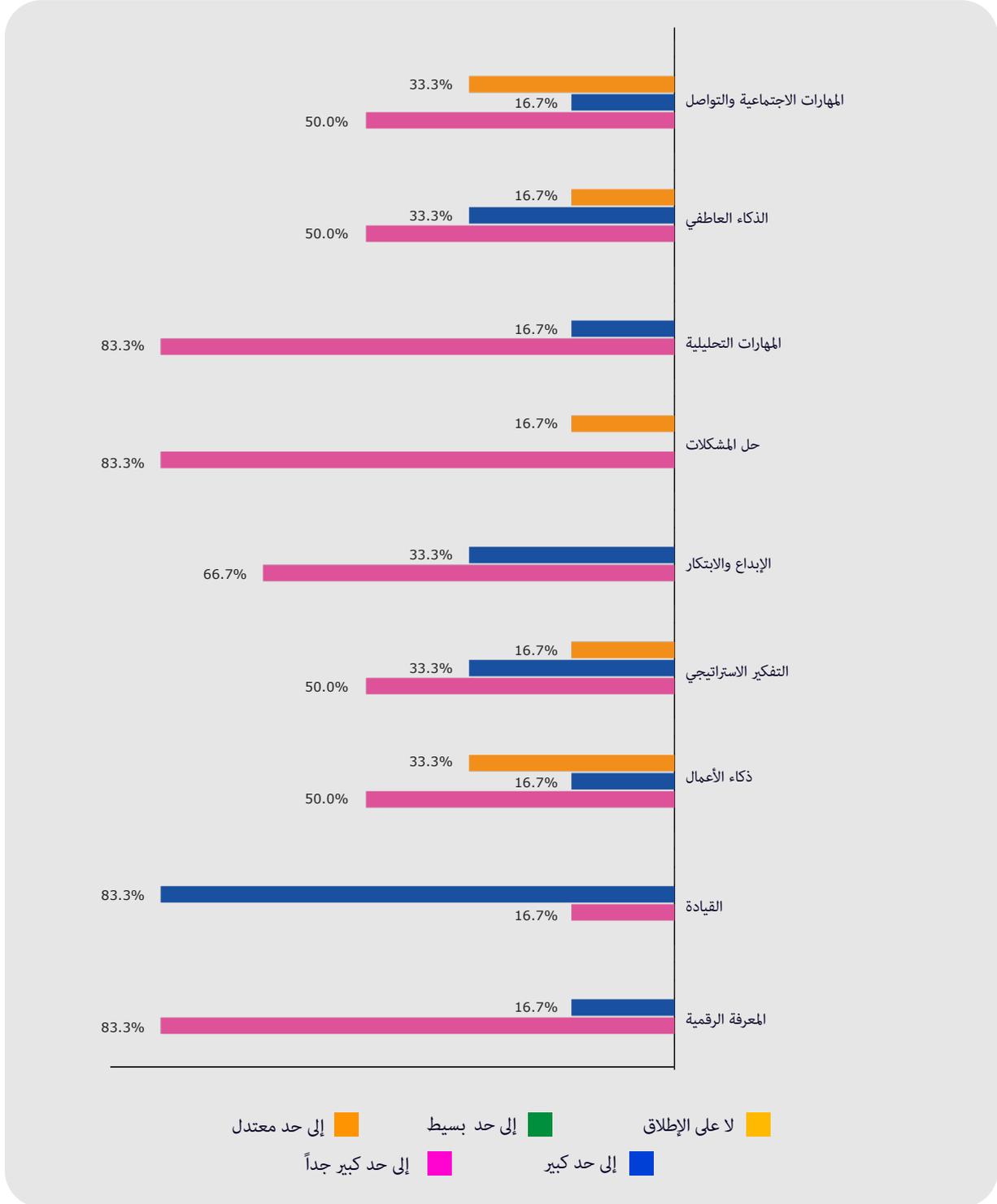
شكل 12. التوجهات التي تؤثر على متطلبات المواهب والمهارات في الصناعة المالية الإسلامية



