

أساليب توظيف العاملين في المصرف ودور التنسيق بينها  
"دراسة في قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا"

**[ISLAMIC EMPLOYMENT POLICY IN BANKING SERVICE  
DEVELOPMENT, A STUDY IN ISLAMIC BANKING SECTOR IN  
JUMHOURIA BANK LIBYA]**

**<sup>1</sup> ABUAZOOM IBRAHIM ALI ABUAZOOM**

aya1231976@gmail.com

**\*<sup>1</sup> ABU YASID**

yazidabu@hotmail.com

**<sup>1</sup> MUHAMMAD LATHOIF GHOZALI**

lathoif@uinsby.ac.id

<sup>1</sup>Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya Indonesia.

\*Corresponding Author

**ABSTRACT**

The research topic is the study of bank employee recruitment strategies and the role of coordination such as "a study on the Sharia banking sector in Jumhouria Bank in Libya." The purpose of this study is to identify and analyze the strategy applied to the banking sector in Libya for the recruitment of its employees, and to analyze the role of coordination between elements of the recruitment function in human resource management in Jumhouria Bank in Libya. This study used a qualitative descriptive method, and the researcher used data collection techniques by interviewing the person in charge of Jumhouria Bank in Libya. Then using document analysis techniques from Jumhouria Bank management. The results of the study conclude that: that Jumhouria Bank runs three stages of the employment functions in its HR management, and are equipped with a middle form on the bank, and this study explains that recruitment is carried out in a form that corresponds to several stages, the first: polarization in the required sectors, this is done through advertisements, through websites and through direct contact with job applicants. Then the selection is done by following the selection steps for the appropriate elements. Personal interview test, oral and written test are conducted with employees who are nominated by a special committee, then a contract that precedes the appointment. An employment contract is made with an employee, which is a one-year contract, and at the end of the contract period, it is extended for another year, or approval and guidance is given to appoint the employee concerned, or to terminate him. In addition to branches, there is also internal coordination carried out by the Human Resources Department in terms of coordination between recruitment units, between selection units with programs and procedures, and between recruitment units.

Keywords: employee recruitment, administrative coordination, sharia banking, Jumhouria Bank

## ملخص البحث

موضوع الدراسة هو دراسة أساليب توظيف العاملين في المصرف ودور التنسيق بينها "دراسة في قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا. هدفت الدراسة لمعرفة وتحليل الأساليب المتبعة لدى القطاع المصرفي في ليبيا لتوظيف العاملين به، وتحليل دور التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية في مصرف الجمهورية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي، واستخدم الباحث لجمع البيانات وسيلة المقابلة التي كانت مع المسؤولين بمصرف الجمهورية بليبيا، ثم وسيلة تحليل الوثائق من إدارة مصرف الجمهورية في ليبيا. نتائج الدراسة ملخصها: أن مصرف الجمهورية يقوم بوظيفة التوظيف بمراحله الثلاث بإدارة الموارد البشرية، ويتم بشكل مركزي بالمصرف، وبينت الدراسة أن التوظيف يتم بشكل مناسب، بمراحل أولها: الاستقطاب للعناصر التي يحتاجها، ويتم خلال الإعلان وعبر الموقع الإلكتروني وبالاتصال المباشر بالأشخاص المتقدمين للعمل، ثم الاختيار باتباع خطوات الاختيار للعناصر المناسبة، ويتم إجراء امتحان مقابلة شخصية وامتحان شفهي وتحريفي مع الموظف المرشح من قبل لجنة مختصة، ثم التعاقد الذي يسبق التعيين، ويتم إبرام عقد عمل مع الموظف وهو عقد مدته سنة، وفي نهاية فترة العقد إما أن يجدد له سنة أخرى أو يتم الموافقة والتوجيه بتعيين الموظف المعني، أو الاستغناء عنه، وتعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن التنسيق بين بقية الإدارات بما فيها التنسيق بينهما، وبين إدارة الموارد البشرية، وكذلك مع الفروع، أيضا هناك تنسيق داخلي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنسيق بين وحدات الاستقطاب وبين وحدة الاختيار وما فيها من برامج وإجراءات وبين وحدة التعيين.

**الكلمات المفتاحية:** توظيف العاملين، التنسيق الإداري، الصيرفة الإسلامية، مصرف الجمهورية.

## المقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم عوامل النجاح في أي مؤسسة، وهو المطالب بالنهوض بالمؤسسة وتطوير أعمالها، وتكاد تجمع الكتابات السابقة على صعوبة توفير الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، فقد مثلت هذه المشكلة الأساس لحركة المصارف الإسلامية خلال الفترة الماضية من تجربتها؛ لأن المصارف الإسلامية تمثل نظاماً مصرفياً جديداً له طبيعته الخاصة ومن تم يتطلب توافر مواصفات خاصة، وتوصلت إحدى الدراسات العلمية الميدانية إلى أن غالبية المصارف الإسلامية مازالت تواجه للآن مشكلة بشأن توفير الكوادر الإدارية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي، والتي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية الإسلامية، وترجع أهم أسباب هذه المشكلة في الأسلوب التي تتبعه المصارف في اختيار هذه العناصر (أبو زيد، 2000).

ينظر للتوظيف في المصارف والنوافذ الإسلامية إلى أنه سر ومفتاح نجاحها؛ لأن العنصر البشري هو أهم العناصر المكونة في بيئة العمل المتداخلة والمتنوعة، ولذلك حرصت النظرية الإسلامية في التوظيف على حسن اختيار العاملين وتوزيعهم على حسب قدراتهم ومتطلبات العمل، وهنا نستذكر قوله تعالى الذي يشير إلى أن التوظيف الإسلامي يقوم على أسس صحيحة بناء على الأصلح لها وبشروط توافرها في الشخص المراد اختياره وتعيينه من باب إعطاء الأمر لأهله، حيث قال تعالى في كتابه الكريم في سورة يوسف: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ) [يوسف: 55].

يحتاج نجاح أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية للنظر والاهتمام بدور التنسيق، وكما وصف عالم الإدارة "فردريك تايلور" التنسيق "جوهر ومركز الإدارة" حيث يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة، وترجع أهميته لكبر حجم المنظمات، فقد أصبحت تشكل على عدد كبير من الوحدات الإدارية وتقوم كل منها بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون مستقل، وبعضها قد يتداخل في ذات الوحدة، وهو ليس عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإدارية الأخرى، ولكنها تمثل عملية ضرورية لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (الزعي، 2011).

