# سياسات التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية

## (دراسة على قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا)

**أطروحة علمية لاستيفاء درجة الدكتوراة في الاقتصاد الإسلامي**

**مقدمة إلى كلية الدراسات العليا**

**جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا**


**إعداد:**

**أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم**

**رقم القيد:**F٤٣٣١٨٠٤٦

**كلية الدراسات العليا**

**جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية**

**سورابايا**


٢٠٢١

# إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه وبياناتي ما يلي :-

الاسم: أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم

رقم القيد: F٤٣٣١٨٠٤٦

المرحلة: الدكتوراة

الجهة: كلية الدراسات العليا جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا

أقر بأن هذه الرسالة بكافة أجزاءها حضرتها من بحثي وكتبتها بنفسي إلا مواضع منقولة عزوت إلى مصادرها. هذا، وقد حرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

سورابايا ٢٠٢١/٠١/٢٢

الطالب المقر/ أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم

## موافقة المشرفين

تمـت الموافقـة من طرف المشرفيـن علـى هذه الرسالـة التي قدمهـا الطـالب:
أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم في سورابايا، 15 يونيو 2021.

**المشرف**

**الأستاذ الدكتور: أبو يزيد**

**المشرف**

**الدكتور: محمد لطائف غزالي**

## اعتماد لجنة المناقشة

تمت مناقشة هذه الأطروحة المقدمة من الطالب: أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم في المناقشة المفتوحة والأخيرة الموافق يوم الاثنين 2021/8/30 أمام لجنة المناقشة التي تتكون من:

1. دكتور / أحمد نور فؤاد — رئيساً للجنة
2. دكتور / محمد عارف — مناقشاً
3. برفسور دكتور / أبو يزيد — مناقشاً ومشرفا
4. دكتور / محمد لطائف غزالي — مناقشاً ومشرفا
5. برفسور دكتور / لسعيد عقيل حسين المنور — مناقشاً خارجياً
6. برفسور دكتور/ برهان جمال الدين — مناقشاً
7. دكتور/ خطيب — مناقشاً

اعتماد مدير الكلية

بروفسور أسوادي

NIP.196004121994031001

**KEMENTERIAN AGAMA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**
**PERPUSTAKAAN**
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Abu Azoum Ibrahim Ali
NIM : E03318046
Fakultas/Jurusan : Islamic economics
E-mail address : Abuazoum1976@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya

Penulis

( )

# المستخلص

أبوعزوم إبراهيم علي أبوعزوم، **سياسات التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية دراسة على قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا**، أطروحة علمية لاستيفاء درجة الدكتوراة في قسم الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا. المشرفين: الأستاذ الدكتور: أبو يزيد، الدكتور: محمد لطائف غزالي.

---

***الكلمات الأساسية***: التوظيف الإسلامي– الخدمات المصرفية– الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا.

حددت هذه الدراسة الأسئلة البحثية التالية: كيف الأساليب لتوظيف العاملين في قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، والتنسيق المتبع بين عناصر التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين)؟ كيف تساهم وظيفة التوظيف مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية؟ كيف تساهم وظيفة التوظيف في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات في قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الميداني، والذي يقوم بواسطته بالوصول إلى النتائج التي تخدم موضوع الدراسة والإجابة عن الأسئلة، وقد اعتمد الباحث على أداتين لجمع البيانات هما المقابلة التي كانت مع المسؤولين بمصرف الجمهورية بليبيا وخاصة بقطاع الصيرفة الإسلامية بالمصرف، ثم وسيلة تحليل الوثائق من إدارة مصرف الجمهورية في ليبيا.

توصل الباحث لنتائج ملخصها: أن مصرف الجمهورية يقوم بوظيفة التوظيف بمراحله الثلاث بإدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب للعناصر التي يحتاجها، ثم الاختيار باتباع خطوات الاختيار للعناصر المناسبة ثم التعاقد الذي يسبق التعيين، ويتم التنسيق بين الإدارات المختلفة وداخل إدارة الموارد البشرية، ويسهم التوظيف بمراحله الثلاث (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع نشاط التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية ليبيا، غير أن دوره مازال قاصراً عن المأمول، فهناك نقص في دور التدريب وربطه بالتأهيل للموظفين الجدد، رغم ما بذله المصرف، ويواجه مصرف الجمهورية عدة صعوبات تؤثر على التوظيف للموارد البشرية وتتمثل في ضعف التقنية والاتصالات، وقلة وعي وثقافة المجتمع والزيادة في الكادر الوظيفي، وعدم وجود ملاك وظيفي معتمد للمصرف، كما يواجه مصرف الجمهورية وفي قطاع الصيرفة الإسلامية بالتحديد عدة مخاطر مرتبطة بتقديم المنتجات الإسلامية، ويتم تفادي المخاطر والصعوبات من خلال توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن خلال اختيار عضو الرقابة الشرعية الكفؤ، ولابد من الاهتمام بنشر ثقافة الخدمات المصرفية الإسلامية لدى الزبائن، وتطوير البنية التحتية للاتصالات، والاهتمام بالتدريب الوظيفي.

الإضافة النظرية :خلص الباحث إلى الإضافة النظرية التالية: إن التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) في المصرف الإسلامي يظل قاصراً عن تحقيق أهدافه ما لم يدعم بالتدريب الوظيفي قبل تولي الوظائف.



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# ABSTRACT

Abu Azoum Ibrahim Ali Abu Azoum, **Islamic Employment Policy in Banking Service Development, A Study in Islamic Banking Sector in Jumhouria Bank Libya**, Dissertation to obtain doctoral degree in Islamic Economic major, Postgraduate Program of Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya. Advisors: Prof. Dr. Abu Yazid, Dr. Muhammad Lathoif Ghozali.

---

**Keywords**: Islamic Employment – Banking Service – Sharia Banking in Jumhouria Bank.

The core problem of this research was limited to the following aspects: How is the employee recruitment method in the sharia banking sector in Jumhouria Bank, and the advanced coordination between the elements of employment in human resource management (recruitment, selection, and appointment)? How is the employment functions, that has provided with trainings, may contribute to the development of banking service in sharia banking sector in Jumhouria Bank? How is the employment functions contribute to avoid the various risks of services in banking sector of Jumhouria Bank?

This research was conducted using qualitative method to support the theme of research in order to solve the core problems. Data collected through two instruments, in-depth interview with the Director of Jumhouria Bank, particularly in sharia banking sector and document analysis of the bank's administration.

It is concluded: that Jumhouria Bank runs three stages of the employment functions in its HR management. Started with recruitment process of the needed elements, candidate selection process, proceed to employment contract after the decree, and lastly, coordination between HR departments and the other related departments. The employment may contribute in providing training for service development in Jumhouria Bank. Unfortunately, the role does not go as expected. There are several drawbacks in the role of training and its relations with the qualification of the new employees, aside from the bank's attempt. Jumhouria Bank faces several difficulties that impact the HR employment, such as the lack of technology and communication; low awareness of community members and their culture; short improvement of functional human resources; and the internal staff shortage. The sharia banking sector, particularly, encounters some risks regarding the provision of Islamic products. The risks and difficulties can be reduced by delegating competent people in the right place; appointing qualified sharia board of supervisors; consistently socializing the Islamic banking services to the customers; establishing communication infrastructure; and conducting trainings more effectively.

Theoretical notes: In summary, the employment (recruitment, selection, and appointment) in the sharia bank has not accomplished the goals well, unless it is supported by pre-employment training before the employment contract.




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# ABSTRAK

Abu Azoum Ibrahim Ali Abu Azoum, **Kebijakan Ketenagakerjaan Islam dalam Pengembangan Layanan Perbankan, Studi dalam Sektor Perbankan Islam di Bank Jumhouria Libya**, Disertasi untuk menyelesaikan gelar Doktor di Jurusan Ekonomi Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Pembimbing: Prof. Dr. Abu Yazid, Dr. Muhammad Lathoif Ghozali.

---

**Kata Kunci**: Ketenagakerjaan Islami - Layanan Perbankan - Perbankan Syariah di Bank Jumhouria.

Penelitian ini membatasi rumusan masalah dengan poin-poin sebagai berikut: Bagaimana metode perekrutan tenaga kerja di sektor perbankan syariah di Bank Jumhouria dan koordinasi lanjutan antara elemen ketenagakerjaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) (rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan)? Bagaimana fungsi ketenagakerjaan yang telah dibekali pelatihan dapat berkontribusi dalam pengembangan layanan di sektor perbankan syariah Bank Jumhouria? Bagaimana fungsi dan kontribusi ketenagakerjaan dalam menghindari berbagai risiko yang terkait dengan penyediaan layanan di sektor perbankan syariah Bank Jumhouria?

Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif lapangan sebagai alternatif yang mendukung tema penelitian sehingga mampu menjawab seluruh rumusan masalah. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan dua instrumen, yaitu wawancara dengan Direktur Bank Jumhouria, khususnya di sektor perbankan syariah di bank tersebut dan instrumen analisa dokumen administrasi Bank Jumhouria.

Peneliti menyimpulkan bahwa: Bank Jumhouria menjalankan fungsi ketenagakerjaan melalui tiga tahapan dalam manajemen SDM, yaitu rekrutmen dan persiapan elemen-elemen yang dibutuhkan; selanjutnya, dilakukan seleksi dengan mengikuti tahapan sesuai elemen yang dibutuhkan; kemudian kontrak kerja yang didahului dengan surat keputusan; dan koordinasi penyesuaian antara berbagai elemen dan departemen SDM. Ketenagakerjaan dapat berkontribusi dalam tiga tahap (rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan) dengan kegiatan pelatihan pengembangan layanan perbankan di Bank Jumhouria. Namun perannya masih jauh dari harapan, karena terganjal beberapa kekurangan dalam peran pelatihan dan kaitannya dengan kualifikasi para karyawan baru, terlepas dari apa yang telah dilakukan bank tersebut. Bank Jumhouria menghadapi beberapa kendala yang mempengaruhi ketenagakerjaan SDM. Lemahnya teknologi dan komunikasi; rendahnya tingkat kesadaran dan budaya masyarakat; kurangnya peningkatan SDM fungsional; serta tidak adanya staf tenaga kerja yang membantu bank merupakan kendala yang tengah dihadapi Bank Jumhouria. Di sektor perbankan syariah secara terbatas menghadapi beberapa risiko terkait penyediaan produk Islam. Risiko dan kendala ini dapat dihindari dengan mempekerjakan orang yang tepat di tempat yang tepat; menunjuk Dewan Pengawas Syariah yang kompeten; lebih memperhatikan upaya sosialisasi budaya produk dan layanan perbankan syariah bagi para nasabah; pengembangan infrastruktur komunikasi; serta perlunya perhatian untuk memaksimalkan aktivitas pelatihan kerja.

Catatan teoritis: Peneliti menyimpulkan dengan catatan teoritis berikut: sesungguhnya ketenagakerjaan (rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan) di Bank Jumhouria masih belum bisa mencapai tujuannya kecuali jika didukung oleh pelatihan untuk tenaga kerja sebelum memulai kontrak kerja.




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# فهرس المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| أ. الواجهة | أ |
| ب. صفحة الموضوع | ب |
| ج. إقرار الطالب | ج |
| د. موافقة المشرفين | د |
| هـ. موافقة لجنة المناقشة | هـ |
| و. الاستهلال | و |
| ز. الشكر والتقدير | ز |
| ح. الإهداء | ح |
| ط. مستخلص البحث | ط |
| ي. *ABSTRACT* | ي |
| ك. *ABSTRAK* | ك |
| ل. فهرس المحتويات | ل |
| م. المحتويات | م |
| ن. قائمة الجداول | ن |
| س. قائمة الأشكال | س |
| **الباب الأول: المقدمـــة** | – |
| أ. خلفية البحث | ١ |
| ب. مشكلة البحث | ٩ |
| ج. تحديد مشكلة البحث | ١٢ |




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | |
|---|---|
| د. أسئلة البحث | ١٢ |
| هـ. أهداف البحث | ١٢ |
| و. أهمية البحث | ١٣ |
| ز. الدراسات السابقة | ١٤ |
| ح. منهج البحث | ٢٦ |
| ط. مصادر جمع البيانات | ٢٧ |
| ي. أداوت جمع البيانات | ٢٨ |
| ك. أسلوب تحليل البيانات | ٣١ |
| ل. هيكل البحث | ٣٣ |
| **الباب الثاني: النظرية في التوظيف للموارد البشرية** | - |
| **الفصل الأول:** مفهوم التوظيف ونظريته | ٣٦ |
| أ. مفهوم التوظيف الإداري | ٣٦ |
| ج. مراحل وخطوات التوظيف | ٣٩ |
| د. نظريات التوظيف الإداري | ٤٥ |
| هـ. نظرية التوظيف الإسلامي | ٤٨ |
| **الفصل الثاني:** مفهوم الموارد البشرية ونظريتها | ٥٥ |
| أ. تعريف إدارة الموارد البشرية | ٥٥ |
| ب. نظريات إدارة الموارد البشرية | ٥٨ |
| ج. أهداف إدارة الموارد البشرية | ٦١ |
| د. أهمية إدارة الموارد البشرية | ٦٣ |