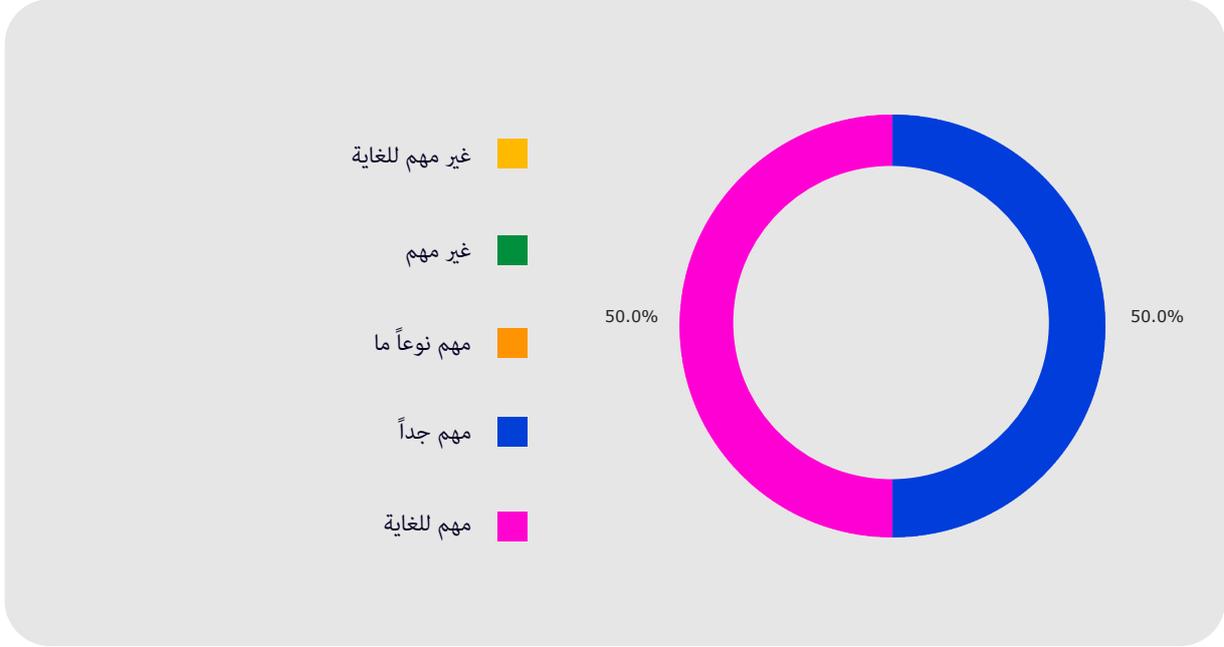
شكل 13. المهارات التقنية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