من جهة أخرى يعتبر مصرف الجمهورية أكبر مصرف تجاري في ليبيا، سواء من حيث رأس المال وحجم الأصول، وكذلك عدد الفروع، ويبلغ رأس المال المدفوع واحد مليار دينار ليبي، فيما يقدر حجم حقوق المساهمين بـ 1.5 مليار دينار، بعدد فروع قياسية منتشرة على كامل الرقعة الجغرافية للتجمعات السكانية في ليبيا، ووفق التقسيم الإداري للمصرف فإن خدمات الفروع موزعة على ست مناطق رئيسية، تشمل منطقة طرابلس، ومنطقة بنغازي، ومنطقة مصراتة التي تمتد إلى المنطقة الوسطى، ومنطقة الجنوب، ومنطقة جبل نفوسة، ومنطقة الزاوية (رجب، 2012).

هذه المقالة تبحث في الأساليب المتبعة لدى القطاع المصرفي في ليبيا لتوظيف العاملين به وفق القواعد والسياسات الإدارية، والبحث في فعالية التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين) بأخذ مصرف الجمهورية مجالاً للتطبيق.

ومراجعة الدراسات السابقة نجد هناك دراسات تناول موضوع التوظيف من زوايا مختلفة مثل دراسة (الغلابي، 2015م) علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة، التي ركزت على موضوع الاستقطاب والتعيين وهما جانبان اهتمت بها هذه الدراسة الحالية، وكذلك دراسة (مانع، 2015م) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، وقد اهتمت بتنمية العناصر العاملة وهو التدريب وهو موضوع مشابه لما تدرسه هذه الدراسة رغم اختلاف مجال الدراستين، وأيضاً من الدراسات نجد دراسة (بوزينة، 2018م) ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية، ودراسة

(مسدور، 2018م) معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، ورغم ذلك لم يجد الباحث دراسة تناول موضوع وأهداف الدراسة بشكل مطابق.

ومن الدراسات المهمة نجد دراسة (قاسي، 2012) ووضحت إن المؤسسات "ومن بينها المصارف التقليدية وكذلك الإسلامية" اليوم تعمل على تجسيد فكرة البقاء والاستمرارية والتطور، ولكي تصل إلى ذلك تنتهج سياسات واستراتيجيات وأسس أهمها: سياسة الاستقطاب والتوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية والرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل أي المؤسسة، صغيرة كانت أم كبيرة، بحيث تعمل هذه السياسة على جلب أجدر وأكفأ العناصر التي تحتاجها المؤسسة واختيار الأيدي العاملة المناسبة المؤهلة ووضعها في المكان الذي يتناسب وقدراتها الفكرية والمهنية، وجعلها تندمج داخل المؤسسة بفعالية من خلال الاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية (قاسي، 2012).

وعلى ضوء هذه النتيجة من الدراسات السابقة تبرز مشكلة محددة وهي هل تتبع المصارف أو قطاعات الصيرفة الإسلامية أساليب ذات فعالية وجدوى في وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين أم هي تفتقد لذلك، وتقوم بالأمر بشيء من العشوائية والعفوية وبدون خطط استراتيجية، أو قواعد وطرق وأساليب واضحة المعالم.

من المتعارف عليه أن الجهود المبذولة في التوظيف واختيار الأشخاص لتولي الوظائف لن تحقق الجدوى منها بدون توفر المبدأ الأول من مبادئ التنظيم، وهو المبدأ الشامل والمتضمن للمبادئ الأخرى والمعبر عن أهداف التنظيم الداخلية الدائمة والمستمرة بخلاف الأهداف الخارجية التي قد تتغير من وقت لآخر أو منظمة لأخرى ألا وهو (التنسيق) وهو أحد وظائف الإدارة التي أشار إليها كثير من مفكري الإدارة. وعلى ضوء هذه الفكرة تتجلى إشكالية وهي هل تقوم المصارف الإسلامية أو قطاعات الصيرفة بالمصارف في ليبيا بمهام وظيفة التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين) أم لا تقوم بذلك بشكل فعال.

لقد استخدمت هذه الدراسة طريقة (منهج) البحث الكيفي وهو منهج يناسب الدراسة الميدانية ويحقق الوصول إلى أهدافها، وهذه البحوث تسمى بالبحوث الوصفية المعيارية أو التقييمية، وتستخدم لجميع البيانات وسائل متعددة وهي الملاحظة، المقابلة، والوثائق، وكانت مصادر البيانات الأولية تتمثل في فحوى عملية المقابلة التي تمت مع عدد من مدراء الإدارات والموظفين بقطاع الصيرفة بمصرف الجمهورية وبفروعه المنتشرة في ليبيا، وتشمل الاطلاع على الوثائق بإدارة الموارد البشرية بقطاعات الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا، فيما تم تحليل البيانات الكيفية باستخدام المنهج التحليلي، وفيه كانت المناقشة بطريقة منطقية وناقش الباحث وفسر جزئيات الظاهرة موضع الدراسة على ضوء البيانات المأخوذة والمدونة بواسطة وسائل جمع البيانات المذكورة أعلاه.

## مفهوم التوظيف ووظيفة التنسيق الإداري

يعرف التوظيف على أنه الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط: العمل في حاجات المؤسسة من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل وظيفة، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الفرد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة (بن يمينة، 2015) وفيما يلي يمكن تلخيص ما سبق من شرح لمكونات وظيفة التوظيف وعناصرها الثلاثة وهي: الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين:

أ. الاستقطاب: عرف الاستقطاب بأنه: البحث عن المصادر التي يتوافر فيها الأفراد المؤهلين وتقييمها، ومن ثم العمل على جذب هؤلاء الأفراد المؤهلين من خلال وسائل مختلفة، بما يشكل قاعدة من الأفراد المؤهلين بحيث يتم اختيار الأنسب من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة تمهيداً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب (المنتدى العربي للموارد البشرية، 2013).

ب. الاختيار: يمكن تعريف عملية الاختيار: بأنه تلك العملية التي من خلالها يتم اختيار أفضل المتقدمين وأنسبهم لملء الوظيفة الشاغرة، بما يحقق التوازن بين مؤهلاته ومهاراته وقدراته وميوله وبين متطلبات الوظيفة الشاغرة من خلال المرور بسلسلة متتابعة من الإجراءات (المصري، 2013).

ج. التعيين: بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة تأتي عملية التعيين التي تتضمن تحديد الأشخاص المناسبين لشروط الوظيفة وللجهة المستقطبة وذلك من خلال إرسال المعلومات عن هؤلاء الأشخاص للإدارة العليا حيث يتم القيام باقتراح وتركية الأشخاص المناسبين للعمل ومن ثم اتخاذ القرار بالتعيين. ويعرف التعيين بأنه العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤوليته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل (العتيبي، 2010).

بينما يعد التنسيق الإداري عند عملاء الإدارة العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الإدارية وينبغي للمدير في أثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطته ومسؤوليته ومن أسرع الوسائل لتحقيق التنسيق الإداري ووضوح الأهداف، ويعرف بأنه تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه، ويمكن القول بأن التنسيق الإداري بأنه تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية (الزعي، 2011).