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | |
|---|---|
| هـ. وظائف إدارة الموارد البشرية | ٦٤ |
| **الباب الثالث: الخدمات المصرفية الإسلامية في مصرف الجمهورية** | - |
| **الفصل الأول:** التعريف بمصرف الجمهورية | ٧٤ |
| **الفصل الثاني:** الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية | ٧٨ |
| أ. تعريفات أساسية للخدمة المصرفية ونظريتها | ٧٨ |
| ب. مراحل تطور مفهوم الخدمة المصرفية | ٨٣ |
| ج. خصائص الخدمة المصرفية | ٩١ |
| د. تعريفات أساسية عن الخدمة المصرفية بالمصرف الإسلامي (مصرف الجمهورية) | ٩٣ |
| هـ. أنواع الخدمات المصرفية الإسلامية في مصرف الجمهورية | ٩٨ |
| **الباب الرابع: مساهمة التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا "الجانب العملي"** | - |
| **الفصل الأول:** الأساليب المتبعة للتوظيف بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية وفق مراحل التوظيف والتنسيق المتبع بينها | ١١٥ |
| **الفصل الثاني:** مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية | ١٣٥ |
| **الفصل الثالث:** مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية | ١٤٧ |
| **الباب الخامس: الخاتمة** | - |
| أولاً: ملخص النتائج | ١٦٧ |
| ثانياً: الإضافة النظرية | ١٦٨ |
| ثالثاً: التوصيات والمقترحات | ١٦٩ |
| المراجع | ١٧٢ |
| الملاحق | ١٨٦ |




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## قائمة الجداول

جدول ١ الأسماء في المقابلات وصفاتهم.....٢٨
جدول ٢ بطاقة تعريفية لمصرف الجمهورية ليبيا.....٧٧
جدول ٣ أمثلة على الاندماجات بين المصارف العربية.....٨٧
جدول ٤ الخطوات العملية للمضاربة في مصرف الجمهورية.....١٠٠
جدول ٥ الخطوات العملية للمرابحة في مصرف الجمهورية.....١٠٢
جدول ٦ الخطوات العملية للمشاركة المتناقصة في مصرف الجمهورية.....١٠٤
جدول ٧ الخطوات العملية للسلم في مصرف الجمهورية.....١٠٦
جدول ٨ الخطوات العملية لعقد الاستصناع في مصرف الجمهورية.....١٠٨
جدول ٩ نموذج طلب تعيين في مصرف الجمهورية.....١٢٤
جدول ١٠ عقد استخدام في مصرف الجمهورية.....١٢٨



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## قائمة الأشكال

شكل ١ هيكل البحث من إعداد الباحث..... ٣٤
شكل ٢ أسس التوظيف الإسلامي في المصرف..... ٥٢
شكل ٣ الفروق بين السلع والخدمات..... ٨١
شكل ٤ مراحل عملية التوظيف في مصرف الجمهورية..... ١٢٧
شكل ٥ ملاحظات هيئة الرقابة الإدارية على مصرف الجمهورية..... ١٥٦
شكل ٦ الوصف والتوصيف للوظائف..... ١٥٩



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# المقدمـــة

## أ. خلفية البحث

تمثل السياسات الإدارية التي تطّلع بها إدارة الموارد البشرية في التوظيف حجر الزاوية في توفير العناصر الإدارية المطلوبة للقيام بالعمل المصرفي الإسلامي على أحسن وجه، وتتفرع تلك السياسات لنوعين أو شقين مكلمين لبعضهما البعض الأول: هو سياسة الاستقطاب والتي تعني البحث من خارج المؤسسة وبالتعاون مع جهات عن أفراد توفر بيانات عنهم، والقوى العاملة المؤهلة والمدربة لشغل الوظائف الشاغرة، بينما الوظيفة الثانية فهي وظيفة الاختيار التي تعني القيام باختيار العناصر التي تم استقطابها وإجراء الاختبارات المطلوبة قبل شغلها للوظائف بالمصرف، ثم الموافقة على تعينها، وربما يتطلب الأمر تدريبها مباشرة. فيما تعتبر إدارة الموارد البشرية والبحث في وظائفها من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية وحتى الاقتصادية، فقد أصبح مجالاً تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد من خلال عدة تخصصات[١].

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"[٢]. إن هذا الاهتمام بهذا الفرع من الإدارة جاء استجابة لحقيقة مفادها أن الأفراد العاملين يمثلون العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة أعمال، وفي تحقيق الأهداف، لذلك فإن عملية الاختيار الصحيح لهؤلاء الأفراد تعتبر أول وأهم واجبات إدارة الأفراد بأي منظمة، بحيث تتضمن سياسات الاختيار تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ولأجل أن تتمكن إدارة الأفراد

---

١ - منير بن ديري، "استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والحوافز" (رسالة ماجستير- الجزائر ٢٠١٠م)، ٩.

٢ - أحمد يوسف دودين، *إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)* (عمان: دار اليازوري، مجهول سنة النشر)، ٩٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

من اختيار وتعيين تلك العناصر البشرية التي تتوفر فيها أفضل المواصفات والمؤهلات التي تتناسب مع متطلبات الوظائف الشاغرة، فإنها تتجه إلى إجراءات عملية في سبيل ضمان الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة، لكي يتم التوصل إلى الأداء الجيد، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد العاملين من الأنشطة الأساسية لإدارة الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة، لكي تتمكن من الرقابة على أنشطتها في الاختيار والتعيين وغيرها من الأنشطة. ولذا تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وبشيء من التفصيل تعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو تقليل من نتائج توظيف الأشخاص الخطأ (غير مناسبين) والذين سيكلفون المنظمة الكثير، فبالإضافة إلى تحميل تكاليف على المنظمة من حيث الراتب والبدلات، فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك، والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين، وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة[٣].

فيما يعرف التوظيف بأنه :جذب واستقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالعدد والنوعية المناسبة واختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة، وهذا عن طريق استخدام الاختبارات والمقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة[٤]. ويعرف التوظيف أيضاً بأنه: مجموع العمليات والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة، بهدف الاقتناء والحصول على الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط القدرة والكفاءة لتولي المنصب الشاغر[٥].

إن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار،

---

٣ - غادة محمد يوسف بالتمر، *الاختيار والتعيين* ( بنغازي ليبيا: ورقة مقدمة إلى الأكاديمية الليبية بنغازي، ٢٠٠٢م)، ٣.

٤ - حبيب الصحاف، معجم *إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين* (بيروت: مكتبة لبنان، مجهول سنة النشر)، ٧٤.

٥ - أحلام قاسي، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة* (رسالة ماجستير- جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر، ٢٠١٢م)، ٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين. أما مصادر الاختيار فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف والجامعات والشركات الاستشارية ومكاتب التوظيف الحكومي، والمدارس والطلبات الشخصية، والنقابات[٦]، ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة، وثبات صلاحية الموظف[٧]. ويلخص الباحث مكونات وظيفة التوظيف وعناصرها الثلاثة وهي: الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين:

١. **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[٨].

٢. **الاختيار**: يمكن تعريف عملية الاختيار: بأنها 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[٩].

٣. **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

---

٦ - علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية* (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،١٩٩٧م)، ١٤.

٧ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية* (إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م)، ٥.

٨ - المنتدى العربي للموارد البشرية، مفهوم وتعريف الاستقطاب، *موقع المنتدى العربي للموارد البشرية* (نشر في ١٣-٣-٢٠١٣م)، ٢

٩ - سالمة مفتاح محمد المصراتي، *دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة*، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي (رسالة ماجستير- كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، ٢٠١٣م)، ٥٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الأشخاص للإدارة العليا، حيث يتم القيام باقتراح وتزكية 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[١٠].

بالتالي تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعتبر هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث ويكمل الآخر، فالاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار[١١].

من جهة أخرى تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات الاقتصادية، باختلاف نشاطاها، ولا شك أن تحقيق البنوك الإسلامية لأهدافها التنموية، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل شرعياً ومصرفياً، فكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين وتفاعلهم مع رسالة البنك الإسلامي، أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه على الوجه الصحيح، كما إن طبيعة الاستثمارات التي تقوم بها البنوك الإسلامية تشكل مصدراً من مصادر المخاطر التي تواجهها، نظراً لكون هذه الاستثمارات تتميز بطبيعة خاصة تتطلب توافر نوعية مميزة من الموارد البشرية القادرة على دراسة وتقييم عمل المستثمر، وتحديد مدى صلاحيته وملاءمته للمشاركة فيه من قبل البنك الإسلامي[١٢].

---

١٠- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية" (رسالة ماجستير- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، ٢٠١٠م)، ٤٧ .

١١- خالد عبد الرحيم الهيتي، *إدارة الموارد البشرية* مدخل استراتيجي (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)،٦٤.

١٢ - عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق"، *مجلة الباحث* (العدد ٦، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠٠٨م)، ٤٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

فالعنصر البشري أحد أهم عوامل النجاح في أي مؤسسة، وهو المطالَب بالنهوض بالمؤسسة وتطوير أعمالها، وكثيراً ما نادى القائمون والمهتمون بشؤون المؤسسات المالية الإسلامية بالاهتمام بتدريب العاملين في هذه المؤسسات والارتقاء بهم وصقل قدراتهم المهنية والشرعية بهدف دعم الصناعة المصرفية الإسلامية والسير بها قدماً نحو الانتشار والنجاح، وبالتالي الإسهام الفعال في تطبيق المنهج الاقتصادي الإسلامي في ربوع المعمورة، ولأن الشريعة الإسلامية هي الحاكم والمنظم لأعمال المصارف الإسلامية، فإن الإلمام بأحكامها ودراستها نظرياً وعملياً من أهم السمات التي ينبغي على موظف المصرف الإسلامي الالتزام بها حتى يتمكن من تطبيقها على أرض الواقع، بل يجب عليه أن يكون قادراً على الإجابة عن أسئلة العملاء والرد على استفساراتهم في نطاق اختصاصه[١٣].

إن المصارف الإسلامية مؤسسات مالية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى من حيث نماذجها القانونية، وبنيتها التكوينية، وأهدافها، ووسائلها إلى آخر تلك الأهداف، إلا بالقدر الذى تقتضيه الصفة المخصصة لها بالإسلامية، فهي قد ألزمت نفسها بالسلوك ضمن حدود الشريعة، وبالتقيد بمقتضى المقاصد العامة للشريعة الغراء، وقد جاءت شريعة الإسلام لتجعل دائماً في الطيبات ما يغني عن الخبائث، وفي الحلال ما يغني عن الحرام[١٤]، قال تعالى: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا)[١٥]. وفي ليبيا هذا البلد المسلم بكامله رغم أنه لا يوجد به مصرف وطني عام تحت مسمى المصرف الإسلامي، لكن يوجد قطاع مصرفي تم إنشاءه في المصارف التقليدية، وكان ذلك ابتداء من سنة ٢٠٠٩م في مصرف الجمهورية، ثم على خطاه قام مصرف التجاري بنفس التجربة، ويتم بشكل مستمر تطوير هذه التجارب، ومن ذلك قيام مصرف شمال أفريقيا باتباع هذا التوجه الاستراتيجي وكذلك مصرف الصحاري.

---

١٣ - عبدالوهاب الطويل، "دور العنصر البشري المدرَّب في النهوض بالمصارف الإسلامية"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي* ١٦ أكتوبر, ٢٠١٦، *https://www.aliqtisadalislami.net* ١٣ - نوفمبر -٢٠٢٠.

١٤ - تقرير مصرف ليبيا المركزي، *إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية*، حتى الربع الثاني من ٢٠١٦م.

١٥ - سورة البقرة: الآية ٢٧٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لقد شهدت المصارف التجارية في ليبيا خلال العقد الأخير تطورات هامة، انعكست في تطور معظم البنود الأساسية في مراكزها المالية، وذلك نتيجة السياسة النقدية والمصرفية التي اتبعها مصرف ليبيا المركزي من جهة، وما قامت به المصارف من جهود في سبيل الرفع من مستوى أدائها وتحسين مستوى خدماتها من جهة أخرى[١٦]. هذا ما يشاهد في الساحة المصرفية اليوم في العالم الإسلامي من قيام العديد من البنوك التقليدية بتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية إلى جانب المنتجات المصرفية التقليدية مثل البنك الأهلي التجاري بالسعودية، وبنك مصر بالقاهرة، ومجموعة سيتي جروب ومجموعة *HSBC* (الأمانة الدولية) بالإضافة إلى العديد من البنوك في دول مجلس التعاون، ودول شرق آسيا كما أصدرت البنوك المركزية ومؤسسات النقد في العديد من الدول أنظمة خاصة بالعمل المصرفي الإسلامي، ومنها على سبيل المثال مملكة البحرين، ودولة الإمارات، ودولة الكويت، ودولة اليمن، إضافة إلى تحول الأنظمة المصرفية لثلاث دول بالكامل إلى العمل المصرفي الإسلامي وهي: السودان وإيران وباكستان، وإن هذا الانتشار الواسع الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب توافر العديد من مقومات النجاح من أهمها العناصر البشرية والتي يجب أن تعد بصورة تتناسب مع الطبيعة المميزة للصيرفة الإسلامية.[١٧]

تعتبر تجربة ممارسة المصارف التقليدية للعمل المصرفي الإسلامي من خلال نوافذ أو فروع إسلامية تجربة ناجحة، نظراً لما ترتب عليها من نتائج إيجابية ملموسة، تمثلت في نمو العمل المصرفي الإسلامي بمعدل سنوي يقدره الباحثون بـ١٥% سنوياً، ومن الملاحظ التزايد المستمر لعدد المصارف الممارسة لهذا العمل، وانتشارها في كل أنحاء العالم، ومع التزايد المستمر أيضاً في حجم الأموال التي تقوم بإدارتها[١٨].

---

١٦ - نفس المراجع السابق.

١٧- محمد البلتاجي، *تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية* (بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ٢٧ - ٢٨ أبريل، ٢٠١٠م)، ٣-٤.

١٨- سعيد بن سعد المرطان، *تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية*، (البحرين: مصرف البحرين الشامل، مجهول سنة النشر)، ٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

عودة للتوظيف، فإن التوظيف الجيد والمناسب أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب هو دور ليس بالبسيط ولا يستهان به، لأن لديه تبعات خارجية كما له تبعاته الداخلية، فمن تبعاته الخارجية تلك التي تتعلق بخدمة (الزبائن والوكلاء والمستثمرين والموردين) وكل أصحاب المصلحة خصوصاً في منظمات خدمية مثل القطاع المتعلق بالصيرفة الإسلامية في ليبيا وهي قطاعات تم فتحها لتباشر العمل بتقديم المنتجات والخدمات الإسلامية المتفقة مع قواعد واشتراطات وأحكام الشريعة الإسلامية بالمصارف، ومن بينها مصرف الجمهورية، وهو المصرف الذي اختاره الباحث ليكون محل هذه الدراسة الميدانية، وتشمل الخدمات التي يقدمها المصرف عمليات شرعية مثل المرابحة والمضاربة وبيع السلم والمشاركة ...ألخ.