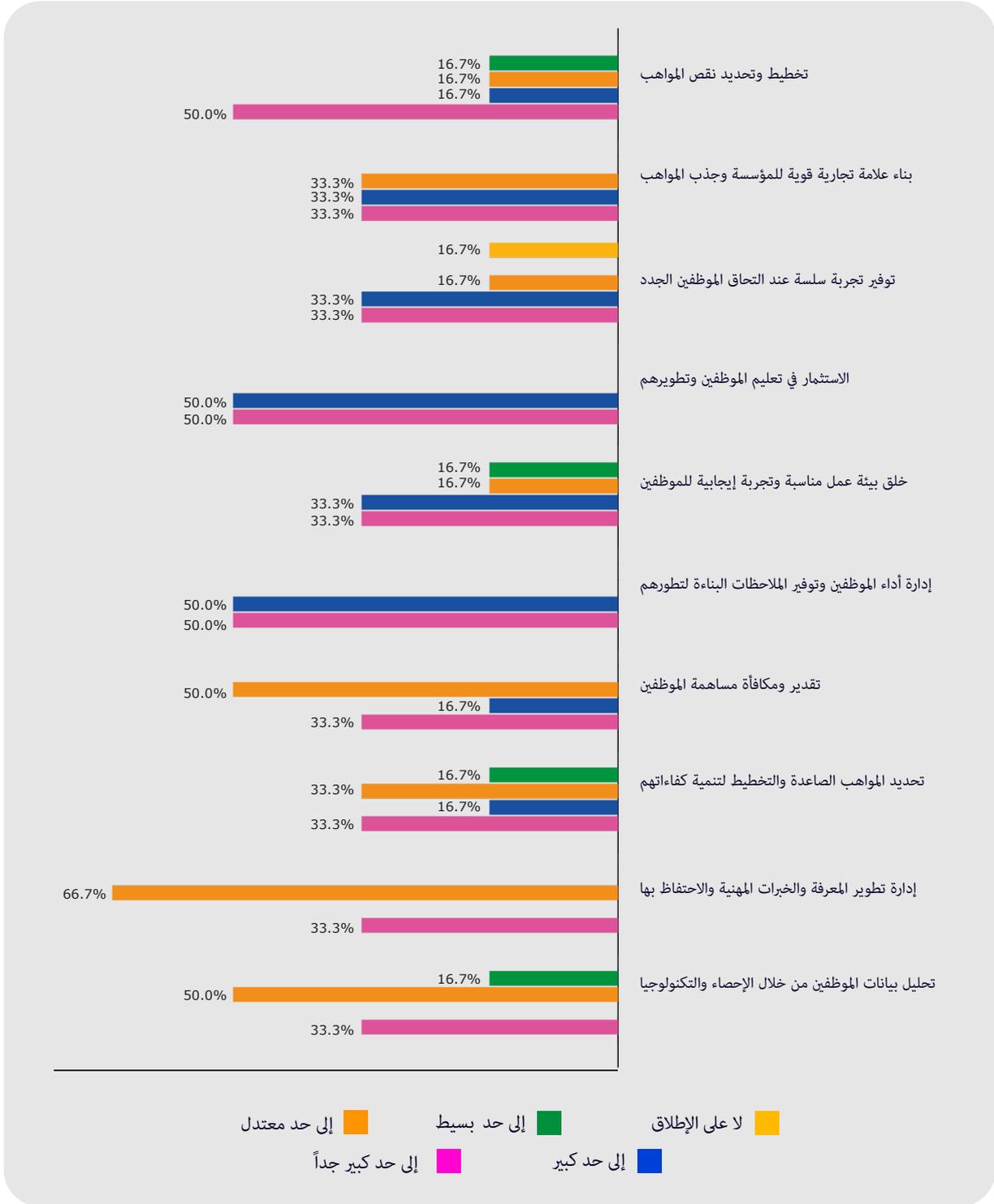
شكل 14. المهارات العملية الأكثر طلباً من قبل البنوك الإسلامية في 3-5 السنوات القادمة



