

## دراسة في الأميركية لنقاط الضعف والقوة في القطاع المصرفي العربي

أنهى باحثون من كلية سليمان عليان لإدارة الأعمال في الجامعة الأميركية في بيروت دراسة حول إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي العربي. وقد قاد الدراسة الأستاذان فدى أفيوني وشارلوت كرم، بمعاونة الباحث المساعد حسين الحاج. وشارك فيها مدراء الموارد البشرية في 98 مصرفاً تعمل في 13 بلداً عربياً ولدى الواحد منها أكثر من مئة موظف.. واندرجت المصارف المشاركة في فئة المصارف التجارية، أو الاستثمارية، أو الاسلامية، أو العالمية، أو الخاصة، أو المختلطة (خاصة وعمامة). وقد تم تمويل الدراسة من قبل المجلس الوطني للبحوث العلمية، في لبنان.

وقالت الباحثة أفيوني: "المصارف العربية اليوم هي من أكثر المصارف ريادية في العالم النامي، وبعضها ينافس مصارف عالمية كبرى".

وقالت أيضاً إن اتحاد المصارف العربية في العام 2009 صوّف أداء القطاع المصرفي في الشرق الأوسط كالأفضل مقارنة مع معظم دول العالم النامي، ولكنه أقل بكثير من أداء المصارف في الدول الصناعية ودول شرق آسيا. وأردفت: "إن مقدار التجديد في القطاع المصرفي في الشرق الأوسط يبقى منخفضاً بالمقارنة مع الدول الصناعية، والمصارف العربية لا تزال تتلصق في الاندماج لتشكيل مشاريع أكبر وأقوى".

وخلصت الدراسة إلى أن هناك نموذج للموارد البشرية العربية يتميز بالتركيز على التوظيف من الداخل، والتدريب المكثف، وتنمية المواهب والتمسك بها، والاهتمام الشديد بالأفراد وبناء علاقة ثقة مع الموظف والمدراء على كل المستويات. أما ما يغيب عن هذه المصارف بحسب الدراسة فهو ترتيبات العمل البديل، واعتماد التعهدات الخارجية، وتصغير نطاق العمل، والصرف الجماعي، وأدوات الإدارة المتطورة.

وبحسب الباحثة أفيوني، يظهر هذا النموذج أيضاً أن البيئة التي تعمل فيها إدارة الموارد البشرية هي بيئة مركزية بامتياز وبيروقراطية وجامدة. وقالت إن المصارف العربية هي مؤسسات تراتبية لا يسع الموظف فيها إلا تنفيذ الإرشادات عوض اتخاذ قراراته بنفسه ولذا لا يتجاوب بسرعة مع متطلبات العمل المتغيرة.

وتظهر الدراسة أيضاً أن 79 بالمئة من مدراء الموارد البشرية يملكون معرفة قوية بعمليات المصارف وممارسات الموارد البشرية في القطاع المصرفي، لكنهم لا يتدخلون بقوة في تصميم استراتيجيات العمل ولديهم اطلاع محدود على عمليات دمج وشراء المصارف الجارية في بلدانهم وهم ليسوا معنيون بقضايا إدارة التنوع في العمل، مما اعتبرته الباحثة أفيوني إشارة إلى أن مدراء الموارد البشرية ليسوا شركاء استراتيجيين أو صانعين للتغيير وهو ما يتناقض نوعاً ما مع ما وجدته دراسة سابقة عن الأهمية المعطاة لإدارة المواهب والدرجة العالية من

احترافية هؤلاء المدراء. وقالت إن الدراسة تظهر أن هؤلاء المدراء في المصارف المشتركة في الدراسة هم من المحترفين لكنهم لا يؤدون دوراً استراتيجياً. لذا يجب أن تقوم الإدارات العليا للمصارف بترقية مدارء الموارد البشرية فيها إلى المستوى التنفيذي، وأن تقوم بخفض مستوى البيروقراطية والصرامة الإدارية فيها لتصبح إدارات الموارد البشرية وحدات استراتيجية تزيد من القيمة المكتسبة للمصرف.

وقد وجدت الدراسة فروقات في إدارات الموارد البشرية بين البلدان واعتبرت ممارساتها هي الأفضل في البحرين وقطر وعمان والكويت والأردن والإمارات وفلسطين. وقالت إن مدراء الموارد البشرية في مصارف تلك البلدان يعتبرون دورهم أكثر استراتيجية وظهوراً.

يُذكر أن هذه الدراسة هي الآن قيد المراجعة للنشر الأكاديمي في المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية كما ستقدم في جامعة كمبريدج خلال اللقاء البحثي الخليجي من 6 إلى 9 تموز 2011.

تأسست الجامعة الأميركية في بيروت في العام 1866 وتعتمد النظام التعليمي الأميركي الليبرالي للتعليم العالي كنموذج لفلسفتها التعليمية ومعاييرها وممارساتها. والجامعة هي جامعة بحثية تدريسية، تضم هيئة تعليمية من أكثر من 600 أعضاء وجسماً طلابياً من أكثر من 7000 طالب وطالبة. تقدم الجامعة حالياً ما يناهز مائة برنامج للحصول على البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، والدكتوراه في الطب. كما توفر تعليماً طبياً وتدريباً في مركزها الطبي الذي يضم مستشفى فيه 420 سريراً.

**For more information please contact:**

Maha Al-Azar, Media Relations Officer, [ma110@aub.edu.lb](mailto:ma110@aub.edu.lb), 01-353 228

Website: [www.aub.edu.lb](http://www.aub.edu.lb)

Facebook: <http://www.facebook.com/aub.edu.lb>

Twitter: [http://twitter.com/AUB\\_Lebanon](http://twitter.com/AUB_Lebanon)