وبما أن المصارف وحدات خدمية تهدف وتسود بينها المنافسة، فإن غياب الرؤية الإدارية في جانب التوظيف على أسس علمية، وعدم اتباع الخطوات المطلوبة في ذلك أو عدم التقييم الفعال للموظفين سوف يخلق لها الأزمات، ويحول دون تقدمها وتطورها في عالم اليوم، الذي تسود فيه المنافسة التي هي محور الارتكاز والتقييم لنشاطها، ولذا تتطور تطلعات المصارف وتزداد في تقيم خدمات عديدة وجديدة وكل يوم بشكل أكثر فاعلية ومتعة وسهولة لأصحاب المصلحة من الزبائن والمساهمين والعملاء وغيرهم، ويلعب الموظف ومدى حسن اختياره بتلك المصارف الدور الأهم والمحوري، وتمثل وظيفة التوظيف الوسيلة المثلى إذا ما اتبعت خطواتها بدقة وعلى نحو صحيح المجال الأساسي والقاعدة الأولى.

هناك عدة دارسات سابقة اهتمت بتحديد معايير في توظيف وتنمية وتقييم إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية، وما يهمنا هنا هو الإشارة لمعايير التوظيف، وأن تكون هذه المعايير مبنية على الروح والقيم والأحكام الإسلامية، وبها يتم تقويم سياسات وأساليب التوظيف بالمصارف الإسلامية، ولقد اتفق الباحثون على مجموعة من المعايير التي يمكن بها تحديد وتقييم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، وتشمل تلك المعايير كما في نتائج دراسة قام بها فريق مكون من لجنة من الخبراء، وهم

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

عدد من الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي بالقاهرة وحددوا معايير معينة وهي:

- مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية
- مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين
- مدي تحري روح السماحة الإسلامية في تسيير إجراءات التعيين
- مدى الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإنساني والإسلامي
- مدى الحرص على وجود توازن بين عبء وحجم العمل وعدد الموظفين[١٩].

قد يتساءل الواحد منا عن جدوى البحث في معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية؟ ثم هل هنالك خصوصية في اختيارهم؟ ثم ألا يمكن الارتكاز في اختيارهم على معايير اختيار العاملين لدى البنوك التقليدية؟ والحقيقة أن العامل في البنوك الإسلامية يتميز عن ذاك المعتمد في البنوك التقليدية، كون الأول حاملاً لرسالة ربانية، وعليه أن يتحلى بأخلاق صاحب الرسالة القدوة السامية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، لذا ومن هذا المنطلق وجب علينا البحث في تلك المعايير التي نستند إليها عند اختيارنا أي شخص يعمل لدى البنوك الإسلامية[٢٠]. ولا يخفى على أحد أن البنوك الإسلامية أصبحت تحت المجهر بعد أن برزت من خلال الأزمة المالية العالمية بنموذجها الرائد الذي صمد في وجه هذه الأزمة، وعليه أصبح الخطأ غير مغتفر لا من الأصدقاء ولا من الأعداء، لأن الحرب التسويقية بعد الأزمة وحتى قبلها أصبحت تعتمد على تشويه السمعة حتى وإن كانت البنوك الإسلامية تنشط في محيط إسلامي، فالطرف الآخر أصبح يستعمل أخطاء البنوك الإسلامية أو أخطاء العاملين بها لتشويه سمعتها في الأوساط الإسلامية وغير الإسلامية، بما فيها أولئك الذين يؤمنون بالعمل المصرفي الإسلامي، مما جعلنا نفكر بعمق في أصل المشكلة فلاحظنا أن من بين أهم

---

١٩- لجنة من أساتذة وخبراء اقتصاديين وشرعيين ومصرفيين، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، *موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية* (القاهرة مصر، ١٩٩٦م)،١٣٧.

٢٠- فارس مسدور، "معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية* (العدد ٤٥٠، مايو ٢٠١٨م)، ١٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الأسباب التي جعلت أعداء الصيرفة الإسلامية ينجحون في زرع الشك في أوساط رجال الأعمال الذين يبتغون الحلال هو التساهل في انتقاء العاملين لدى هذه البنوك، وعليه إذا أردنا أن نسهم في ترقية النشاط المصرفي الإسلامي فعلينا التركيز على الموارد البشرية وبشكل خاص معايير اختيارها[٢١].

بالتالي لا يمكن الحديث عن تطوير للخدمات المصرفية الإسلامية أو تجنب المخاطر المختلفة بالصناعة المصرفية الإسلامية دون الاهتمام بالعنصر البشري، ويقصد بتطوير الخدمات المصرفية تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للزبائن بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية، كما أن تطوير الخدمات المصرفية هو إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات.

## ب. مشكلة البحث

بعد عرض خلفية البحث يمكن صياغة مشكلة البحث في النقاط التالية:

١. إن المؤسسات اليوم نجدها 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[٢٢]. وعلى ضوء هذه النتيجة من الدراسات السابقة تبرز مشكلة محددة وهي: هل تتبع المصارف أو قطاعات الصيرفة الإسلامية أساليب ذات فعالية وجدوى في

---

٢١ - نفس المرجع السابق، ١٣.
٢٢- قاسي، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة*، ٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، أم هي تفتقد لذلك، وتقوم بالأمر بشيء من العشوائية والعفوية وبدون خطط استراتيجية، أو قواعد وطرق وأساليب واضحة المعالم.

٢. 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 بمهام وظيفة التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين) أم لا تقوم بذلك.

٣. قال المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف[٢٣]. وعلى ضوء هذه المقولة تبدو الإشكالية الأخرى وهي ما هي ملامح وأسس إسهام وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تطوير الخدمات المصرفية لدى القطاع المصرفي في ليبيا من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع اعتقاد الباحث بأن التوظيف الجيد لا بد أن يسبقه التدريب مهما كان الموظف الجديد مؤهلاً فهو محتاج للتدريب قبل الخدمة فهل تراعي مؤسساتنا المصرفية هذه القيمة وهذا الخيار الاستراتيجي أم لا؟

٤. إذا توافرت النوعية الملائمة من الموارد البشرية، فإنها سوف تمثل أحد الضمانات الأساسية المطلوبة لمواجهة المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات، وإذا ما عجزت البنوك الإسلامية عن توفيرها،

---

٢٣- بسام التزة، "*دور نشاطات تكوين الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب*، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج في مدينة دمشق" *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* (المجلد ٢٩، العدد الأول، سوريا، ٢٠١٣م)، ٧٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أو كانت الموارد البشرية المتاحة لها غير مؤهلة، فإنها سوف تصبح أحد مصادر المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات، وتتمثل المخاطر التي يمكن أن تنتج عن الموارد البشرية في الأنواع التالية :

- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم القدرة على دراسة واختيار العمليات الاستثمارية الملائمة.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم قدرة هذه الموارد على متابعة العمليات الاستثمارية.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم القدرة على ابتكار حلول للمشكلات التي يفرزها التطبيق العملي[٢٤].

وعلى ضوء هذه الفكرة ينبعث إشكال مهم وهو كيف تساهم وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات بالقطاع المصرفي في ليبيا.

٥. تساهم المصارف الليبية كمثيلاتها من المؤسسات الاقتصادية في البلاد في حل مشكلات اقتصادية متعلقة بالتوظيف، وفي نفس الوقت لها علاقة بحياة الناس وتحقيق استقرارهم المادي والاجتماعي، وعلى رأس هذه المساهمات حل مشكلة البطالة، وبالتالي السؤال الذي يطرح نفسه ما مدى مساهمة هذه المؤسسات الليبية في حل مشكلة البطالة في ليبيا، وهل يوجد دور إيجابي لتقليص معاناة العديد من المواطنين في هذا المجال.

## ج. تحديد مشكلة البحث

بعد عرض مشكلة البحث يمكن تحديد أهم المشكلات التي سوف يبحثها الباحث في هذه الدراسة، وهي ثلاث مشكلات من خمس مشكلات، ويرى الباحث أنها ذات أولوية للبحث والدراسة كما يلي :

---

٢٤ - غالب عوض الرفاعي، *إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية* (المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: "ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن" ١٦،١٨ أبريل، ٢٠٠٧م)،١١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. البحث في كيفية وفعالية الأساليب المتبعة لدى قطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، وفي فعالية التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في هذا المصرف.

٢. البحث في كيفية مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية.

٣. البحث في كيفية مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية.

## د. أسئلة البحث

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الأتية :-

١. كيف الأساليب لتوظيف العاملين بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، والتنسيق المتبع بين عناصر التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين)؟

٢. كيف تساهم وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية؟

٣. كيف تساهم وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات الإسلامية بمصرف الجمهورية؟

## هـ. أهداف البحث

يسعى البحث إلى التوصل إلى الأهداف التالية :-

١. اكتشاف الأساليب لتوظيف العاملين بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، والتنسيق المتبع بين عناصر التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

٢. اكتشاف مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية.

٣. اكتشاف مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات الإسلامية بمصرف الجمهورية.

## و. أهمية البحث

لهذه الدراسة أهمية من ناحية نظرية ومن ناحية عملية :

### ١. الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية من خلال البحث في إمكانية تطويره لنظرية الصيرفة الإسلامية خاصة في مجال التوظيف، وتشجيع المصارف التقليدية على الانخراط والتحول الكامل نحو تطبيق أليات ووسائل الصيرفة الإسلامية، وهذا يكون وفق النظرية الاقتصادية الإسلامية وأحكامها وقيمها المحددة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري وهم العاملين.

### ٢. الأهمية العملية :

تتلخص أهمية البحث التطبيقية العملية في أنه يساهم في تطوير الموارد البشرية في قطاع الصيرفة الإسلامية في ليبيا من خلال بيان أوجه الأساليب وأفضلها في استقطاب العاملين، والتوصل لنقاط مهمة تتعلق بالتنسيق بين وظائف التوظيف المختلفة من أجل تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية وتجنب المخاطر المختلفة، وكذلك الصعوبات واقتراح الحلول لها، وهذا يعد دفعاً للقطاع المصرفي الليبي للتحول بشكل كامل لتبني الخدمات المصرفية المعتمدة على الشريعة الإسلامية.

## ز. الدراسات السابقة

لقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، والتي يمكن أن تتشابه مع هذا البحث، ومنها على سبيل المثال:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**الدراسة الأولى: بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد (٢٠٠٨م) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير[٢٥].**

هدفت الدراسة لما يلي:

١. تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره.

٢. تحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع.

٣. تحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد.

واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٦) وهي تمثل ما نسبته ١٠٪ من مجتمع الدراسة، والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين، والبالغ عددهم (٣٧٦٤) وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

٢. أن هذه السياسات والخطط تُطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، وكذلك وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية.

٣. اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

**الدراسة الثانية: عبد الحليم غربي (٢٠٠٨م) الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، جامعة سطيف، الجزائر، مجلة الباحث عدد ٦ سنة ٢٠٠٨م[٢٦].**

انطلقت الدراسة بناء على قناعة من الباحث بأن البنوك الإسلامية حقّقت على مدى ثلاثين عاماً نمواً متسارعاً، غير أنها لا تزال تواجه بعض المشكلات الداخلية والخارجية، وبالتالي أُعتُبرت

---

٢٥ - بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، *واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية* في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره (رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٨م).

٢٦ - عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق"، *مجلة الباحث* (العدد ٦، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠٠٨م).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الفجوة بين ما هو متاح، وما هو مطلوب من الموارد البشرية مشكلتها الأساسية، خلال مسيرتها الماضية، رغم أن بعض الجامعات والمعاهد بدأت تنتبه إلى حاجات السوق بتدريس الصيرفة الإسلامية. وكان على ضوء ما سبق بيانه ملخص الهدف من الدراسة وهو تشخيص واقع وتحديات الموارد البشرية على ضوء تجربة هذه المؤسسات المصرفية، وذلك من خلال المحاور التالية :

١. المواصفات النظرية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

٢. واقع وتحديات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

٣. الإستراتيجية المستقبلية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

وخلصت الدراسة لنتائج وهي:

١. إن توافر العنصر البشري المناسب يُمثل أحد أهم أسباب النجاح لأيّ مؤسسة اقتصادية، والبنوك الإسلامية ليست استثناءً من ذلك، فنجاحها في رسالتها سوف يتوقف على مدى نجاحها في استقطاب الكفاءات المؤهلة والمدربة للعمل فيها، ليس فقط من الناحية الفنية المصرفية، ولكن أيضاً من حيث صدق القناعة لديها بالعمل المصرفي الإسلامي.

٢. لقد تبيّن للباحث بأن البنوك الإسلامية في حاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، وذلك على النحو التالي: أ. هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي الإسلامي وتوليد الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن قدرة هذه الكفاءات لا تتناسب نوعياً مع حجم أصول الصناعة المالية الإسلامية. ب. يُمثل توافر الموارد البشرية الملائمة أحد المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستثمارات القائمة على المشاركة في الربح والخسارة، وأن عدم توافرها يُمثل مصدراً من مصادر المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات. ج. ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الارتقاء بالعاملين فيها، واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أيّ بنك إسلامي. د. ضرورة مضاعفة جهود البنوك الإسلامية المتعلقة بتأهيل وتدريب الموارد البشرية على أن يكون ذلك في العلوم الشرعية والعلوم الاقتصادية معاً.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**الدراسة الثالثة: محمد البلتاجي (٢٠١٠م) تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني للخدمات المالية الإسلامية، ٢٧ – ٢٨ إبريل ٢٠١٠م**[٢٧].

هدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من المقاصد والأهداف الأساسية من أهمها ما يلي:

١. بيان مفهوم المصارف الإسلامية.

٢. بيان طبيعة المصارف الإسلامية ومدي اختلافها عن البنوك التقليدية.

٣. أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.

٤. أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية.

وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

١. أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية.

٢. أن العاملين بالمصارف التقليدية غير مؤهلين للعمل مباشرة بالمؤسسات المالية الإسلامية قبل الحصول علي برامج تدريبية في العمل المصرفي الإسلامي.

٣.أن التطور الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب إعداد وتنمية موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتتوافق مع طبيعة عمل تلك الصناعة.

٤. عدم توافر كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.

٥. أن هناك العديد من النتائج السلبية التي تؤثر علي نشاط المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل كوادر بشرية متخصصة.

**الدراسة الرابعة: دراسة منير زكريا أحمد عدوان (٢٠١١م) بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف بقطاع غزة، رسالة ماجستير**[٢٨].

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

---

٢٧ - محمد البلتاجي، *تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية* (بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ٢٧ - ٢٨ أبريل، ٢٠١٠م).

٢٨- منير زكريا أحمد عدوان، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف" (رسالة ماجستير- بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ٢٠١١م).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١.التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي.

٢. تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

٣. التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح يستند إليه في عملية الاختيار والتعيين.

٤.التعرف على سياسة المصارف المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين العاملين لديها.

٥. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية إجراءات الاختيار وتعيين أفضل المتقدمين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

١. إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.

٢.إن عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.

٣.تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة.

٤.إن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.

٥.وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

**الدراسة الخامسة: مأمون نوال (٢٠١٣م) دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة، الجزائر، رسالة جامعية[٢٩].**

شملت أهداف هذه الدراسة ما يلي: التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة وبالتالي رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، والتركيز على عملية استقصاء أراء عينة من الزبائن في الجزء التطبيقي. وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التطبيقية تتلخص في ما يلي:

---

٢٩ - مأمون نوال، "دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة" (رسالة جامعية - جامعة قاصدي مرباح الجزائر، ٢٠١٣م).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. هناك انعكاس لجودة الخدمات على رضا الزبائن وذلك بمساهمة جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجميع المؤشرات الخمسة لجودة الخدمة.

٢. توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا الزبائن والعكس صحيح.

٣. برزت أهمية رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع مقدم الخدمة وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لهذه الخدمة، إضافة إلى أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يساعد مقدم الخدمة على تطوير وتحسين هذه الخدمات.

**الدراسة السادسة: محمد حمود فهد بشير (٢٠١٣م) محددات اختيار البنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين الأفراد مع البنوك الإسلامية في دولة الكويت دراسة ميدانية، رسالة ماجستير**[٣٠].

إن أهداف هذه الدراسة تدور حول الهدف التالي: التعرف على محددات اختيار البنوك الإسلامية من وجهة نظر الأفراد المتعاملين معها في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المتعاملين مع البنوك الإسلامية الكويتية في عام ٢٠١٣م، وقام الباحث باختبار عينة عشوائية مع عملاء البنوك الإسلامية الأفراد بواقع ١٢٠ فرداً وذلك بوسيلة الاستبيان، وتوصل الباحث لنتائج أهمها:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للدافع الديني في اختيار العملاء للبنوك الإسلامية بالكويت.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل غير الدينية التفرغ وتأثير الأصدقاء والعائلة في اختيار العملاء للبنوك الإسلامية بالكويت.

٣. لا تختلف آراء عينة الدراسة بشكل عام إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية حول دوافع اختيار البنوك الإسلامية حسب متغيرات الديمغرافية وهي المنطقة والمهنة والعمر والمؤهل والدخل الشهري.

---

٣٠ - محمد حمود فهد بشير، محددات اختيار البوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين الأفراد مع البنوك الإسلامية في دولة الكويت دراسة ميدانية (رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣م)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**الدراسة السابعة: ميرفت محمد بيان الغلايني (٢٠١٥م) علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير**[٣١].

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (٢٠٠) موظف وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة، واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١.هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة، بوزن نسبي ٧٧.٥٩%.

٢. يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة، بوزن نسبي ٧٥.٥٦%.

٣. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص).

٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

**الدراسة الثامنة: سبرينة مانع، (٢٠١٥م) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، أطروحة دكتوراة**[٣٢].

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

---

٣١ - ميرفت محمد بيان الغلايني، "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة" (رسالة ماجستير- جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٥م).

٣٢ - سبرينة مانع، *استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية* (أطروحة دكتوراة: جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٥م).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

٢. ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية، في الجامعات محل الدراسة؟

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الصفات الشخصية كالعمر...الخ.

واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث التي بلغت (٨٠٠) استبيان وحصلت الباحثة على عدد (٥٧٠) استبيان، وبعد التحليل والمناقشة أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أكدت الدراسة أن كل من التدريب، والتعلم التنظيمي، والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة.

٢. أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، والتعلم التنظيمي، والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

٣. وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية وبين الاستراتيجية التطويرية واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الصفات الشخصية كالعمر...الخ.

**الدراسة التاسعة: آمنة أمحمدي بوزينة (٢٠١٨م) ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية، مجلة جيل الدراسات المقارنة، العدد ٦، الجزائر**[٣٣].

هدفت هذه الورقة البحثية إلى زيادة الثقة في أهمية الاستعانة بأدوات المالية الإسلامية والتي أثبتت نجاحا لا تنكره حتى النظم الغربية، فمثلاً نجحت تجربة البنوك الإسلامية التي رغم أن عمرها قصير وحداثتها من حيث عدد الوحدات المصرفية أو حجم النشاط المصرفي أو مجالات استثماراتها أو عدد المتعاملين معها أو انتشارها العالمي، أو شهادة المؤسسات الدولية المتخصصة بجدوى الصيغة الإسلامية للعمل المصرفي. وقد أظهرت الدراسة حاجة مؤسسات المصرفية الإسلامية إلى تطوير لوائحها ونظمها وإجراءاتها، وكذلك بيان الأسس الواضحة والعادلة للعديد من المواضيع المتعلقة بالقيم والأخلاق وخاصة تلك المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

كما أظهرت الدراسة أهمية وجود معايير وأسس أخلاق العمل المطلوبة في رجل الأعمال الذي يعمل في هذه المؤسسات، وذلك من خلال إصدار بيان أو ميثاق الأسس العامة والأخلاق المنشودة، وكيفية التعامل في مختلف المواقف التي قد تواجه الموظف بما فيها تحديد الأرباح، وكيفية توزيعها والتعامل مع العملاء، وتنبع أهمية الإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرفية الإسلامية، من أنه يحقق زيادة في حسن استجابتهم لمطالب والعملاء، وبالتالي يرفع من كفاءة الشركة وربحيتها.

---

٣٣ - آمنة أمحمدي بوزينة، "ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية"، *مجلة جيل الدراسات المقارنة* (عدد مارس ٦، الجزائر، ٢٠١٨).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**الدراسة العاشرة: فارس مسدور (٢٠١٨م) معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد مايو ٤٥٠**[٣٤].

وهي مقالة تناول فيها الباحث هذا الموضوع منطقاً من تسأل رئيسي وهو أن الواحد منا يتساءل عن جدوى البحث في معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية؟ ثم هل هنالك خصوصية في اختيارهم؟ ثم ألا يمكن الارتكاز في اختيارهم على معايير اختيار العاملين لدى البنوك التقليدية؟ وتوصل الباحث لنتائجه التي صاغها على شكل توصيات وهي:

١. على البنوك الإسلامية أن تفتح حواراً واسعاً قد يمتد لسنة أو أكثر تبحث من خلاله عن أفضل المقترحات المتعلقة بانتقاء العاملين فيها، ليتم تلخيصها واعتماد كتب استرشادية تساعدها على حسن انتقاء العاملين فيها من جهة، وتساعد المرشحين على تطوير قدراتهم وملكاتهم بما يعطيهم الحظ الأوفر في النجاح.
٢. يمكن أن يكون امتحان الانتقاء عبارة عن نموذج عالمي يسمى "اختبار انتقاء العالمين لدى البنوك الإسلامية" يبنى على أساس نظام التنقيط الذي يسمح لأي شخص يحصل على نسبة معينة من النقاط في أن يحصل على منصب عمل لدى البنوك الإسلامية، على أن تشرف عليه هيئة إسلامية عالمية تمنح شهادات خاصة تطلبها البنوك الإسلامية من المرشح للعمل لديها.
٣. استحداث الأكاديميات العالمية المتخصصة في تكوين العاملين لدى البنوك الإسلامية، بما يتوافق مع المتطلبات المعاصرة للصيرفة في العالم، تنقل النشاط المصرفي الإسلامي إلى مراتب لا يمكن أن يصلها إلا عن طريق التدريب والتكوين المتخصص والمتميز والمتواصل.

أن تعتمد الهيئات الإشرافية العالمية على المصارف الإسلامية لتحديد معايير خاصة بالتدريب والتكوين تحمل طابعاً مالياً تجبر من خلالها البنوك الإسلامية على ضرورة تخصيص نسبة دنيا أو عليا من ميزانيتها لتدريب العاملين لديها باستمرار، وأن تكون هذه المعايير ملزمة تؤهلها للحصول على تزكية معينة لا يمكنها الاستغناء عنها.

---

٣٤ - فارس مسدور، "معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية* (عدد مايو ٤٥٠، ٢٠١٨).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**الدراسة الحادية عشر: خيري محمد عمر وآخرون (٢٠١٩م) أثر ممارسات الموارد البشرية في قطاع البنوك الليبية على سلوك العميل في نية الاشتراك في نظام التمويل الإسلامي، مجلة بحوث إدارة الموارد البشرية[٣٥].**

تبحث الدراسة التي كانت باللغة الانجليزية في موضوع إدارة الموارد البشرية للمصرف وفي جودة الخدمة المقدمة من المصارف الليبية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية في المصارف الليبية التجارية العامة، والتأثيرات المعتدلة للدعم الحكومي على علاقة ممارسات الموارد البشرية في قطاع المصارف الليبية (جودة الخدمة) ونية الاشتراك في نظام التمويل الإسلامي في القطاع المصرفي، واستخدمت الدراسة البحث الكمي من خلال جمع البيانات الأولية عبر استبيان، وقد نفذت الدراسة في ليبيا وقام الباحث بتوزيع ٤٠٠ نسخة استبيان على زبائن المصارف الليبية، وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة المقدمة من المصارف تتأثر بشكل كبير بنوايا العملاء، وأن الدعم الحكومي له دور في دعم نية الاشتراك في نظام التمويل الإسلامي في القطاع المصرفي الليبي.

**الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

الدراسة الأولى: بسمة أحمد أبو زايد (٢٠٠٨م) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره اهتمت بموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، والمقصود به التدريب الوظيفي وهو موضوع مشابه مع هذه الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية: عبد الحليم غربي (٢٠٠٨م) الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، ركزت على موضوع اختيار الموارد البشرية وخاصة الاستقطاب المناسب لها، وهو موضوع مشترك مع هذه الدراسة الحالية.

---

٣٥ - Khairi Mohamed Omar et al, ”The Effects of Human Resources Practices in Libyan Banks Sector Effects on Client Behaviour Intention to Subscribe in Islamic Finance System” , *journal: Human Resource Management Research* ,٢٠١٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الدراسة الثالثة: محمد البلتاجي (٢٠١٠م) تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، وقد اهتمت بالتدريب الوظيفي وهو موضوع مشابه مع هذه الدراسة، وقد اهتمت به هذه الدراسة الحالية في أحد أهدافها.

الدراسة الرابعة: دراسة زكريا أحمد عدوان (٢٠١١م) بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف بقطاع غزة، لقد اهتمت بالاختيار والتعيين وهو موضوع مشابه لهذه الدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة: مأمون نوال (٢٠١٣م) دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة، لقد اهتمت بموضوع الخدمات المصرفية وهو موضوع مشترك مع هذه الدراسة الحالية.

الدراسة السادسة: محمد حمود بشير (٢٠١٣م) محددات اختيار البنوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين الأفراد مع البنوك الإسلامية في دولة الكويت، لقد اهتمت بالاختيار للعاملين بالمصرف الإسلامي وهو موضوع مشترك مع الدراسة الحالية.

الدراسة السابعة: ميرفت محمد الغلاييني (٢٠١٥م) علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة، لقد ركزت على موضوع الاستقطاب والتعيين وهما من المواضيع التي اهتمت بها هذه الدراسة الحالية.

الدراسة الثامنة: سبرينة مانع، (٢٠١٥م) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، اهتمت بتنمية العناصر العاملة وهو التدريب وهو موضوع مشابه لما تدرسه هذه الدراسة رغم اختلاف مجال الدراستين.

الدراسة التاسعة: آمنة أمحمدي بوزينة (٢٠١٨م) ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية، لقد اهتمت بموضوع الإعداد الأخلاقي للعاملين في المصرفية الإسلامية الذي يحقق زيادة في حسن استجابتهم لمطالب والعملاء، وهو موضوع مشابه لهذه الدراسة في بعض الجوانب.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الدراسة العاشرة: فارس مسدور (٢٠١٨م) معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، لقد اهتمت بموضوع اختيار العاملين وفق معايير البنوك الإسلامية، وهذا الموضوع مشابه لما تدرسه الدراسة الحالية.