## نظرية التوظيف الإسلامي

يقصد بالتوظيف الإسلامي اختيار العناصر المناسبة التي يعهد لها القيام بتقديم المنتجات والخدمات الموافقة مع الشريعة الإسلامية، وبالتالي لا يختلف التوظيف هنا عن مفهومه العام إلا في ما يتعلق بالجوانب الشرعية، بالإضافة لجوانب تتعلق بدعم القيم الإسلامية التي دعمتها الشريعة، تنطلق نظرية التوظيف الإسلامي كما حددها العلماء والمفكرين المسلمون في مجال الاقتصاد الإسلامي وفي الإدارة على مبادئ معينة وهي تمثل معايير التوظيف التالية:

### 1. الأهلية والنصح:

الأساس الأول في التوظيف حسب نظرية الشريعة الإسلامية أن يكون الموظف المراد تكليفه بالوظيفة -أي ما كان نوعها- أن تكتمل فيه أهلية التكليف الشرعي والقانوني، وعبر عنها الفقهاء بالعدالة وتشمل البلوغ والعقل وغيرهما، قال عز وجل في التنزيل الحكيم: (وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا) [النساء: 5] وفي هذا نجد قوله صلى الله عليه وسلم: "أَنَّ الْقَلَمَ قَدْ رُفِعَ عَنْ ثَلَاثَةٍ: عَنِ الْمَجْنُونِ حَتَّى يَبْرَأَ، وَعَنِ النَّائِمِ حَتَّى يَسْتَيْقِظَ، وَعَنِ الصَّبِيِّ حَتَّى يَعْقِلَ" (السجستاني، مجهول السنة) فلقد اهتم الإسلام بالعقل الذي هو وسيلة العلم، وبنى عليه التكاليف الشرعية، فالمرء لا يحاسب إن لم يكن ذو عقل، حيث اشترط الفقهاء توفر القدر الكافي من العلم حتى يستطيع القيام بالأعمال الوظيفية المرتبطة بنوع الوظيفة المراد توليها وارتباط العلم الذي يفترض إحاطته به بنوع هذه الوظيفة (أبو يونس، 1999).

### 2. القرب والمراقبة:

وعبر عنها بالقرب للدين والعقيدة الإسلامية، فالأساس المهم الثاني التي بنيت عليه النظرية الإسلامية هي وجود القرب لله لدى من يتم توظيفهم، وهذا القرب هو الانسجام التام لأوامر الله في اجتناب المحرمات كالربا وأكل أموال الناس بالباطل، والقرب يستوجب المراقبة وهي مراقبة الله عز وجل في السر والعلن، قال تعالى: (وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنْفُسِكُمْ فَأَخَذْنَاهُ) [البقرة: 235] وفي الحديث الشريف قال صلى الله عليه وسلم عن الإحسان: "أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك" (العسقلاني، 2011) قال ابن قيم الجوزية: المخلوق إذا خفته استوحشت منه وهربت منه، والرب تعالى إذا خفته أنست به وقربت إليه (ابن قيم الجوزية، 2013).

### 3. القوة:

المؤمن مكلف من الله عز وجل في هذه الحياة بواجبات تعبدية وواجبات حياتية حتى يحافظ على حياته وحياة من يعولهم، وهذه المسؤولية تستلزم القوة وتوفرها لديه فالمؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي التوظيف نجد



مبدأ القوة - وكذلك الأمانة كما سيأتي- لها إشارة في كتابه الكريم: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) [القصص: 26] والقوة هنا ليست تحديداً القوة الجسمانية بل كل عناصر القوى من قوة علمية وقوة ذهنية. وكان عليه الصلاة والسلام يختار للأعمال والمهام الأقوياء جسداً وعقلاً ورأياً وعزيمة، نذكر هنا قصة أبي ذر الغفاري عندما طلب من الرسول صلى الله عليه وسلم أن يوليه ولاية فقال: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (النووي، 1996).

#### 4. الأمانة:

إن عملية اختيار العاملين أمانة لا بد من أدائها بالشكل السليم، وكذلك على من تم اختيارهم أن يؤدوا عملهم بكل أمانة، ومن لم يلتزم بذلك فقد خان ما أوتى عليه، وفي هذا يقول الله عز وجل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ) [الأنفال: 27]. قال المفكر محمد الغزالي: الأمانة ضمير يقض تصان به حقوق الله وحقوق الناس، وتحصر به الأعمال من دواعي التفریط والإهمال، مناطها شعور المرء بتبعيته في كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسئول أمام ربه (الغزالي: 2005).

وهذا ما دفع البعض من الباحثين لتحديد معايير أساسية في اختيار وتوظيف العاملين في المصارف الإسلامية،

وهي كما يلي:

(أ) الرصيد الشرعي في مجال فقه المعاملات، وهذا ضمان عدم الوقوع في أخطاء شرعية فادحة تجعل المتعاملين ينفرون من المصرف الإسلامي وترسخ لديهم الشكوك بعدم شرعية معاملاته.

(ب) التكوين الفني المتميز والمتخصص، فنحن نحتاج إلى أعلى الكفاءات للعمل لدى البنوك الإسلامية حتى تكون أكثر جاذبية من غيرها من البنوك، كأن يكون المرشح متخرجاً من إحدى الأكاديميات العليا في الدراسات المصرفية الإسلامية، ويجمع بين التكوين الفني المتخصص في مجال من مجالات المصرفية الإسلامية، وأيضاً يتمتع بخبرة مهنية جيدة.

(ج) البعد الأخلاقي في الشخصية: ذلك أن الشخصية السيئة أو غير الأخلاقية تسيء إلى البنك الإسلامي بتلك الممارسات غير السوية المعروفة في بعض المؤسسات، كالغش والرشوة، وبالتالي فأفضل صمام أمان يمكن أن يقي البنك الإسلامي من مثل هذه الممارسات هو الانتقاء الجيد للمتشحين المتخلفين بأخلاق الإسلام الصحيحة.

(د) الاتزان النفسي: ذلك أن الاختلال في الشخصية والمرض النفسي يؤدي ذلك لوفرة المتعاملين معه فيسيء إلى زملاءه من خلال منصبه، وينعكس ذلك على جو العمل والتمتع بالروح الجماعية التعاونية والتضامنية.

(ه) سعة الأفق: يجب على المرشحين لتولي الوظيفة في البنك الإسلامي تمتعهم بخاصية سعة المدارك؛ لأن محدودية الأفق وعدم السعي لاستحداث التغيير الإيجابي في الخدمة المصرفية سوف يجعل التعامل معها روتينياً، وبالتالي فالبنك الإسلامي عليه أن يحذر من عناصر مثبطة في تطويره بل قد تسهم في تدميره (مسدور، 2018).