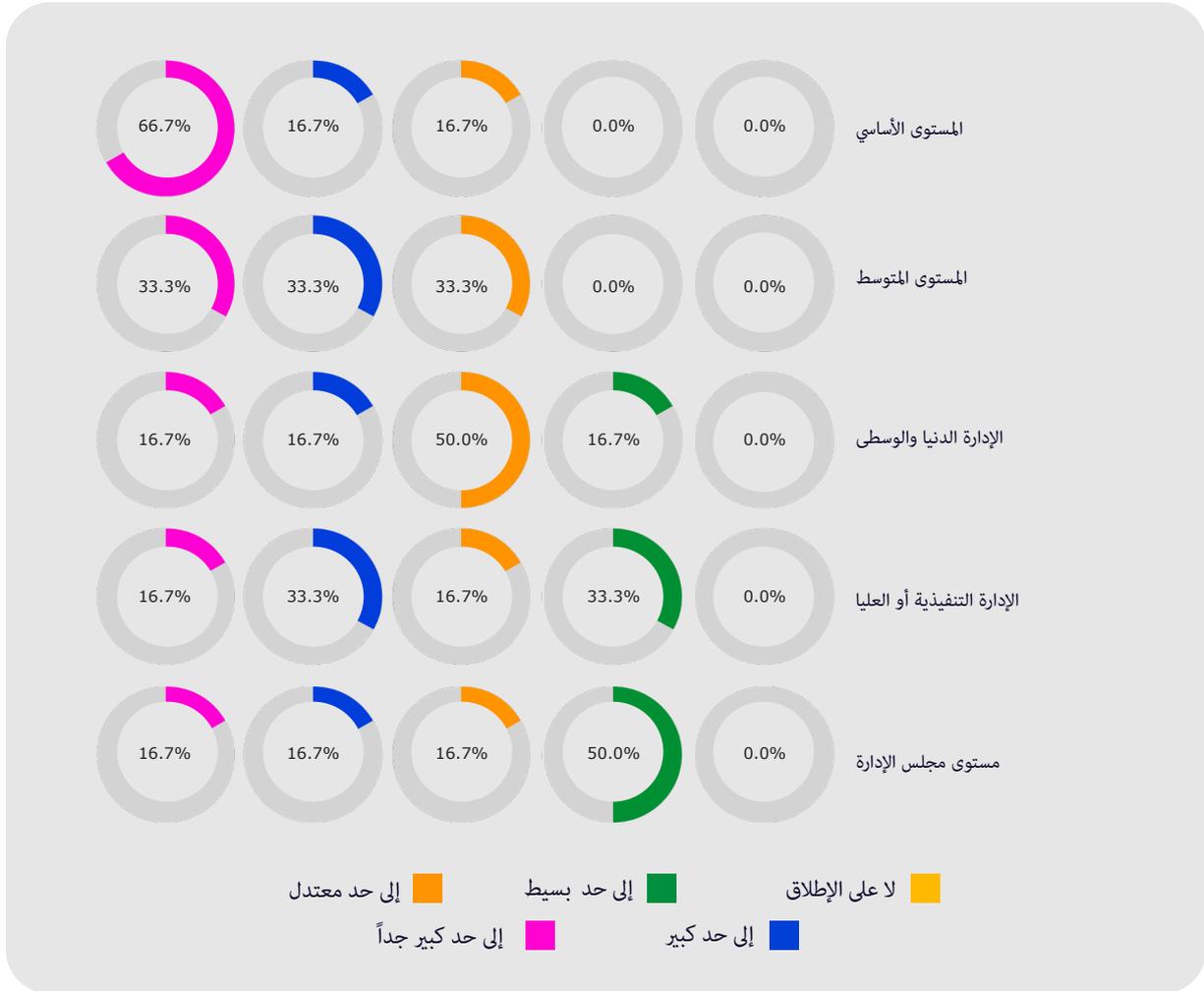
شكل 15. وجهات نظر المشاركين حول أهمية جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للأداء المؤسسي