الدراسة الحادية عشر: خيري محمد عمر وآخرون (٢٠١٩) أثر ممارسات الموارد البشرية في قطاع البنوك الليبية على سلوك العميل في نية الاشتراك في نظام التمويل الإسلامي، قد درست موضوع مشابه وهو الموارد البشرية في البنوك الليبية، وهذين الجانبين متشابهين في الدراستين، رغم اختلاف موضوع سلوك العميل في الدراسة السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة وفحواها تبين نقاط التشابه معها في نقاط جوهرية، غير أن الدراسة الحالية تختلف عن ما سبقها من دراسات من حيث منهج البحث حيث إنها تستخدم المنهج الوصفي الكيفي، وتختلف أيضاً عن الدراسات السابقة في كونها تدرس موضوع سياسات التوظيف في المصرف الإسلامي، ودورها في تطوير الخدمات المصرفية وتجنب المخاطر من حيث أنها تجرى في ليبيا ثم أنها تهتم بالآتي:

١. تدرس الأساليب المتبعة لدى القطاع المصرفي في ليبيا لتوظيف العاملين به.
٢. تدرس موضوع التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
٣. تدرس مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية لدى القطاع المصرفي في ليبيا.
٤. تدرس مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات في القطاع المصرفي في ليبيا.
٥. تستخدم منهج مختلف عن معظم الدراسات السابقة حيث تستخدم المنهج الكيفي الذي يعتقد الباحث أنه أكفأ وأنسب لدراسة مثل هذه الظواهر.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## ح. منهج البحث

هذه الدراسة دراسة ميدانية وبالتالي تتطلب استخدام منهج يناسب الدراسة الميدانية وهو المنهج الوصفي الكيفي، والذي يستخدمه الباحث من أجل وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتسمى تلك المنهجية بالمنهج الوصفي الكيفي وهي تقوم على جمع المعلومات النظرية والتطبيقية حول مشكلة الدراسة ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة، ولذا سيكون من المناسب دراسة هذا الموضوع باتباع المنهج الوصفي الكيفي، فالبحوث الوصفية عموماً تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها، كما توجد عليه في الواقع، وتشمل البحوث الوصفية أنواعاً فرعية متعددة تشمل الدراسات المسحية ودراسات الحالة ودراسات النمو أو الدراسات التطويرية والمنهج النوعي أو الكيفي.

وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث، وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم. وهذه البحوث تسمى بالبحوث الوصفية المعيارية أو التقويمية، ويستخدم لجميع البيانات والمعلومات في أنواع البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة مثل الملاحظة، المقابلة، الاختبارات، الاستفتاءات، المقاييس المتدرجة.

عليه فإن مدخل هذا البحث هو البحث الكيفي، ويعرف كذلك بالبحث النوعي، لأنه يركز على النواحي الكيفية والنوعية وليس النواحي الكمية، والبحث الكيفي هو منهج البحث في العلوم الاجتماعية الذي يركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية[٣٦].

---

٣٦ - راشد بن حسين العبد الكريم، من *Bogdan، R. and Biklen ، S. (١٩٩٨) Qualitative research for Education.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## ط. مصادر جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات والمادة العلمية التي لها علاقة بهذا البحث من خلال المصادر الآتية وهي تنقسم لمصادر رئيسية ومصادر ثانوية، وهذه المصادر كما يلي :-

١. **المصادر الرئيسية للبيانات** :-

وهي تمثل المصادر الأساسية لجمع البيانات، أو الأولية أي تستعمل لأول مرة، أو التي جمعت لغرض التوصل لأهداف هذه الدراسة مع بقية البيانات الأخرى من مقابلة أو وثائق تم الاطلاع عليها، وتشمل فحوى عملية المقابلة التي تمت مع عدد من مدراء الإدارات والموظفين بقطاع الصيرفة وخاصة بمصرف الجمهورية وبفروعه المنتشرة في ليبيا، وتشمل الاطلاع على الوثائق بإدارة الموارد البشرية بقطاعات الصيرفة الإسلامية في ليبيا وغيرها من الإدارات ذات الصلة وبالتحديد بمصرف الجمهورية، فالمصادر الأساسية شملت بالتحديد البيانات التي يمكن الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية بقطاع الصيرفة من مصرف الجمهورية المحددة بهذه الدراسة التي تتعامل مع الخدمات المصرفية الإسلامية، كما تشمل القوانين والقرارات والتقارير والإحصائيات وغيرها.

٢. **المصادر الثانوية للبيانات**:

تشمل كل البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكتب العلمية والمنشورات على اختلافها، ذات العلاقة بهذه الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة والبحوث المختلفة التي تتناول هذا الموضوع أو أجزاء منه بالبحث والدراسة، والدوريات العربية والأجنبية والدوريات المتخصصة والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة وقد تم استخدامها في عدة مجالات، وكذلك البحوث في مواقع الإنترنت المختلفة.

## ي. أداوت جمع البيانات

وسائل الباحث المستهدفة لجمع بيانات البحث تتكون من المقابلة، والملاحظة ودراسة الوثائق كما يلي :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**١. المقابلة :**

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي، فعن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ومشاعر ووجهات نظر الآخرين. كما تمكن هذه الطريقة الباحث من إعادة بناء الأحداث التي لم تلاحظ مباشرة. طريقة المقابلة المستخدمة هي مقابلة غير منتظمة وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، في المقابلة غير المنظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً، وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين[٣٧].

واعتمد الباحث في المقابلة على التدوين والإجابة على الأوراق المرسلة إلى المسؤول المراد مقابلته، أو عبر الاتصال الهاتفي والمرئي، وكذلك على التسجيل الصوتي وهو من الأشياء المهمة في المقابلة، فلا يكفي أن يسجل الباحث ملاحظاته أثناء المقابلة، فالتسجيل يساعد الباحث على إعادة النظر في المعلومات التي قيلت وتأملها مرة أخرى، وقد يكون من المفيد كتابة الملاحظات مع التسجيل الصوتي لتقييد ما قد يلفت انتباه الباحث أثناء المقابلة.

لقد أجرى الباحث مقابلات مع عدد من المسؤولين والموظفين بمصرف الجمهورية بقطاع الصيرفة الإسلامية، وبقية الإدارات والفروع المسؤولة أو ذات العلاقة بالتوظيف من اختيار العاملين أو تعيينهم وبالتحديد إدارة الموارد البشرية، والشخصيات التي وردت في المقابلة هي :

**جدول ١ الأسماء في المقابلات وصفاتهم**

| اسم الموظف المقابل معه | الصفة | تاريخ المقابلة |
|---|---|---|
| ١. زايد عبد الله العثماني | مساعد مدير مصرف الجمهورية | ٣٠- ١١-٢٠٢٠ |
| ٢. جمال أحمد عجاج | أول مدير قطاع الصريفة الإسلامية مصرف الجمهورية، عضو اللجنة الاستشارية للصريفة الإسلامية بمصرف ليبيا المركزي | ٤- ١١ -٢٠٢٠ |

٣٧- Punch, K. *Introduction to social research, Quantitative and Qualitative Approaches* (Sage: London, ٢٠٠٠).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | |
|---|---|---|
| ٣. إبراهيم أبو القاسم الأمين | مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها | ١٥- ١١ -٢٠٢٠ |
| ٤. عبد الكريم الشيباني | رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية | ١٨- ١١- ٢٠٢٠ |
| ٥. مفتاح سعد الحطاب | موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص. | ٢٨- ١٠-٢٠٢٠ |

**٢. الملاحظة :**

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي هي الملاحظة. وللملاحظة تاريخ عريق في العلوم الاجتماعية، وتحتاج إلى أن يقوم الباحث بملاحظتها في وضعها الطبيعي وتسجيل ما يرى ويسمع مما يجري فيها في حياتها اليومية الطبيعية. ففي هذه الطريقة لا يتدخل الباحث في شئون الفئة المراد بحثها، كما في بعض طرق البحث، بل يلاحظ ما يدور فعلاً في الوضع الطبيعي لوصف الظاهرة. ونظرًا لظروف جائحة كورونا التي تزامنت مع فترة قيام الباحث بجمع البيانات، فلم يتمكن الباحث من استخدام هذه الوسيلة في جمع البيانات، من حيث صعوبة السفر في تلك الفترة إلى ليبيا، بسبب إغلاق البلاد، وإقفال المطارات لأشهر طويلة. وبالتالي اكتفى الباحث بوسيلة المقابلة والاطلاع على الوثائق من ميدان الدراسة، ويعتقد أنهما وسيلتان كافيتان لتحقيق أهداف الدراسة.

**٣. تحليل الوثائق :**

الطريقة الأساسية الثالثة لجمع المعلومات في البحث النوعي هي تحليل الوثائق، الوثائق التي يمكن استخدامها لهذا الهدف كجزء من الدراسة تتخذ أشكالاً متنوعة، تشمل الإعلانات وجداول الأعمال والقرارات ومحاضر الاجتماعات والمجلات والصحف والخرائط والرسوم البيانية، والمواقع الالكترونية الرسمية، فمن خصائص المجتمع الحديث التوثيق، وتشمل الوثائق المختلفة التي تحتفظ بها وتجريها إدارة الموارد البشرية من إجراءات الاستقطاب وشروط ولوائح الاختيار وقرارات التعيين ونسخ من عقود المصرف التي تتم مع الموظفين ...ألخ.

فيما يتعلق بأساليب البحث النوعي فإن تحليل الوثائق له مزايا هي:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أ) طريقة فعالة: تحليل الوثائق أقل استهلاكا للوقت، وبالتالي أكثر كفاءة من طرق البحث الأخرى، يتطلب اختيار البيانات، بدلاً من جمع البيانات.

ب) التوفر: توجد العديد من المستندات في المجال العام، خاصة منذ ظهور الإنترنت، ويمكن الحصول عليها دون إذن المؤلف، هذا يجعل تحليل الوثيقة خيارًا سهلاً للباحثين.

ج) الفعالية من حيث التكلفة: تحليل الوثائق أقل تكلفة من طرق البحث الأخرى وغالبًا ما يكون الطريقة المفضلة عندما لا يكون جمع البيانات الجديدة ممكنًا.

د) الموضوعية: تفتقر الوثائق لردود الفعل: المستندات غير تفاعلية أي أنها لا تتأثر بعملية البحث أو الباحث، وبالتالي فهي أكثر موضوعية من طرق جمع البيانات الكيفية الأخرى مثل الملاحظة، على سبيل المثال، قد يتم تدوين حدث ما بشكل مختلف عما عليه في الواقع لأنه يتم ملاحظته بطريقة تفاعلية من الباحث.

هـ) الاستقرار: كنتيجة طبيعية لعدم تفاعل المستندات، تكون المستندات مستقرة وثابتة، وإن حضور المحقق لا يغير ما تتم دراسته فالمستندات إذن مناسبة للمراجعات المتكررة.

و) الدقة: إن إدراج الأسماء الدقيقة والمراجع وتفاصيل الأحداث يجعل الوثائق مفيدة، وذات مصداقية في عملية البحث.

ح) التغطية: الوثائق توفر تغطية واسعة، أنها تغطي فترة طويلة من الزمن، والعديد من الأحداث، والعديد من الأماكن[٣٨].

## ك. أسلوب تحليل البيانات

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي وفيه تكون المناقشة بطريقة منطقية محاولاً مناقشة وتفسير لجزئيات الظاهرة موضع الدراسة على ضوء البيانات المأخوذة والمدونة بواسطة وسائل جمع البيانات، علماً بأن للمنهج الكيفي منهجه الخاص في تحليل البيانات، فمنهجه يعتمد على التفكيك المنطقي

٣٨- Glenn A, Bowen, "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative Research Journal*, (vol. ٩, no. ٢, ٢٠٠٩), ٣١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

للبيانات، ثم جمع المتشابه منها في إفكار محورية وصياغتها، ليخرج بذلك بفكرة عامة منطقية، وتبدأ عملية التحليل من المرحلة الأولى لجمع البيانات، وبعد اطلاع الباحث على مراحل تحليل البيانات فإنه استخلص مراحل عملية تحليل البيانات، والتي قام باتباعها في هذه الدراسة وهي:-

١. تنظيم البيانات

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، أمضى في جمعها مدة زمنية، ما بين مقابلة وملاحظة ووثائق وغير ذلك، كما أن لديه كما من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات، هذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع، وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها.

٢. تصنيف البيانات

في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل، وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة، وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه.

٣. تسجيل الملاحظات

بعد هذا التصنيف، يجب على الباحث القراءة ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم واضحة.

٤. تحديد الانساق والأنماط

تحديد الانساق والأنماط نوع من التصنيف، والتجريد لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، وبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزيآت المعلومات.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

٥. التحقق من النتائج

في هذه المرحلة الأخيرة يقوم الباحث بإعادة لقراءة بياناته، وربما عاد للدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها، وهو في هذه المرحلة سيتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها.

## ل. هيكل البحث

بغية الإلمام بالموضوع محل البحث، تم تقسيم البحث إلى خمس أبواب على النحو التالي:

الباب الأول: المقدمة ويتضمن خلفية البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث والدراسات السابقة، كما يحتوي على منهجية البحث التي تتفرع لتحديد نوع منهج البحث المستخدم، وهو المنهج الوصفي الكيفي، ثم أدوات جمع البيانات وهي المقابلة والملاحظة والبحث في الوثائق، ثم طريقة تحليل البيانات الوصفية.