### الأساليب المتبعة لدى مصرف الجمهورية لتوظيف العاملين وفق مراحل التوظيف

لقد تعددت الأساليب التي تتبعها المؤسسات المصرفية حول العالم من أجل توظيف العاملين وقد سعت المنظمات الناجحة إلى بلورة الرؤية الاستراتيجية المتكاملة بشكل يتمكن منه متخذ القرار الاستراتيجي في عملية التوظيف من الاستعانة بجملة من العناصر التي يتوصل بها، وبشكل فعال من إتمام وتقييم وإنجاح القرار المتخذ على مستوى المنظمة لجلب العناصر المناسبة لتقديم المنتجات والخدمات المصرفية الشرعية، ولقد وضع مصرف الجمهورية ضمن أهم شعاراته المصرف الصديق، والمصرف الصديق يكون مع العملاء، وكذلك مع الموظفين فهو كما ورد في رسالته الوظيفية بإدارة الموارد البشرية نسعى في مصرف الجمهورية إلى ترسيخ مبادئ التنوع والشمول الخاصة بنا وذلك عن طريق السياسات الواضحة في بيئة العمل وتقوم على:

1. احترام كل فرد (الموظفين) والعمل بروح الفريق الواحد.
2. تكافؤ الفرص والتنوع هو أحد عناصر القوة التي تبني عليها إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وفي نفس الوقت دعم النمو الشخصي للأفراد مما يعول بنتائج أفضل للمؤسسة.
3. كل فرد (موظف) مميز بحد ذاته فنحن نحترم القيم الفردية لهم، وهذا التنوع هو المصدر الأهم في قوة وفخر مصرف الجمهورية (2020). ([www.jbank.ly](http://www.jbank.ly)).

ومن أجل ذلك سعى الباحث لمعرفة الأساليب المتبعة لدى القطاع المصرفي في ليبيا وبالتحديد بمصرف الجمهورية لتوظيف الموظفين فحصل من المقابلات والوثائق على البيانات التالية ويكون عرضها كما يلي:

شكل المصرف لجنة تتبع إدارة الموارد البشرية هي لجنة التوظيف وتتولى الترشيحات، ودراسة طلبات التوظيف والتسكين، وهي لجنة شكلها المصرف بشكل مركزي ولها لجان مساعدة فرعية بالفروع في مختلف أرجاء البلاد، من أجل دعم فاعلية تنفيذ واجبات ومسؤوليات التوظيف من اختيار وإبرام عقود وغير ذلك، لا سيما فيما يتعلق بسياسات مناسبة الملاك الوظيفي بالتعيينات الجديدة أو بشأن تعويض المحالين للتقاعد أو المنقولين لخارج المصرف أو المتوفين وغير ذلك. وفقاً للوائح المعمول بها يتم تنظيم هيكل وعضوية لجنة التوظيف المركزية بالمصرف على أساس لجنة دائمة تجتمع في



حالة لزوم الأمر للاجتماع، ويتألف أعضاء اللجنة من (أربعة) أشخاص على الأقل يتكون أعضائها من عضو بإدارة الموارد البشرية وعضو مالي وعضو قانوني بالإضافة لكاتب السر أو أمين السر (الوثائق من المصرف: 2020).

أول الخطوات هي الاستقطاب وهو محاولة للعثور على عدد من الموظفين المحتملين الذين يتوقع أن يستوفوا متطلبات معينة في عدد معين حتى يتمكن المصرف من اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة حالياً، لذا فإن الاستقطاب عبارة عن سلسلة من الأنشطة المستخدمة للحصول على مجموعة من المتقدمين العاملين المؤهلين، يقوم مصرف الجمهورية بإتباع خطوات محددة في الاستقطاب من أجل توظيف العاملين لديه، وبالنسبة لجانب الصيرفة الإسلامية التي هي نافذة إسلامية وشرعية تقدم الخدمات مثل المراجعة وغيرها فهي إجراءات تتخذ فيها بنفس إجراءات بقية الوحدات أو الأقسام مع مراعاة خصوصياتها من حيث توفير الكوادر المتخصصة في النواحي الشرعية بقدر الإمكان أو تأهيلهم، وبعد إطلاع الباحث على وثائق مصرف الجمهورية في التوظيف تبين له أن المصرف يقوم أولاً بالاستقطاب وهو عادة يتم عبر الإعلانات والتي ينفذها ويبتها عبر وسائل الإعلام المختلفة وعبر وسائل التواصل الاجتماعي (الانترنت) لغرض جلب العناصر التي يحتاجها بدقة.

ثم يقوم المصرف بإنجاز مهمة الاختيار باختيار العاملين المرشحين الذين تقدموا بطلبات العمل بالمصرف سواء بالإدارات العامة أو الفروع، وهنا يمكن مطالعة الشروط المطلوبة منهم قبل عملية الاختبارات حسبما حصل عليه الباحث بعد الاطلاع على وثائق من المصرف:

1. ملف ورقي معلق.
2. إفادة بعدم الحصول العمل (عدم الازدواجية) أي عدم العمل في جهة رسمية أخرى.
3. شهادة ميلاد وشهادة إقامة.
4. الشهادة الصحية.
5. صورة من البطاقة الشخصية أو جواز سفر.
6. عدد (6) صور شخصية.
7. شهادة إثبات الحالة الجنائية.
8. المؤهل العلمي وكشف الدرجات مختوم من مركز الجودة.
9. الرقم الوطني مختوم من التسجيل المدني (الوثائق من المصرف: 2020).

قابل الباحث مساعد مدير مصرف الجمهورية وذكر بأن المصرف يقوم بالاستقطاب من خلال نشر إعلانات ومن خلالها يتقدم عدد كبير لتولي الوظائف، ويتم الاختيار من بينهم حسب التقدير الجامعي والمؤهل العلمي،

وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة شخصية ثم إجراء امتحان شفهي وتحريري، وذكر مساعد مدير المصرف أيضاً نعطي الأولوية للمتقدمين من المتفوقين في الجامعات ويتم أخذ القرار بعد عملية الامتحان لهم، وقال أيضاً: توجد شروط في التوظيف وهي كما يلي:

1. الأولوية تعطى لخريجي الجامعات العامة المتفوقين في اختصاصهم.
  2. من حيث العمر: فالعمر عامل مهم يجب أن يكون العمر ما بين 25 إلى 45 سنة.
  3. من حيث إجادة اللغة الإنجليزية والمؤهلات: يجب أن يجيد الشخص المتقدم اللغة الإنجليزية ويكون له إلمام كافٍ بالحاسب الآلي بالإضافة إلى المؤهل العلمي في مجاله.
  4. يتم التوظيف حسب التخصص المطلوب لكل شخص وحسب اختصاصه.
  5. يجب توفر حسن السيرة والسلوك وشهادة الخلو من السوابق (العثماني، المقابلة: 30-11-2020).
- في المقابلة مع مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها، قال بأن مصرف الجمهورية وبقطاع الصيرفة الإسلامية يقوم بإتباع أسلوب للحصول على الموظفين يتمثل في التخطيط، حيث ينظر إلى العنصر البشري بأنه إحدى أهم الأصول وأتمن مورد فيعمل على استقطابه بالبحث عن أفضل العناصر من الخريجين الجدد من المعاهد والجامعات المعتمدة، وذوي الخبرات والكفاءات وفق شروط موضوعة ومدروسة من قبل إدارة الموارد البشرية (الأمين، المقابلة: 15-11-2020).