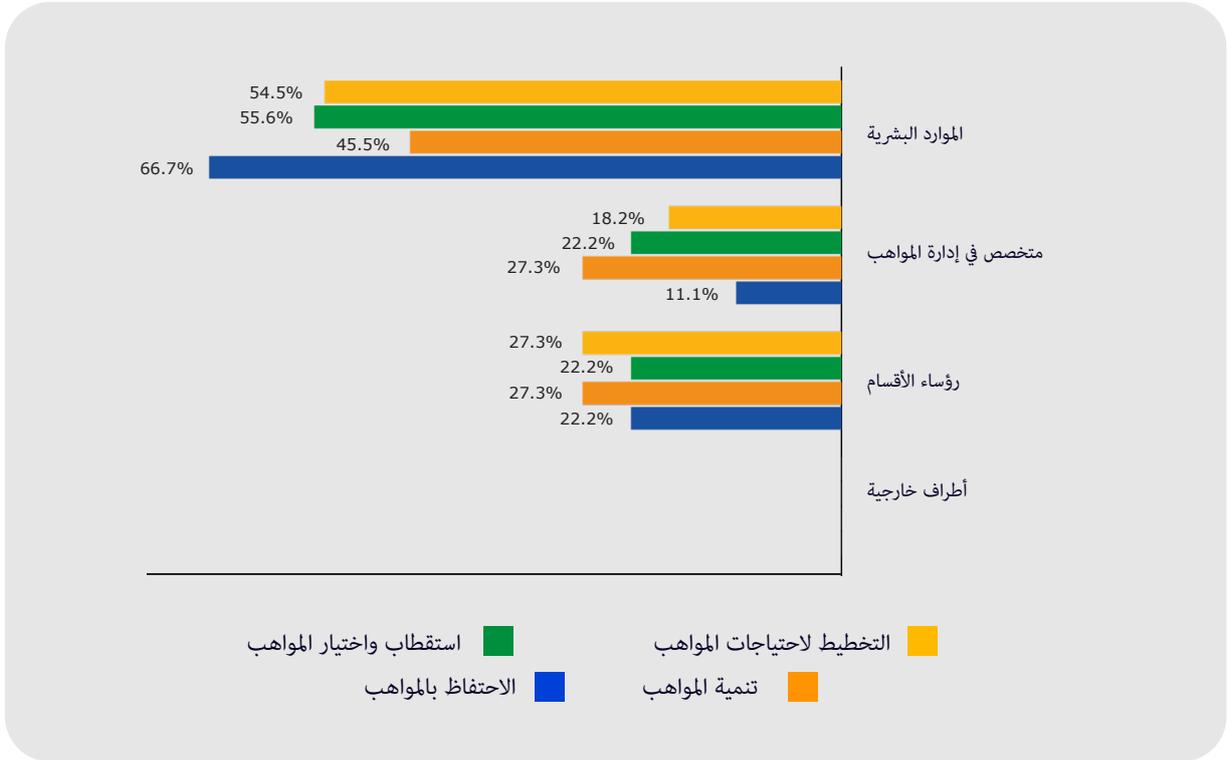
شكل 16. أولويات إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



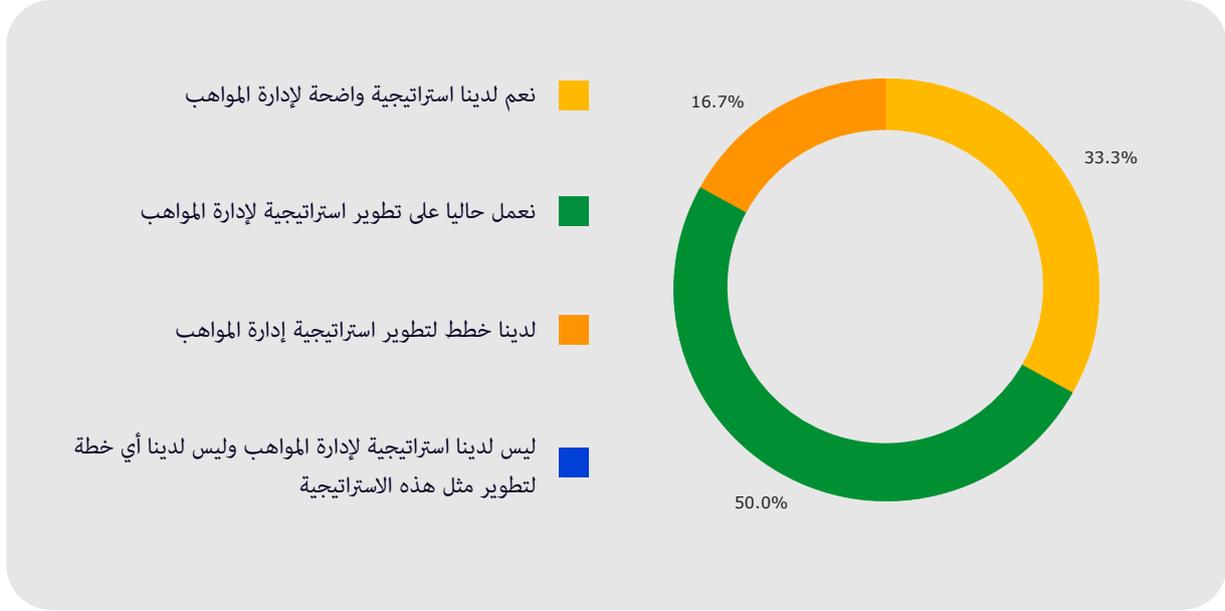
شكل 17. المستويات الوظيفية المستهدفة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها



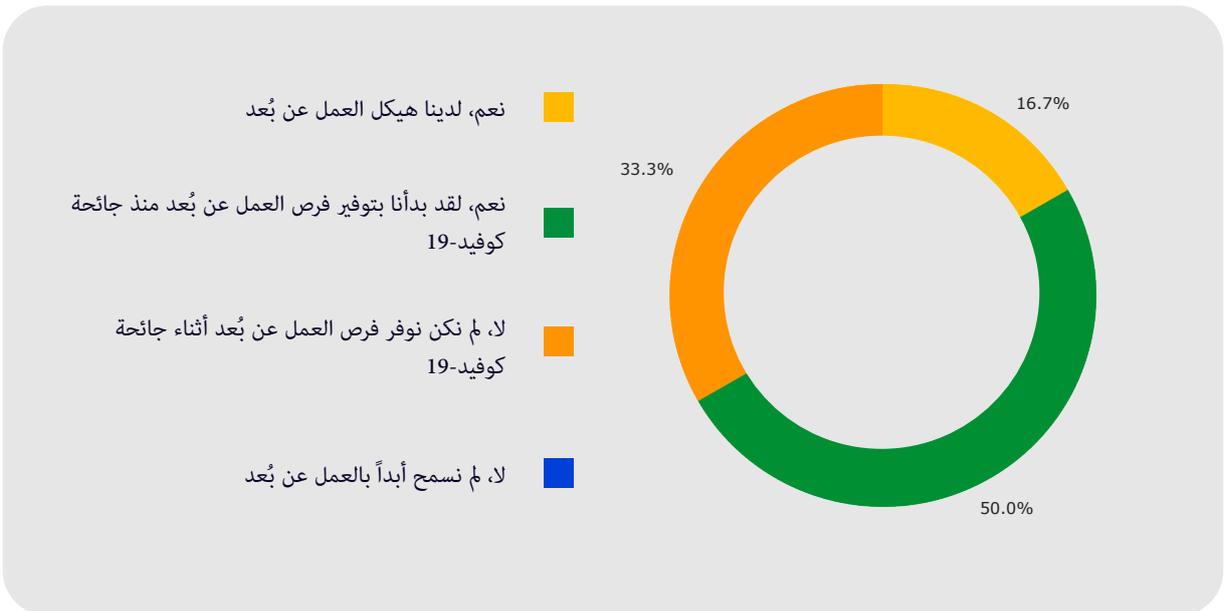
شكل 18. الوظائف المسؤولة عن مراحل إدارة المواهب في البنوك الإسلامية