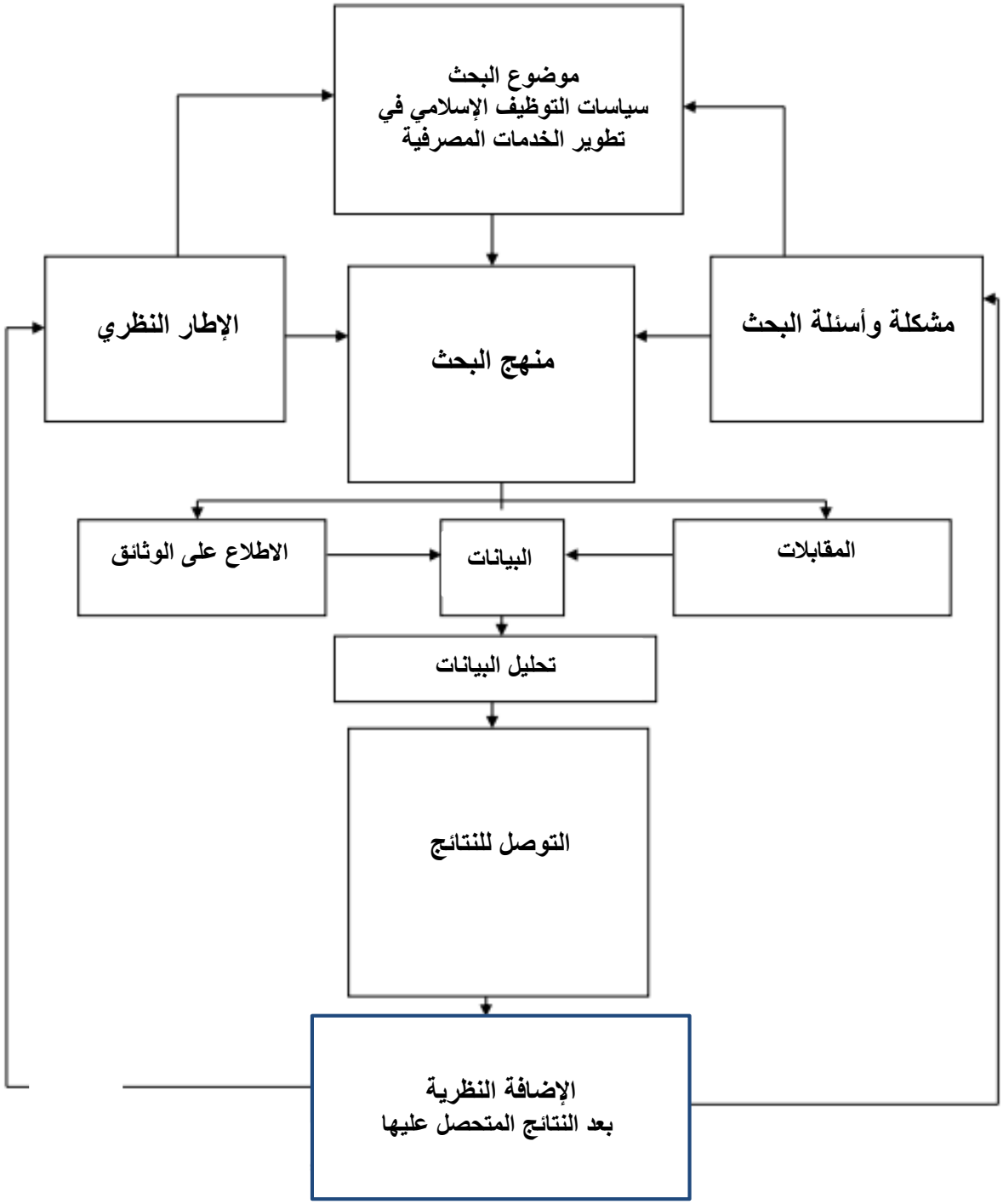
الباب الثاني: النظرية في التوظيف للموارد البشرية: ويتضمن الفصل الأول: مفهوم التوظيف الذي يتضمن مفهوم التوظيف الإداري، ومراحله وتشمل الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين، ونظريات التوظيف، ونظرية التوظيف الإسلامية. الفصل الثاني: نظريات الموارد البشرية ويتضمن تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها، ثم نظريات إدارة الموارد البشرية.

الباب الثالث: الخدمات المصرفية الإسلامية في مصرف الجمهورية: ويتضمن الفصل الأول: التعريف بمصرف الجمهورية، الفصل الثاني: الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية من حيث تعريفها ومراحل تطورها وخصائص الخدمة المصرفية، وتعريفات أساسية عن الخدمة المصرفية بالمصرف الإسلامي، وأنواع الخدمات المصرفية العامة في المصرف الإسلامي، والنظرية في الخدمات المصرفية، وأنواع الخدمات المصرفية التمويلية في المصرف الإسلامي "قطاع الصيرفة في مصرف الجمهورية. الباب الرابع: مساهمة التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ليبيا "الجانب العملي": والذي يتضمن عرض وتحليل البيانات والتوصل للنتائج وهو مقسم على الفصول التالية: الفصل الأول: أساليب توظيف العاملين بمصرف الجمهورية وخاصة بقطاع الصيرفة الإسلامية به، والتنسيق المتبع بين عناصر التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين، الفصل الثاني: مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية وخاصة بقطاع الصيرفة الإسلامية به، الفصل الثالث: مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات في المصرف وخاصة بقطاع الصيرفة الإسلامية به. والباب الخامس: الخاتمة وفيه تم عرض ملخص النتائج والإضافة النظرية والتوصيات من هذه الدراسة. وفيما يلي مخطط لهيكل البحث :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id




شكل ١ هيكل البحث من إعداد الباحث

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# الباب الثاني

# النظرية في التوظيف للموارد البشرية

## الفصل الأول: مفهوم التوظيف ونظريته

### أ. مفهوم التوظيف الإداري

عرف التوظيف بأنه النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد المناسبين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة، من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة، لغرض الالتحاق بالمنصب الشاغر بعدها يتم اخضاعها لفترة تجريبية لمعرفة مدى صلاحيتها لتأدية مهام المنصب الذي عينت فيه، وبعدها يتم اتخاذ قرار تعينها بعد التأكد من ذلك بشكل نهائي، ويحدث العكس إذا ما أثبتت الفترة التجريبية فشل تلك العناصر فيتم الاستغناء عنها، وبالتالي فالتوظيف باختصار هو: مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمترابطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها واختيار انسبها ليتم قبولها وتعيينها في المنصب الشاغر[١].

وينقل الباحث أبركان تعريفاً للتوظيف فيقول بأنه "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر، وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين، ليكونوا أعضاء لها، وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه، لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة"[٢].

كما يعرف التوظيف على أنه "الدخول التعاقدي لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط: العمل في حاجات المؤسسة من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على

---

١- سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" (رسالة ماجستير - جامعة إمحمد بوقرة بالجزائر، ٢٠١٠م)، ١٣.

٢- حسين أبركان، "أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت" (رسالة ماجستير - جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، ٢٠١٦م)، ٣١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أهداف كل توظيف، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع مراقبة قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق الكفاية[٣].

من جانب آخر بالنسبة لأهمية التوظيف فإن لعملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة، وذلك من أجل سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف، لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات، من أجل تحقيق أكبر إنتاجية، وتكون المؤسسة قد حققت أهدافها[٤].

أما عن أهداف التوظيف فهي على مستوى داخل المنظمة أنه يعمل على تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، كما يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختيار مترشحين مؤهلين، وذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة، وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين، لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم، وعلى المستوى الخارجي يعمل التوظيف على امتصاص اليد العاملة في المجتمع، والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن

٣- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠١٥م)، ٦٢.
٤- قاسي، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة*، ٦٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة الجَر الذي تدفعه له[٥].

## ب. معايير التوظيف الإداري

في الحقيقة قد تختلف المؤسسات في وضعها لمعايير التوظيف، لكن توجد معايير يمكن اعتبارها معايير شائعة ومطبقة في أغلب المؤسسات. ويقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، هذه المعايير تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء وأهمها ما يلي:

١. **مستوى التعليم**: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج.
٢. **الخبرة السابقة**: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به، وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً[٦].
٣. **الصفات البدنية الجسمانية**: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل

---

٥- دحيمان لويزة، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر" (رسالة ماجستير - جامعة الجزائر، ٢٠١٢م)، ٧٣.
٦- علي، وأبو عساف، *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*، ٨٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

٤. **الصفات الشخصية:** تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما يكون الفرد متزوجاً ولديه أولاد، فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقراً نفسياً، وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية: العمر، فالأفراد متوسطو الأعمار يفترض أنهم أكثر استقرار وأعلى إنتاجية.

٥. **المعرفة السابقة بالشخصية:** إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبتوفر وبمراعاة الاشتراطات السابقة تدعم المعرفة السابقة المتقدم عند تقديم طلبه للعمل إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى[٧].

## ج. مراحل وخطوات التوظيف

يمر التوظيف بثلاث خطوات رئيسية هي :

### ١. الاستقطاب

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وهو يعني البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويهتم الاستقطاب بعملية البحث لجدب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فلابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب[٨]. في شريعتنا الإسلامية يعتبر الاستقطاب للعاملين المؤهلين والقادرين على الأداء في المؤسسة من الأهداف

---

٧ - نفس المرجع، ٨٢.

٨- محمد هاني محمد، *إدارة الموارد البشرية* (عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ١٢٨-١٣٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الأساسية، ويمكن الاستدلال على ذلك من استقطاب النبي موسى عليه السلام من قِبَلْ ابنة مدين ليرعى الغنم عوضاً عنهما، واصفة إياه بصفتي: القوة، والأمانة، وهما من أروع الصفات التي يمكن أن يتمتع بها أي عامل وكان الشيخ راضيا عن طلب ابنته فعرض الأمر على موسى وكان عرض العمل لديه لمدة ثماني سنوات مقابل إحدى نكاح إحدى بناته، قال تعالى: (قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَىٰ أَن تَأْجُرَنِي ثَمَانِيَ حِجَجٍ فَإِنْ أَتْمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِندِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ. قَالَ ذَٰلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَىٰ مَا نَقُولُ وَكِيلٌ)[٩].

فالاستقطاب هو العملية التي تحوي مجموعة نشاطات خاصة بالبحث عن جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب[١٠]. وللاستقطاب مصادر داخلية وخارجية يمكن توضيحها كما يلي :

أ) **المصادر الداخلية:** يعتبر العاملون في الوقت الحالي هم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف بالمنظمات، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها، أن يتقدم لها، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

- **الترقية:** حيث تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، ولابد من توفر الموضوعية في هذه الخطوة، وكذلك العدل بين جميع العاملين.
- **النقل:** قد يتم تطبيق التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، بهدف خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد يكون هناك أقسام مكتظة وأقسام بها عدد قليل من العاملين.

---

٩ - سورة القصص: الآية ٢٧-٢٨.

١٠- طاهر محمود الكلالدة، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية* (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ٦٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- **الإعلان الداخلي**: عندما ترغب المنظمة في شغل وظائف من موظفين من داخلها فإنها تلجأ إلى نشر ذلك في لوحة الإعلانات داخل المنظمة، وبذلك يقرأها الموظفون وتنتشر الأخبار داخل وخارج المنظمة في محيط الأصدقاء للموظفين وأسرهم.
- **الموظفون السابقون أو أبنائهم**: قد تلجأ بعض المنظمات لتوظيف موظفون سابقون على أساس أنهم من الداخل، وهناك سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، ولها مزايا عديدة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين.

ب) **المصادر الخارجية**: تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة التي تحتاجها، وهو الغالب في المؤسسات الحديثة في الإنشاء، وتعمد إلى طرق مختلفة منها :

- **مكاتب العمل الحكومية**: هذه المكاتب تشرف عليها عادة وزارة العمل، وهي منتشرة في مختلف المناطق بالدولة، وفيها بيانات متكاملة عن خصائص ومؤهلات الباحثين عن العمل، وهذه الوسيلة سهلة لأن كل البيانات متوفرة.
- **التقدم المباشر**: حيث تحصل المؤسسة على الأفراد المناسبين عن طريق التقدم المباشر، إما عن طريق البريد، أو الاتصال بهم مباشرة حتى يحضروا للمؤسسة، حيث تجرى لهم الاختبارات اللازمة للاختيار والتعيين.
- **الإعلان الخارجي**: ويتم ذلك عبر الإعلان بواسطة الصحف والمجلات والدوريات المختصة في التوظيف، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان المناسبة الأكثر انتشاراً أو تلجأ للدوريات المختصة لو أرادت نوعيات معينة من الموظفين.
- **المدارس والجامعات**: تعد المدارس والجامعات من المصادر المناسبة للتوظيف فتلجأ إليها المنظمات الباحثة عن العناصر المؤهلة في تخصصات معينة خاصة في أوقات العطل الصيفية المدرسية أو نهاية العام الدراسي[١١].

---

١١ - محمد، *إدارة الموارد البشرية*، ١٢٨-١٣٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**٢. الاختيار**

الاختيار هو مجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة لاختيار أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير محددة، وهي معايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار وسيلة تفرق بها المؤسسة بين درجة صلاحية المتقدمين لأداء العمل، وبين قدراتهم على الأداء، وعرّف بأنه عملية مدّ المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، في المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح، ويمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة[١٢].

من حيث الأهمية تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء، فبعد حصر أعداد وأنواع الوظائف والأعمال وطبيعة الأشخاص الذين يراد أن يشغلوها، وبعد تحليل تلك الوظائف ومعرفة متطلباتها وشروط أدائها تبدأ المرحلة اللاحقة، وهى اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لتلك المتطلبات والشروط، وبما يتفق مع ميولهم ورغباتهم بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يحقق رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة. وفي شريعة الإسلام نجد العديد من النصوص التي تحدد أسس الاختيار وطريقة الاختيار في العمل من ذلك اختيار النبي من أسرى المشركين في معركة بدر لتعليم أبناء المسلمين القراءة والكتابة كفدية لهم، وذلك من إكرام الإنسان معرفة مهاراته ومعارفه وتقديرها، وقد كان كثير من أسرى قريش يجيدون الكتابة والقراءة، حيث إن قريشاً قبيلة تجارية، فهي تحتاج إلى التدوين والحساب، فكان كثيرٌ من أفرادها من أهل القراءة والكتابة، أما الأنصار فهم يحترفون الزراعة، ولهذا كانت الكتابة نادرةً فيهم فلما بقي من الأسرى جمع تأخر فداؤهم أو لم يفادوا أصلاً، وليس في حَبْسِهِمْ مصلحة

١٢ - علي، وأبو عساف، *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*، ٧٩، ٨٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

عَمَدَ رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى الاستفادة من معارفهم فكلف من يريد منهم إطلاق سراحه تعليم عشرة من أبناء المسلمين القراءة والكتابة، فإذا أتقنوها كان ذلك فداءً لهم[١٣].