وقال أيضاً بأن التوظيف لا يتم في قطاع الصيرفة بشكل كامل، بل في إدارة المصرف أي إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية في قطاع الصيرفة هي فرع من الإدارة الرئيسية تتعاون مع الإدارة الأم في تقديم احتياجاتها من العناصر المطلوبة، وتحديد ضوابط وشروط من يتولى العمل بها، وهي في الغالب شروط تتعلق بالمعرفة بالشريعة الإسلامية فيما يتعلق بفقهاء المعاملات ونحو ذلك، وكذلك تقديم الاستشارات والتوجيهات والمتابعة في استقطاب واختيار وصولاً إلى إصدار قرارات إبرام العقود وتعيين الموظفين.

وهذا ما دفع الباحث للسؤال عن معرفة الشروط والمعايير في نوعية الموظفين المطلوب توظيفهم، فذكر مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها نعم توجد شروط في ذلك، وكذلك لا بد من التحقق من الأهداف والشروط التي وضعت من أجلها الخطط المسبقة لها، وأول تلك الشروط المؤهل العلمي المناسب، والتخصص الذي لا بد أن يتوافق ويتطابق مع احتياجات الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ونظر كذلك إلى المعدل والتقدير في حالة وجود عدد كبير من المتقدمين، ونظر أيضاً للمهارات كالمهارات الحاسوبية ومهارات اللغات أ.خ.

وقال بأن مصرف الجمهورية قد انتقل من مصرف تقليدي إلى مصرف إسلامي سنة 2010 بموجب قرار صادر منه، وتم استحداث إدارات جديدة وهيئات رقابة شرعية وتدقيق شرعي والامتثال، ومن أحد أهم منتجات هذا المصرف هي المراجعة الإسلامية كبديل لنظام الفائدة التي تم إلغائها نهائياً بكل أنواعها، وهذه المنتجات تتطلب عناصر مناسبة للتوظيف، ومن أهم الشروط الواجب توفرها والضوابط الشرعية للتوظيف في قطاع الصيرفة أن يكون المرشح للتوظيف متخصص في المجال المطلوب أن يعمل به، وأن يكون لبي الجنسية، وأن لم يسبق له سوابق جنائية ما لم يرد له اعتباره، وأن يكون قد اجتاز الاختبارات الشخصية والمهنية.

وقال مدير مصرف الجمهورية فرع القرضائية سبها بأنه ووفق الخطط المحددة والمدروسة بعناية وبالنظر لنقص العاملين نظراً لأسباب تتعلق بالتقاعد، أو وفاة البعض من العاملين، أو التوسيع في الهيكل التنظيمي بالمصرف، أو فتح منتج جديد، أو الانتقال إلى جهات أخرى، كل ذلك يؤدي لفرغ في الهيكل التنظيمي، والحاجة تدعو لتوظيف موظفين جدد، فيتم البحث عن الموظفين عبر وسائل متنوعة منها الإعلان من المصرف أو الاتصال الشخصي بهم، بعد أن تقدموا بملفات توظيف في السابق، وتحال الطلبات بعد التشاور مع الإدارة المالية لغرض النظر في إمكانية التغطية المالية، مرفقة بأسمائهم وبعد فحص لمعرفة مدى تطابق الشروط والتي وضعها المصرف عليهم، كلها تحال إلى إدارة الموارد البشرية وتعرض على لجنة التوظيف بالإدارة، والتي تتكون أيضاً من الإدارة المالية وإدارة المعلومات والتخطيط وإدارة التدريب (الأمين، المقابلة: 15-11-2020).

ويرى الباحث في ليبيا عموماً، وفي بيئة المصارف خاصة تعد للخلفية التعليمية ذات أهمية ولها علاقة وثيقة بنتائج الاختيار الذي يتم بواسطة إدارة الموارد البشرية، وعادةً ما تُظهر الموارد التي لديها خلفية تعليمية جيدة الإقبال عليها نظراً لإنجازاتهم ونجاحهم في اختيار المجالات التي يتقنونها، بعبارة أخرى، يمكن لنتائج الاختيار التي تم الحصول عليها أن تعزز وتفتح مديري الموارد البشرية لاتخاذ القرارات، أي وضع الشخص المعني في المكان المناسب، بالإضافة إلى الخلفية التعليمية مع الإنجازات الأكاديمية أثناء تكليف أعباء العمل والمسؤوليات في تنفيذ العمل. ومن ذلك إعلان يفيد حاجة المصرف لعدد من العناصر وقد تم نشره في صفحة مصرف الجمهورية فرع صبراتة على صفحة الفيس بوك الرسمية، بتاريخ 21 أغسطس 2020 وهو يمثل الاعلان الخارجي أي توظيف من خارج المصرف (الوثائق من المصرف: 2020).

وقد لاحظ الباحث من اطلاعه على موقع هذا المصرف في الانترنت إنه يقوم بالإعلان في مجالات عدة منها التوظيف وكذلك تسويق خدماته في قطاع الصيرفة الإسلامية وفيه الإعلان عن العمليات المصرفية الشرعية كالمراجعة وغيرها التي ينفذها مصرف الجمهورية، ويمتلك مصرف الجمهورية موقع خاص على الانترنت، وصفحات على الفيس بوك. كما يقوم المصرف بتنفيذ الإعلان لإنجاز مهام وظيفية محددة ومن ذلك إعلان يفيد حاجة المصرف لعدد من

العناصر من مراجعين ماليين معتمدين بشأن مراجعة القوائم المالية، وقد تم نشره في مصرف الجمهورية على صفحة الفيس بوك الرسمية بتاريخ 17 نوفمبر 2020 (الوثائق من المصرف: 2020).

وبعد استكمال الشروط والمستندات يتم إجراء امتحان مقابلة شخصية مع الموظف من قبل لجنة مختصة من إدارة الشؤون الإدارية وتحديدًا من إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للمرشحين للعمل بالصرافة الإسلامية يكون أحد أعضاء اللجنة مختص بالنواحي الشرعية ليقوم باختبار الموظف وأهليته وخلفيته الشرعية والفقهية للعمل الشرعي، ثم يتم إبرام عقد عمل مع الموظف وهو عقد قد يكون لمدة سنة أو أكثر حسب مصلحة المصرف، فالعقد شريعة المتعاقدين وللموظف حقوقه وواجباته المنصوص عليها في العقد، وبعد مرحلة العقد يصل الموظف لمرحلة التعيين.