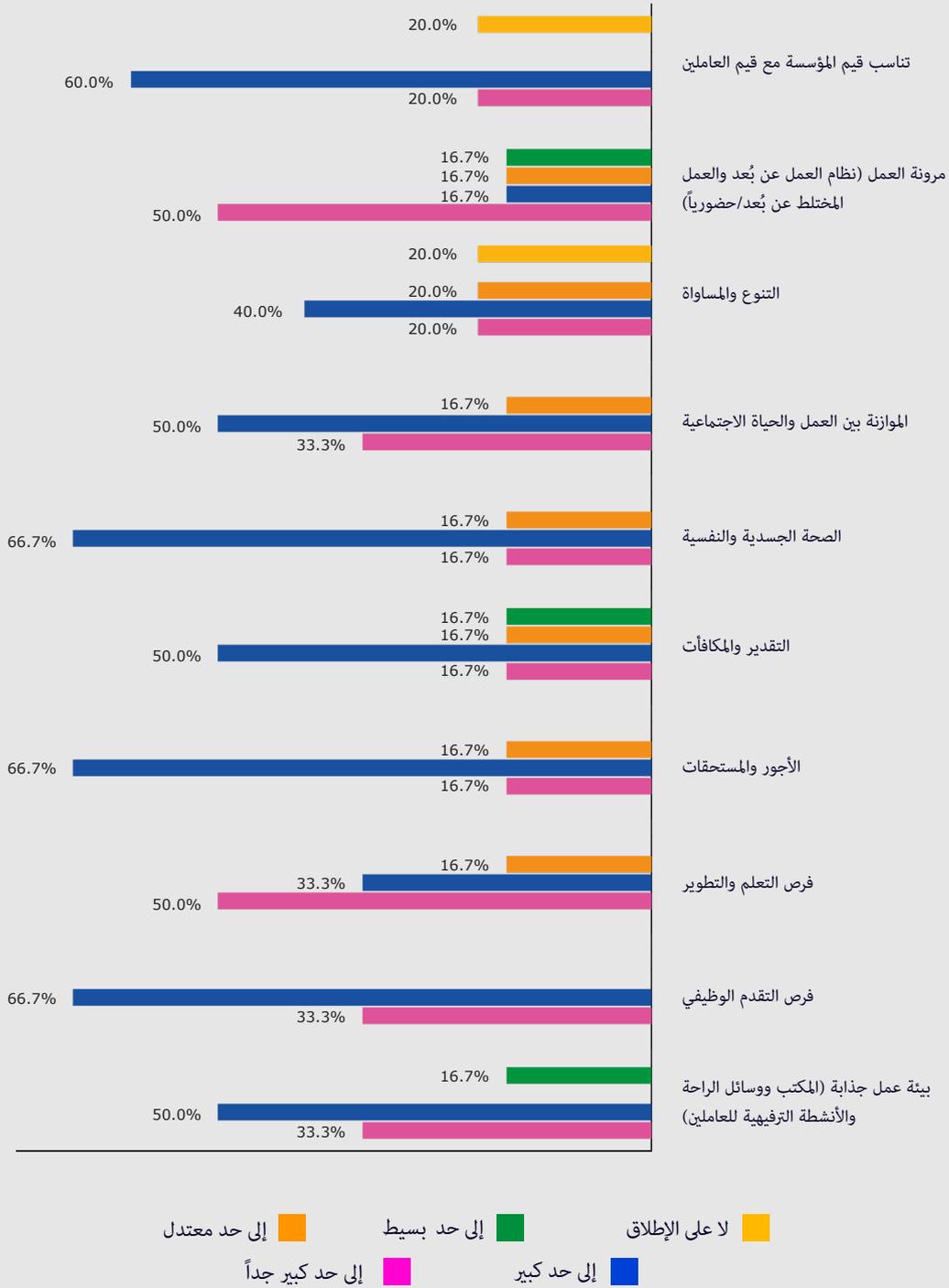
شكل 19. مرحلة تنفيذ استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يتماشى مع أهداف المؤسسات