كما حصل الباحث على بيانات بعد المقابلة مع موظف في فرع مصرف الجمهورية العلوص حيث قال بأنه يتم تحديد احتياجات المصرف من القوى العاملة المؤهلة، وهذا يشمل الفروع المنتشرة في البلاد، وفق حجم الفروع والوظائف أو الخدمات المقدمة في كل فرع والأقسام التي تم افتتاحها بشكل يلي احتياجات الفروع من العاملين (الخطاب، المقابلة: 2020-10-28).

بشأن خطوات التوظيف في مصرف الجمهورية كما ذكر الموظف في فرع العلوص تبدأ بتقديم الفروع كشف باحتياجاتها إلى إدارة الفروع، وتقوم هذه الإدارة بتجميع الاحتياجات وتحيلها إلى الإدارة العامة للمصرف، وبعد موافقة الإدارة العامة عن طريق إدارة الموارد البشرية تبدأ الفروع في البحث عن الموظفين، والذي يتم في الغالب عن طريق العلاقات الشخصية والمحابة، ثم بعد ذلك تحال الملفات إلى إدارة الفروع التابع لها الفرع والتي بدورها تحيلها إلى إدارة الموارد البشرية بالمصرف الرئيسي، والتي تنظر في العمليات المقدمة إليها من الفروع، ومن ثم إحالتها إلى مدير إدارة الموارد البشرية بالمصرف، ليقوم باختيار الأفضل من هذه الطلبات، وتقديم مقترح إبرام العقد والتعيين وإحالته لكل فرع ليقوم مدير المصرف بإصدار قرار التمكين لهم بالعقود السنوية ومن تم التعيين وفق لجنة خاصة مشكلة بالخصوص، وبعدها يتم توزيعهم على حسب الفروع والوظائف.

يرى الباحث أن عملية الاختيار هي وسيلة تستخدم في تحديد المتقدمين لقبولهم، تبدأ العملية عندما يتقدم مقدم الطلب للحصول على وظيفة وتنتهي بقرار القبول، بناءً على هذا الفهم فإن نشاط الاختيار له معنى استراتيجي وهام للغاية بالنسبة للمصرف إذا تم تنفيذه وفقاً لمبادئ إدارة الموارد البشرية المحددة فستؤدي عملية الاختيار إلى اختيار الموظفين الذين يمكن توقع مساهمتهم بشكل إيجابي وجيد. وتنفيذ الاستقطاب والاختيار ليس بالأمر السهل، وبالطبع هناك العديد من المعوقات والتحديات التي يجب مواجهتها، ومع ذلك يتم كل هذا للحصول على موظفين أكفاء وفقاً لمجالاتهم ويكون لهم تأثير إيجابي على المؤسسة المصرفية.

وقال الموظف في فرع مصرف الجمهورية العلوص بأن التوظيف في هذا المصرف يكون في صيغته القانونية يعقود تكون في الغالب مدتها سنة قابلة لتمديدتها سنة أخرى، ومن أهم شروطها قيام الموظف بالوظيفة المسندة إليه من الفرع والالتزام باللوائح والنظم المصرفية، وفي نهاية فترة العقد إما أن يجدد له سنة أخرى أو يتم الموافقة والتوجيه بتعيين الموظف المعني، وعلى ضوء توصيات مدير الفرع يتم تثبيت (التعيين) الموظف بقرار تعيين صادر من المدير العام للمصرف، وقال بأن الملاك الوظيفي يحتاج إلى بعض الموظفين في إدارة التسويق، وفي تقنية المعلومات والعلاقات العامة، وأن الملاك الوظيفي أكبر من حاجة المصرف في أقسام الخدمات العامة، وأدناه نجد خارطة التوظيف في هذا المصرف (الخطاب، المقابلة: 28-10-2020).

وفي ما يتعلق بنقطة الملاك الوظيفي قال مساعد مدير المصرف بشأنها: إن المصرف شرع في إعداد ملاك وظيفي في سنة 2019 وشارف عن الانتهاء منه واعتماده، هذا في ما يخص الإدارة العامة لمصرف الجمهورية، والآن بدأنا في إعداد ملاك وظيفي لكل فرع من فروع المصرف، وقال مساعد مدير المصرف لم يكن سابقاً الاهتمام كبير على وضع العناصر في المكان المناسب، أما الآن نعم نحن نركز على وضع الكفاءات في المكان المناسب لها حتى نتلافى الكثير من الأخطاء (العثماني، المقابلة: 30-11-2020).

أما رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فقد أشار إلى أن مصرف الجمهورية يفتقر في السابق، وما زال على ما يبدو عليه حالياً للتخطيط الفعال لتوظيف العناصر المطلوبة، وذلك لأن هناك توظيف لعناصر غير مطلوبة، والدليل على ذلك وجود موظفين غير مطلوبين أو زائدين عن الحاجة بعدد ملحوظ بالمصرف، مع نقص واضح بالكوادر المتخصصة (الشيبياني، المقابلة: 18-11-2020).

### هـ. وظيفة التنسيق بين مراحل توظيف العاملين في مصرف الجمهورية

يعتبر التنسيق بين الأركان الثلاثة لوظيفة التوظيف بأهمية يمكن لنجاح وظيفة الموارد البشرية في المصرف، ولذلك لا بد من أن تعمل كل وظيفة مع بقية الوظائف فكل وظيفة مكتملة لما قبلها فالاستقطاب أولاً، ثم بعد البحث عن الموظفين يتم الاختيار وأخيراً يتم إصدار قرار التعاقد والتعيين، من أجل التأكد من خضوع عملية التوظيف لنوع من التنسيق بشكل علمي ومناسب، توجه الباحث أثناء المقابلة مع مساعد مدير مصرف الجمهورية بالسؤال عن هذه النقطة فقال: نعم نقوم بالتنسيق بين الإدارات والفروع وخاصة إدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال عند فتح فروع جديدة يتم نقل بعض الموظفين من أقسام أخرى إلى العمل وتوظيفهم في تلك الفروع مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات المختلفة التي يتخذها

المصرف في التوظيف، مثل تناسب المؤهل والخبرة مع الوظيفة الشاغرة وهكذا، ويتم كذلك توجيه عدد منهم لتلقي دورات تدريبية مثل دورات اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي (العثماني، المقابلة: 2020-11-30).

ويرى الباحث إن هذا النوع من التوظيف هو التوظيف الداخلي بنقل موظفين من فرع إلى آخر أو من إدارة لأخرى حسب حاجة المصرف. قال مساعد مدير المصرف عند تقاعد أحد الموظفين نقوم كذلك بسد العجز عن طريق توظيف عنصر جديد بعد التأكد من خلال اللجنة المختصة من صحة هذا التقاعد وإتمام كل الإجراءات وإبلاغ إدارة شؤون الموظفين بهذا التقاعد. ويرى الباحث إن هذا النوع من التوظيف هو التوظيف الخارجي بإحلال موظفين جدد بدلاً من موظفين سابقين تركوا العمل.

أيضاً أضاف مساعد مدير المصرف: إن التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية في مصرف الجمهورية قائم بالفعل ويجري هذا الأمر بواسطة لجنة تتبع الشؤون الإدارية: وفيه يتم جلب الطلبات من إدارة الفروع وإحالتها لإدارة الشؤون الإدارية التي تقوم بإحالتها لإدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) ويتم فرز الطلبات حسب حاجة المصرف في الفروع والاختصاصات المطلوب لسد العجز وقال بأن الإدارة العامة تعطي الإذن في التوظيف ونعمل الآن على وضع هيكل تنظيمي لكل فروع المصرف لكي تتولى التوظيف باستقلالية، ولكن سوف نحدد للفروع الشروط ومنها على سبيل المثال لمن يتولى رئيس قسم المحاسبة لا بد أن يكون خريج محاسبة ولديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات (العثماني، المقابلة: 2020-11-30).

وقال مساعد مدير مصرف الجمهورية في المقابلة معه كذلك: عند وصول الطلبات المتعلقة بالتوظيف وملفات المتقدمين إلى الإدارة العامة تعرض على لجنة شؤون التوظيف لتقوم باختصاصاتها وإجراءاتها كما سبق بيانه في الإجابة السابقة، وتقوم الإدارة بالمقابلات الشخصية للمشحين وعقد الدورات التدريبية لغرض لاختيار الأكفأ، ويتم التعيين بعقد عمل مدته سنة واحدة وبعدها يتم تقييم العنصر في حالة حصوله على تقدير من جيد فما فوق ذلك يتم تعيينه وفي حالة حصوله على تقييم ضعيف أو مقبول يتم إلغاء العقد معه (العثماني، المقابلة: 2020-11-30).

كما سأل الباحث في المقابلة عن تطبيق إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا عملية التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف فحصل على بيانات وهي: تعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن التنسيق بين بقية الإدارات بما فيها التنسيق بينهما، وبين إدارة الموارد البشرية، كذلك هناك تنسيق داخلي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنسيق بين وحدات الاستقطاب ودراسات سوق العمل وإحصاءاتها، وبين وحدة الاختيار وما فيها من برامج وإجراءات الاختبار والمقابلة وغيرها وبين وحدة التعيين وإجراءات إصدار القرار أو إجراءات إبرام العقود السنوية أو نصف السنوية، وهي خطوة لا بد فيها من التنسيق مع الإدارة العليا، فلا يمكن فصل التنسيق بين تنسيق داخلي وخارجي، وقال بأن الإدارة العليا هي الإدارة التي تقرر البدائل الوظيفية للتوظيف بعد مدها بالمقترحات والمعلومات المطلوبة من الإدارة المختصة بإدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية وغيرها (الأمين، المقابلة: 2020-11-15). وأن المسؤول عن وضع الخطط في التوظيف هي



إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة فروع المناطق، وفق تعليمات الإدارة العليا بالخصوص، أما عن المعايير والضوابط والشروط فقال لا توجد معايير واضحة لكل الوظائف، فيما عدا المؤهل العلمي وباستثناء بعض الوظائف التي تتطلب مهارات خاصة مثل تقنية المعلومات أو المحاسبة (الحطاب، المقابلة: 28-10-2020).

ويرى الباحث أن هذا أمر شائع في المصارف الإسلامية وتعاملاتها، فمن بين الصعوبات التي تواجه الصيرفة الإسلامية في كثير من البلدان الإسلامية أنه لم توجد هناك معايير واضحة وموحدة لتعيين العاملين في المصارف الإسلامية؛ لأن طبيعة عمل هذه الأخيرة تتطلب حرصاً كافياً على تعيين من هم أكفأ من ناحية العلم بمبادئ وضوابط الشريعة فيما يخص أداء الخدمات المصرفية، وكذلك من ناحية المهارة التقنية الخاصة بالعمل (موقع المحاسب العربية، 2014).

يستخلص الباحث من البيانات أن مصرف الجمهورية يدير مهام توظيف الموارد البشرية بشكل جيد لحد كبير عبر عدة مراحل، وهو يتم بشكل مركزي وهذا المصرف انتقل من مصرف تقليدي إلى مصرف إسلامي سنة 2010 وتبين أن قطاع الصيرفة الإسلامية يتبع في مهام التوظيف للإدارة العامة للمصرف، ويتم بواسطة لجنة تتبع إدارة الموارد البشرية هي لجنة الملاكات والتوظيف وتشمل مراحل التوظيف مرحلة الاستقطاب وتخطيط التوظيف، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التعيين.

يسعى هذا المصرف إلى يكون مصرفاً متوافقاً مع نظام الشريعة الإسلامية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية في ما يخص عملية التوظيف، وتحديدًا فتح فرص القبول للمتقدمين المحتملين من ذوي الخلفية الشرعية، هذا لأنه بالإضافة إلى كونها فعالة وكفؤة، فإنها تتمتع أيضًا بخلفية اقتصادية إسلامية. الاستقطاب يتم عادة بالبحث عن الموظفين من خلال الإعلان وينفذه ويثته عبر وسائل الإعلام المختلفة وعبر موقعه الإلكتروني لغرض جلب العناصر التي يحتاجها بدقة، أو أن يتم الاتصال المباشر بالأشخاص المتقدمين للعمل.

ثم يقوم بوظيفة الاختيار باختيار العاملين المرشحين الذين تقدموا بطلبات العمل بالمصرف سواء بالإدارات العامة أو الفروع، ويتحقق من شروط التوظيف ومدى توفرها في طلباتهم، وينظر للمؤهل العلمي، والتخصص الذي لا بد أن يتوافق ويتطابق مع احتياجات الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ومن حيث العمر فيكون شرط التوظيف للأعمار من 25 إلى 45 سنة، وكذلك النظر إلى المعدل والتقدير في حالة وجود عدد كبير من المتقدمين وتعطى لخرجي الجامعات العامة المتفوقين في اختصاصهم، وللمهارات كالمهارات الحاسوبية ومهارات اللغات بالأخص الإنجليزية، وأن يكون لبي الجنسية وخالٍ من السوابق الجنائية.

وأن يجتاز الاختبارات الشخصية والمهنية، فبعد استكمال الشروط والمستندات يتم إجراء امتحان مقابلة شخصية ثم إجراء امتحان شفهي وتحرير مع الموظف من قبل لجنة مختصة من إدارة الشؤون الإدارية وتحديدًا من إدارة الموارد

البشرية، وبالنسبة للمرشحين للعمل بالصيرفة الإسلامية يكون أحد أعضاء اللجنة مختص بالنواحي الشرعية ليقوم باختبار الموظف وأهليته وخلفيته الشرعية والفقهية للعمل الشرعي.