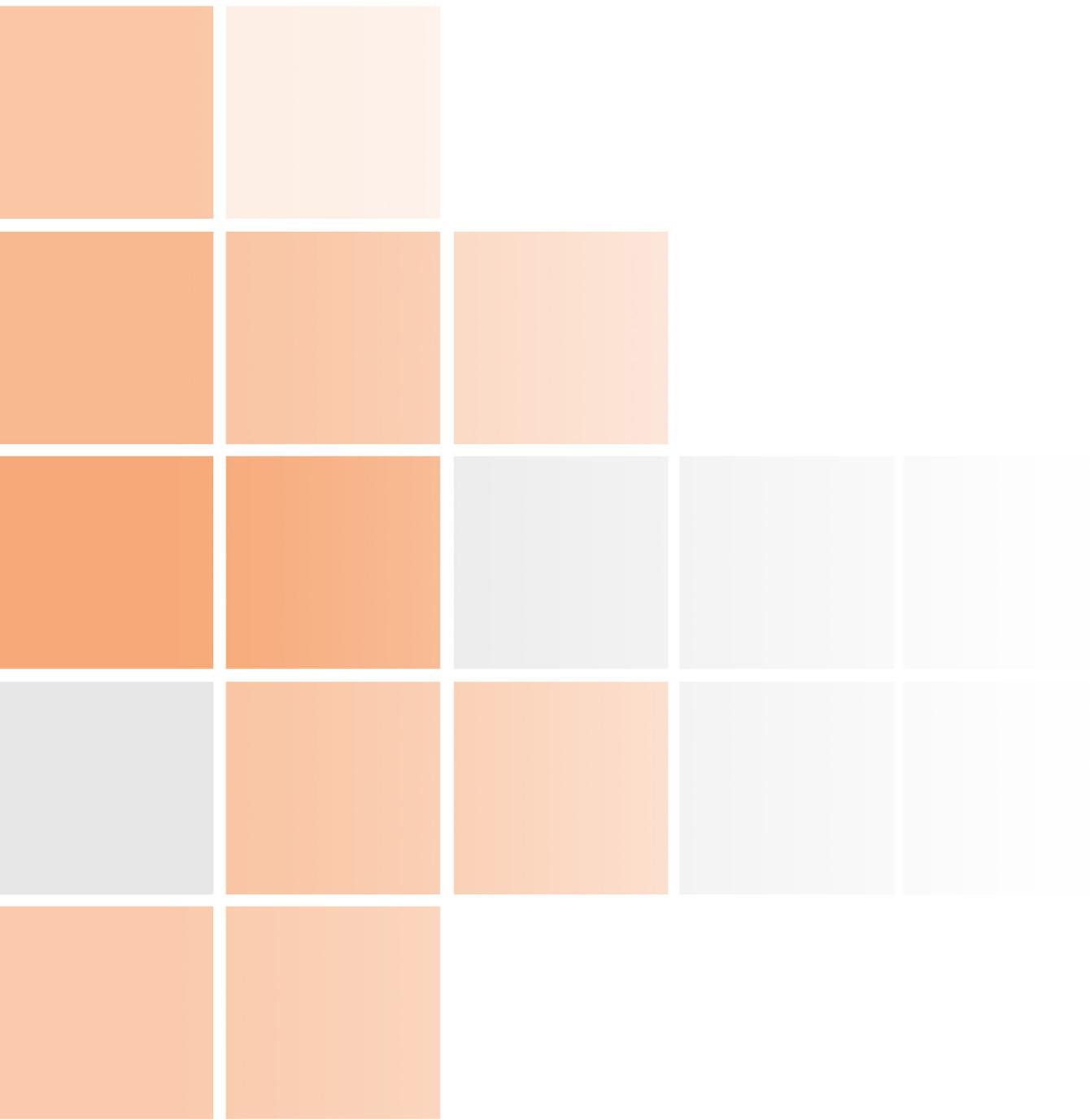


شكل 20. توفير فرص العمل عن بعد في البنوك الإسلامية



21. الجوانب المهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها في البنوك الإسلامية بعد جائحة كوفيد-19





General Council for Islamic
Banks and Financial Institutions



المجلس العام للبنوك
والمؤسسات المالية الإسلامية

 +973 - 1735 7300

 cibafi@cibafi.org

 www.cibafi.org