ثم يتم إبرام عقد عمل مع الموظف وهو عقد قد يكون لمدة سنة، وفي نهاية فترة العقد إما أن يجدد له سنة أخرى أو يتم الموافقة والتوجيه بتعيين الموظف المعني، وفي حالة أن مستواه ضعيف يتم الاستغناء عنه، وعلى ضوء توصيات مدير الفرع يتم تثبيت (التعيين) الموظف بقرار تعيين صادر من المدير العام للمصرف.

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن التنسيق بين بقية الإدارات بما فيها التنسيق بينهما، وبين إدارة الموارد البشرية، وكذلك مع الفروع، كذلك هناك تنسيق داخلي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنسيق بين وحدات الاستقطاب ودراسات سوق العمل وإحصاءاتها، وبين وحدة الاختيار وما فيها من برامج وإجراءات الاختبار والمقابلة وغيرها وبين وحدة التعيين وإجراءات إصدار القرار أو إجراءات إبرام العقود السنوية أو نصف السنوية.

### بعد عرض نتائج الدراسة يلخص الباحث النتائج كما ما يلي:

يدير مصرف الجمهورية عملية توظيف الموارد البشرية بشكل جيد لحد كبير عبر عدة مراحل، ويتم بشكل مركزي، فقطاع الصيرفة الإسلامية يتبع في مهام التوظيف الإدارة العامة للمصرف، ويتم بواسطة لجنة تتبع إدارة الموارد البشرية هي لجنة الملاكات والتوظيف، وتشمل مراحل التوظيف مرحلة الاستقطاب، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التعيين، ويسعى هذا المصرف إلى يكون مصرفاً متوافقاً مع نظام الشريعة الإسلامية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية في ما يخص عملية التوظيف. في الاستقطاب يتم البحث عن الموظفين من خلال الإعلان وعبر الموقع الإلكتروني وبال اتصال المباشر بالأشخاص المتقدمين للعمل.

ثم يقوم بوظيفة الاختيار باختبار العاملين المرشحين الذين تقدموا بطلبات العمل بالمصرف سواء بالإدارات العامة أو الفروع، ويتحقق من شروط التوظيف ومدى توفرها في طلباتهم، من حيث العمر والمؤهل وتعطى لخرجي الجامعات العامة المتفوقين في اختصاصهم ويتم إجراء امتحان مقابلة شخصية و امتحان شفهي وتحرير مع الموظف من قبل لجنة مختصة، وبالنسبة للمرشحين للعمل بالصيرفة الإسلامية يكون أحد أعضاء اللجنة مختص بالنواحي الشرعية ليقوم باختبار الموظف وأهليته وخلفيته الشرعية.

ثم يتم إبرام عقد عمل مع الموظف وهو عقد قد يكون لمدة سنة، وفي نهاية فترة العقد إما أن يجدد له سنة أخرى أو يتم الموافقة والتوجيه بتعيين الموظف المعني، وفي حالة أن مستواه ضعيف يتم الاستغناء عنه، وتعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن التنسيق بين بقية الإدارات بما فيها التنسيق بينهما، وبين إدارة الموارد البشرية، وكذلك مع الفروع، كذلك هناك تنسيق

داخلي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنسيق بين وحدات الاستقطاب وبين وحدة الاختيار وما فيها من برامج وإجراءات وبين وحدة التعيين وإجراءات إصدار القرار أو إجراءات إبرام العقود السنوية أو نصف السنوية.

### الخاتمة

في ختام هذه الجولة يأمل الباحث في أن يكون هناك المزيد من الأبحاث التي تناقش عملية التوظيف والاختيار لموظفي المصارف الإسلامية من خلال مراجعتها من وجهات نظر مختلفة، بحيث لا يتوقف البحث عن توظيف واختيار الموظفين فقط، حيث أن وظيفة تعيين واختيار الموظفين يمكن استخدامها كدليل لبرامج الموارد البشرية المختلفة مثل تدريب وتطوير الموظفين وتحفيز الموظفين والتخطيط الوظيفي وما إلى ذلك، ويؤكد الباحث على أنه يتوجب عند الشروع في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين أن يتم تنفيذها بفعالية وعلى أسس علمية بحيث يمكن تحقيق المطلوب وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً، وأن تكون نشاطات اختيار وتعيين الموظفين واضحة تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب، وكذلك الاهتمام بمهمة وصف وتوصيف الوظائف وتحليل العمل وإعداد ملاك وظيفي للمصرف وللصيرفة الإسلامية، وأن يتم تحديثه بشكل دوري ومستمر حتى يتماشى مع التغيرات التي تحدث في المصرف.

### قائمة المصادر والمراجع

- بوزينة، آمنة أمحمدي، "ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية"، مجلة جيل الدراسات المقارنة، عدد مارس 6، الجزائر، 2018م.
- جوزية، (أل)، محمد بن أبي بكر، ابن قيم، الفوائد. بيروت: دار الكتب العلمية، 2013م، 40.
- رجب، أحمد محمد، مدير مصرف الجمهورية، "البنية الأساسية للاتصالات وراء ضعف الخدمات المصرفية والسلف قد تتحول إلى قنابل موقوتة"، مجلة مصارف، العدد 3، السنة الأولى، ليبيا، 2012م، 3.
- زعيبي، (أل)، علي فلاح، وآخرون، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011م، 414.
- زيد، أبو، محمد عبد المنعم، نحو تطوير نظام المضاربة في المصارف الإسلامية، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2000م، 113.

- سجستاني، (أل)، أبو داود سليمان، سنن أبي داود، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، بيروت: المكتبة العصرية، مجهول سنة النشر، ج4، 140.
- عتيبي، (أل)، عزيزة عبد الرحمن، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010م، 47.
- عسقلاني، (أل)، أحمد بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري. بيروت لبنان: دار الكتب العلمية، 2011م، ج2، 153.
- غزالي، (أل)، محمد، خلق المسلم. القاهرة: دار نهضة مصر، 2005م، 38.
- غلايبي، (أل)، ميرفت محمد بيان، "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر، غزة، 2015م.
- قاسي، أحلام، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبوية، الجزائر، 2012م، 6.
- مانع، سبرينة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراة - جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015م.
- مسدور، فارس، "معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد مايو (450)، 2018م، 26.
- مصرتي، (أل)، سالمة مفتاح محمد، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013م، 50.
- موقع المحاسب العربية، مشكلات تواجه الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، تاريخ النشر، 12-3-2014  
<https://accdiscussion.com>
- موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، مفهوم وتعريف الاستقطاب، نشر في 13-3-2013م، 2.  
<https://www.jbank.ly>. موقع مصرف الجمهورية ليبيا،
- نووي، (أل)، يحيى بن شرف أبو زكريا، شرح النووي على مسلم، مجهول مكان النشر: دار الخير الإسلامية للطباعة والنشر، 1996م، 526.
- يمينه، ابن، سعيد، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015م، 62.

يونس، أبو، محمد باهي، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي. الإسكندرية: دار  
الجامعة الجديدة، 1999م، 67.