وسبق بيان معايير الاختيار في الفقرة السابقة من هذا الجزء، فلا داعي لتكراره، ولكن من المفيد بيان خطوات الاختيار وهي موضحة في كتب الإدارة وأغلبها كما يلي:

أ) **المقابلة الأولية**: تتميز هذه المقابلة بقصر وقتها وتركز على المظهر العام للمتقدم للعمل، ومدى لياقته في التحدث مع التعرف على سبب تقدمه لشغل الوظيفة، والتعرف على مستواه التعليمي وخبراته، وكيفية إجابته على أسئلة الجهة التي تقوم بمقابلته.

ب) **الاختبار**: الهدف من هذه الخطوة هو التعرف على مؤهلات المتقدم للوظيفة، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، والاختبارات تحدد مدى التوافق المتوقع بين مؤهلات المتقدم للعمل ومتطلبات الوظيفة.

ج) **الفحص أو الكشف الطبي**: والهدف منه هو التأكد من أن المتقدم يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء عمله بكفاءة، والتأكد من قدرته على التحمل وسلامة حواسه.

د) **المقابلة النهائية**: وهي المقابلة التي تجريها الإدارة بهدف الحصول على معلومات إضافية، لكي تتحقق من استثماره التقدم، ونتائج الاختيار والمقابلة النهائية للمنظمة وجهاً لوجه تمنح المتقدم فرصة أكثر للتعرف على سلوكه وتصرفاته وأفكاره[١٤].

**٣. التعيين**

التعيين هو إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه[١٥]. وعرف التعيين بأنه تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر

---

١٣ - إبراهيم بن محمد الحقيل، "الشمائل المحمدية في التعامل مع الأسرى أسرى بدر نموذجاً" *مجلة البيان* (العدد ٣٥٣، أكتوبر، ٢٠١٦م)، ١٥.

١٤ - الحريري، *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*، ٩٤، ٩٦.

١٥ - محمد بن دليم القحطاني، *إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي* متكامل (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٥م)، ١٢٧.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته وإمكانياته، وتقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقي في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء، وعليه فالتعيين ثمرة الاستثمار الناجح في الموارد البشرية[١٦]. إن الهدف من التعيين هو تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح ليتسلم عمله في المنظمة، وفي معظم الدول تنص قوانينها على ضرورة وضع الشخص تحت التجريب لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه للعمل، وبعد تقرر المنظمة إذا ما سوف يستمر في عمله أم يعفى منه، وذلك حسب صلاحيته للعمل، فإذا قررت المنظمة تعيينه تصدر الأمر النهائي بذلك ليصبح موظفاً دائماً لديها[١٧].

ومن صور التعيين كما صورها القرآن الكريم تعيين نبي الله يوسف على خزائن مصر قال تعالى: (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ. قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ. وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ)[١٨]. ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي كما يلي:

أ) **إصدار قرار التعيين**: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو ستة أشهر أو أقل ,يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

ب) **التهيئة المبدئية**: تعني تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

---

١٦ - محمد حافظ حجازي، *إدارة الموارد البشرية* (الإسكندرية مصر: دار الوفاء، ٢٠٠٧م)، ١١٥.
١٧ - الحريري، *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*، ٩٧.
١٨ - سورة يوسف: الآية ٥٤-٥٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ج) **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويضل الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصلة أو تحويله إلى عمل أخر.

د) **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يمضي الموظف الجديد أو الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفِ لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين، وعلى قدرات الشخص وأمانته، بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل[١٩].

## د. نظريات التوظيف الإداري

بداية يمكن القول أن التوظيف قد شكّل قضية مهمة في الفكر الإداري منذ ظهور علم الإدارة كعلم مستقل سواء في المدرسة الكلاسيكية أو المدرسة السلوكية أو المدرسة الحديثة في الإدارة، وهنا للاستفادة من أدبيات النظرية في التوظيف من المناسب عرض النظرية للتوظيف في سياقها المرتبط بالوظيفة العامة، حيث إن الدراسة التي يدرسها الباحث في جهة عامة وهي مصرف الجمهورية ليبيا وهي وظيفة عمومية، كما يطلق عليها، وهنا يطالعنا اتجاهان من النظريات وهما النظرية التعاقدية والنظرية التنظيمية وفيما يلي عرض لهما:

### ١. النظرية التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس تعاقدي

١٩- فارس السيد عبد السلام، *استراتيجية التوظيف* (الجيزة مصر: *مؤسسة يسطرون* للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧م)، ٩٨، ١٠٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ظهرت النظرية التعاقدية في بداية القرن التاسع عشر وسادت حتى منتصفه، وتنص هذه النظرية على أن العلاقة بين الموظف والإدارة تعتبر علاقة تعاقدية بمعنى أن الموظف يكون مع الإدارة في مركز تعاقدي، وحسب هذه النظرية يوصف العقد الذي يربط بين الطرفين بأنه عقد عمل أو عقد إيجار إذا كان الموظف يقوم بعمل مادي أو جسماني، وبأنه عقد وكالة إذا كان العمل المنوط بالموظف عملاً ذهنيها، واستند أنصار هذه النظرية في وصفهم لهذه العلاقة بأنها تقوم على أساس تعاقدي وإلى حجة مفادها أن المترشح للوظيفة العمومية يقبل بالالتحاق بالخدمة الوظيفية، حيث تتوافق الإرادتين بعد الإيجاب والقبول وتنشأ بذلك مراكز ذاتية وحقوق مكتسبة تحكمها قاعدة" العقد شريعة المتعاقدين". بالنسبة للانتقادات الموجه لهذه النظرية التعاقدية، فبعد التطبيق العملي لها تم الكشف عن العيوب التي تنطوي عليها، وهذا ما جعلها تتلقى العديد من الانتقادات من أهمها:

أ) إن عقود القانون المدني تتم بالإيجاب والقبول بين طرفين بعد مفاوضات تتم بينهما، ويتم خلالها الاتفاق على تحديد موضوع العقد وشروطه والالتزامات المتبادلة بين الطرفين، ولكن من الناحية العملية هذه المفاوضات لا وجود لها أثناء توظيف وتعيين الموظفين.

ب) من الناحية الموضوعية يعد العقد شريعة المتعاقدين ولا تعديل له إلا بموافقة الطرفين في حين إن القاعدة الأساسية في الإدارة هي تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة[٢٠].

## ٢. النظرية التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس تنظيمي

على ضوء الانتقادات التي وجهت إلى النظرية التعاقدية تم تكييف العلاقة بين الموظف والدولة على أساس النظرية التعاقدية، وأحل محلها النظرية التنظيمية، التي تقر بأن الموظف في علاقته

٢٠ - تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" ٥٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بالإدارة العمومية يكون في مركز تنظيمي، يقصد بذلك أن الموظف يستمد حقوقه مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، فقرار التعيين لا ينشئ للموظف مركزا ذاتيا خاصا، بل يسند إليه مركز قانوني عام، وهذا المركز يجوز تغييره في أي وقت وفقًا لمقتضيات المصلحة العامة، وحسب سير المرافق العمومية، فهذا المركز موجود بمقتضى القوانين وسابق لقرار التعيين، فالقانون حين ينشئ الوظيفة ينشئ معها مركز من يشغلها، بحيث أن المزايا والتكاليف المتعلقة بالوظيفة لا يقصد بها شخص الموظف أو مصلحته بل مصلحة المرفق العمومي، ويترتب على الفكرة التنظيمية أو اللائحية بالنسبة لعلاقة الموظف بالإدارة النتائج التالية:

أ) يتم التعيين في الوظيفة العمومية بمجرد صدور قرار التعيين بصرف النظر عن رضا الموظف أو قبوله للتعيين، غير أن قبول الموظف لقرار التعيين وتسلمه للعمل نتيجة هامة، حيث يبدأ الوضع القانوني للموظف، وتقرر له حقوقه تجاه الإدارة ويصبح ملتزما بالتزامات الوظيفة.

ب) الموظف يخضع للقوانين واللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه دون أن يتمسك بتطبيق القانون القديم المعين في ظله، وهذا التغيير الجائز في وضع الموظف منوط بضرورة احترام المشروعية وقاعدة تدرج القواعد القانونية.

ج) لا يجوز للإدارة أن تتفق مع الموظف على أوضاع تخالف أحكام القوانين واللوائح المنظمة للوظيفة العمومية، فإن حدث ذلك الاتفاق فإنه يكون باطلاً بطلانًا مطلقًا حتى ولو قبلها الموظف فلا يجوز للإدارة أن تحتج بقبول الموظف لمثل هذا الاتفاق[٢١].

## هـ. نظرية التوظيف الإسلامي

### ١. مفهوم 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

٢١ ـ نفس المرجع السابق، ٥٤ـ٥٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ما يتعلق بالجوانب الشرعية، بالإضافة لجوانب تتعلق بدعم القيم الإسلامية التي دعمتها الشريعة كذلك، ومن هنا يمكن القول لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية التي تتبنى الفلسفة والرؤية الإسلامية أن تحقق نجاحها وهدفها واستمراريتها دون الاهتمام بالعنصر البشري من نقطة استقطابه ثم اختباره واختياره وتعيينه بالمؤسسة، وإن اغفال هذا الجانب سوف يفشل الوظيفة الأساسية التي أنشئت من أجلها.

**٢. مبادئ نظرية التوظيف الإسلامي**

تنطلق نظرية التوظيف الإسلامي كما حددها العلماء والمفكرين المسلمون في مجال الاقتصاد الإسلامي وفي الإدارة على مبادئ معينة ومن بين هؤلاء المفكرين نجد "عبد المنعم الدهمان" في بحثه المبادئ الإسلامية في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وحددت النظرية الإسلامية مبادئ أساسية إسلامية في الاستقطاب والاختيار والتعيين في التوظيف وهي تمثل معايير التوظيف وهي[٢٢]:

أ) **الأهلية والنضج:**

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)[٢٣]. 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"[٢٤].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

---

٢٢- عبد المنعم الدهمان، "المبادئ الإسلامية في الاستقطاب والاختيار والتعيين الجزء الثاني: المعايير الإسلامية في التوظيف"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية* (العدد١٣، سوريا: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٣م)، ٢٧- ٢٩.

٢٣ - سورة النساء: الآية ٥.

٢٤- أبو داود سليمان السجستاني، *سنن أبي داود*، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، حديث رقم ٤٣٩٩ (بيروت: المكتبة العصرية، مجهول سنة النشر)، ج٤، ١٤٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

حتى يستطيع القيام بالأعمال الوظيفية المرتبطة بنوع الوظيفة المراد توليها وارتباط العلم الذي يفترض إحاطته به بنوع هذه الوظيفة[٢٥].

ب) **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: (وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنْفُسِكُمْ فَاحْذَرُوهُ)[٢٦]. وفي الحديث الشريف قال صلى الله عليه وسلم عن الإحسان: "أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك"[٢٧]. قال ابن قيم الجوزية: المخلوق إذا خفته استوحشت منه وهربت منه، والرب تعالى إذا خفته أنست به وقربت إليه[٢٨].

ج) **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)[٢٩]. والقوة هنا ليست تحديداً القوة الجسمانية بل كل عناصر القوى من قوة علمية وقوة ذهنية. وكان عليه الصلاة والسلام يختار للأعمال والمهمات الأقوياء جسدا وعقلا ورأيا وعزيمة، نذكر هنا قصة أبي ذر الغفاري عندما

---

٢٥- محمد باهي أبو يونس، *الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي* (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ١٩٩٩م)، ٦٧.

٢٦ - سورة البقرة: الآية ٢٣٥.

٢٧- أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، *فتح الباري شرح صحيح البخاري*، رقم الحديث ٣٧ (بيروت لبنان: دار الكتب العلمية، ٢٠١١م)، ج٢، ١٥٣.

٢٨- محمد بن أبي بكر، ابن قيم الجوزية، *الفوائد* (بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠١٣م)، ٤٠.

٢٩ - سورة القصص: الآية ٢٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 وأدي الذي عليه فيها"[٣٠].

د) **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 أوتمن عليه، وفي هذا يقول الله عز وجل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ)[٣١]. قال المفكر محمد الغزالي (المتوفى سنة ١٩٩٦م): الأمانة ضمير يقظ تصان به حقوق الله وحقوق الناس، وتحرص به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال، مناطها شعور المرء بتبعيته في كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسئول أمام ربه[٣٢].

**٣. خصائص ومبادئ التوظيف في المصرف الاسلامي من جانب النظرية**

إن أهم ما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، ولهذا لابد من الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية (العقيدة والأخلاق والفقه) وهذه الثلاثية يجب أن تنعكس في تصرفات العاملين في المصارف الإسلامية، وبالتالي يجب أن يكون التوجه على هذا الأساس، بحيث يجب على المصارف الإسلامية أن تحرص جاهدة على ضمان توافر المعرفة بالضوابط الشرعية وفهمها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، وهذا ما يجعلنا نقول أنه يجب تنمية مهارات وقدرات تلك الموارد البشرية في إطار رسالة العمل المصرفي الإسلامي[٣٣].

إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على إدارة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدرّبة على العمل المصرفي، ومزوّدة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وملتزمة ببذل أقصى جهد في

---

٣٠- يحيي بن شرف أبو زكريا النووي، *شرح النووي على مسلم* (مجهول مكان النشر: دار الخير الإسلامية للطباعة والنشر، ١٩٩٦م)، ٥٢٦.
٣١ - سورة الانفال: الآية ٢٧.
٣٢- محمد الغزالي، *خلق المسلم* (القاهرة: دار نهضة مصر، ٢٠٠٥م)، ٣٨.
٣٣- الأسرج، *دراسات في الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، ١٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

سبيل تحقيق هذه الأهداف، أما تصور عدم وجودها أو ندرتها أو اختلال تركيبها فإنه سيتيح الفرصة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي، وبناءً على ذلك، يحتاج العاملون بالبنوك الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالبنوك التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين في الاعتبارات التالية:

– العاملون بالبنوك التقليدية ينحصر عملهم بعد الخدمات المصرفية في إدارة القروض بفوائد ربوية، ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على الدراسات الائتمانية والضمانات.

– أما العاملون بالبنوك الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب ما يلي[٣٤]:

- **التأهيل الفني**: يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه مع استبعاد كل ما يترتب عليه من فوائد ربوية، ويمكن الاستدلال عليه وعلى أهميته وفق هذه النظرية كما في قول الله تعالى: (الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ. ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا. وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا. فَمَن جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ. وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ. هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ)[٣٥].
- **التأهيل الشرعي**: يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسَلَم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، ويمكن الاسترشاد بقول الخليفة عمر بن الخطاب في هذا الشرط كما رواه الترمذي: لاَ يَبِعْ فِي سُوقِنَا إِلاَّ مَنْ قَدْ تَفَقَّهَ فِي الدِّينِ[٣٦].
- **التأهيل الأخلاقي المهني**: يشتمل على قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في البنك وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيه،

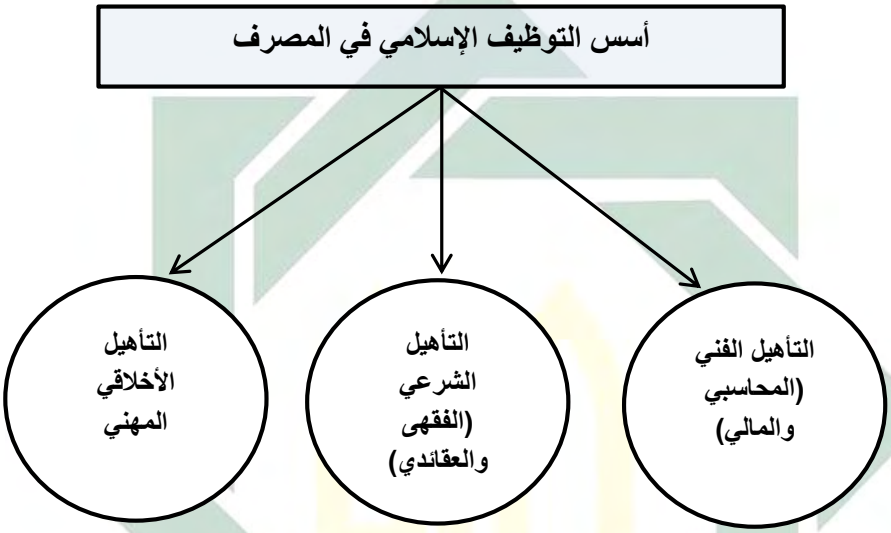
---

٣٤ - يرى الباحث إن هذه العناصر الأساسية للتوظيف في المصارف الإسلامية.
٣٥ - سورة البقرة: الآية ٢٧٥.
٣٦- محمد بن عيسى الترمذي، *صحيح سنن الترمذي* (الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ج١، ٦١٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وقواعد السلوك مع عملاء البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة[٣٧]. ويمكن الاستدلال على هذا الشرط من حديثه صلى الله عليه وسلم الشريف الذي رواه الترمذي في صحيحه: التَّاجِرُ الصَّدُوقُ الأَمِينُ مَعَ النَّبِيِّينَ، وَالصِّدِّيقِينَ، وَالشُّهَدَاءِ[٣٨]. وفي الحديث الآخر: البيعان بالخيار ما لم يتفرقا فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وإن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما[٣٩].

والشكل التالي يلخص فيه الباحث أسس التوظيف في المصرف الإسلامي:-




**شكل ٢ أسس التوظيف الإسلامي في المصرف**

إن العامل في البنوك الإسلامية يتميز عن ذلك المعتمد في البنوك التقليدية كون الأول حاملاً لرسالة ربانية، وعليه أن يتحلى بأخلاق صاحب الرسالة القدوة السامية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خاصة وأن البنوك الإسلامية أصبحت تحت المجهر اليوم، وأصبح الخطأ منها غير مغتفر من

٣٧- مجموعة مؤلفين، المراجعة الشرعية، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، في *المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية* (مملكة البحرين في ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥م)، ١٤-١٩.

٣٨- الترمذي، صحيح *سنن الترمذي*، ج٢، ٥٠٦.

٣٩- أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، *فتح الباري شرح صحيح البخاري*، رقم الحديث ٢٠٠٤ (بيروت لبنان: الريان للتراث، ١٩٨٦م)، ٣٨٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

خصومها، وأصبح مدخل العاملين وفي اختيارهم أحد المداخل التي يدخل منها من يريد النيل من المصارف الإسلامية، مما جعل المصارف الإسلامية تفكر في هذه المسألة جيداً[٤٠].

تعتمد النشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في البنوك الإسلامية على المبادئ والضوابط الشرعية لفقه المعاملات الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر المعرفة هذه الضوابط وفهمها من قبل مواردها البشرية، فهذه البنوك تمثّل نظاماً مصرفياً جديداً له خصوصيته، ومن ثمّ تتطلب مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات التي يلزم أن تتوافر في العاملين لديها هذه الصناعة الفتية تحتاج إلى موارد بشرية مدربة وملمة بشؤون التمويل والصيرفة ولديها معرفة هذا الحقل من الناحيتين الفنية والشرعية إلى جانب التأهيل بشكل مركز.

وبالتالي يجب على إدارات الموارد البشرية لهذه المؤسسات المصرفية الإسلامية مراعاة عدة جوانب سواء عند اختيار وتعيين الأفراد أو تأهيل وتدريب العاملين بها، وذلك على النحو التالي:

أ) توفير موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي.

ب) عمالة قادرة على تقديم الخدمات المصرفية بالسرعة والجودة الملائمتين وفقاً للمتطلبات الشرعية.

ج) نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

د) ما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، ولهذا يتطلب الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه، بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية[٤١].

---

٤٠- فارس مسدور، *معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية، الجزائر* (موقع أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، بدون سنة نشر)، ٢٦.

٤١- عدنان أمينة، "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية"، *مجلة التنظيم و العمل* (العدد٣، الجزائر، ٢٠١٥م)، ٧٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وهذا ما دفع البعض من الباحثين لتحديد معايير أساسية في اختيار وتوظيف العاملين في المصارف الإسلامية، وهي إضافة منهم على أسس التوظيف في المصرف الإسلامي السابق بيانها، وهي :

أ) الرصيد الشرعي في مجال فقه المعاملات، وهذا ضمان عدم الوقوع في أخطاء شرعية فادحة تجعل المتعاملين ينفرون من المصرف الإسلامي وتترسخ 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 للمترشحين المتخلقين بأخلاق الإسلام الصحيحة.

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

هـ) 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[٤٢].

---

٤٢ - فارس مسدور، *معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية*، ٢٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بالإضافة لما سبق توجد العديد من التحديات التي تعيق التوظيف في المصارف الإسلامية حيث إن من أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية الناشئة بالذات هي مشكلة نقص الموارد البشرية، فنشاط المصارف الإسلامية التمويلي والاستثماري تحكم هذا النشاط، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم والفهم للموارد البشرية الذين يقومون بدورهم بالتطبيق، إضافة إلى ضرورة توافر مهارات وكفاءة في جذب المودعين، وهذه الضروريات التي يجب توافرها بالعنصر البشري هي ما تفتقده المصارف الإسلامية، والمعوقات تتلخص في النقاط التالية:

أ) عدم توافر الكوادر البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: والتي تجمع بين المعرفة الشرعية، والخبرة المصرفية الإسلامية.

ب) عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.

ج) عدم وجود معرفة سابقة وقلة الخبرة بحقيقة المعاملات الإسلامية المالية.

د) مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية مما يعكس عدم إلمام بعض العاملين بالقطاع المصرفي الإسلامي بالضوابط والفتاوى الشرعية.

هـ) عدم وجود نظام محدد لتقييم مستوى أداء العاملين وتحليل الوظائف[٤٣].

## الفصل الثاني: مفهوم الموارد البشرية ونظريتها

### أ. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية امتداداً للوظيفة الإدارية التي نادى بها العالم هنري فايول[٤٤] والتي كانت تسمى التوظيف كما تعتبر من أهم وظائف المنظمة، فالتسويق والمبيعات والانتاج والتمويل والعلاقات العامة ونظم المعلومات الإدارية وغيرها، لا يمكن أن تنجح دون وجود وتوفر العنصر الأهم وهو

---

٤٣ - سعد حسن الغديوي، "آليات وطرق توظيف وتطوير الموارد البشرية للعمل بالمصارف الإسلامية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية* (عدد خاص، السنة الأولى، جامعة الزيتونة، ليبيا، ٢٠١٣م)، ٦٥.

٤٤ - هنري فايول عالم الإدارة الفرنسي (١٨٤١-١٩٢٥) أسس النظرية الإدارية التي هي أساس الإدارة حتى اليوم.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الإنسان العامل أو الموظف، والمدرب، والذي تقدم له الحوافز المطلوبة، ولذا اهتمت الإدارات بالمؤسسات الاقتصادية كالمصارف، ومن بينهما المصارف الإسلامية، بهذا العنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية. يمكن تحديد جذور علم الموارد البشرية إلى ما كتبه العالم تايلور[٤٥] وأطلق عليه اسم علم الموارد البشرية، وكانت بداية تعرف بإدارة الأفراد، فيما يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية تحديداً إلى بداية السبعينات من القرن المنصرم، حيث ظهر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري ومحاولة الكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، هذا ما جعلها تنال اهتماماً واسعاً و كبيراً من قبل العلماء والباحثين والمختصين[٤٦].

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها :"تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما عرفت بأنها: ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة واستمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل، والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة، بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة[٤٧].

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه السياسات والممارسات تشمل القيام بتحليل الوظائف وتخطيط الاحتياجات من قوة العمل، واختيار وتعيين

---

٤٥ - فريدريك تايلور عالم إدارة أمريكي (١٨٥٦-١٩١٥) اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية.

٤٦- قاسي، "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة"، ٤٤.

٤٧- علي فلاح الزعبي، وأحمد دودين، *الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال* (عمان: دار اليازوري، ٢٠١٦م)، ١٤٥-١٤٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الكفاءات، وأنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد، وأنشطة تقييم الأداء، وتصميم البرامج الإدارية، وتصميم أنظمة التعويضات، وضمان برامج الصحة والأمن للأفراد العاملين[٤٨].

كما يقول الكاتب عبد الكريم جميل بأن تعريف إدارة الموارد البشرية ينصب على اتجاهين أو نظرتين تقليدية وحديثة، فالنظرة التقليدية تنظر لها بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالنشاط الروتيني الذي يشمل وظائف تنفيذية في المنظمة، مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعتهم وضبط أوقاتهم وانصرافهم...ألخ، بينما النظرة الحديثة تنظر إلى هذه الإدارة على أنها إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية بقية الوظائف، وذلك لأن أهمية العنصر البشري وتأثيره على العمل تأثير كبير ثم عرض الباحث بعض التعريفات، وخلص إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية "تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقاها واستمرارها"[٤٩].

وعرفت إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع في قدرات العاملين وتنميتها، والوصول بهم إلى أقصى انتاجية ممكنة، ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاضدة تحقق للمنظمة أهدافها، وللموظف آماله وتطلعاته، وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة، إضافة إلى النظر في مشاكله الذاتية[٥٠].

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها" :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالعاملين والموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها[٥١]. ومن ناحية اقتصادية ومصرفية عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة مصرفية ذات أهمية كبيرة، فالأفراد يشكلون أكثر من ٦٠% من التكاليف التشغيلية الإجمالية للمصرف، وتختص هذه الإدارة بعمليات اختيار

---

٤٨- محمد الفاتح محمود المغربي، *إدارة الموارد البشرية* (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ١٧

٤٩ - عبد الكريم أحمد جميل، *إدارة الموارد البشرية* (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ٩.

٥٠ - مجيد الكرخي، *إدارة الموارد البشرية* (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ٩.

٥١ - هادف حيزية، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات *الاقتصادية* (جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، مجهول سنة النشر)، ٤٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وتدريب وتعيين وترقية الأفراد، وتعزيز أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد الأجور ووضع أنظمة الحوافز، وتعزيز الاتصالات ما بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد وإدارة المصرف، وقد تدخل ضمن مهام هذه الإدارة وظيفة العلاقات العامة حيث تحتل هذه الوظيفة أهمية خاصة في التنظيم المصرفي[٥٢].

## ب. نظريات إدارة الموارد البشرية

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مجموعات من النظريات الأساسية التي أثرت بشكل كبير في تطور الموارد البشرية، وهي نظريات شكلت الأدبيات الكلية لعلم الإدارة، ولإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وهي تمثل فيما يلي :-

### ١. النظريات الكلاسيكية:

يقصد بها النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فقد افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعالين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات. امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام ١٩٥٠ حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين هما كيفية زيادة الكفاية الإنتاجية وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء وكيفية تحفيز العاملين للإستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات. ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية[٥٣].

---

٥٢- وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، *التسويق المصرفي* (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م)، ٢٠٨.

٥٣- فاتن أبو بكر، *نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق الشفافية المنظمات* (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ٢١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

باطلاع الباحث على رواد هذه النظرية يجد من بين الرواد الأوائل برز الباحثان الفرنسي (هنري فايول) والأمريكي (فريدريك تايلور) والباحثان هما المؤسسان للتيار الفكري التي تعودنا أن نطلق عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وكانت أفكار الباحثين قد لاقت القبول على نطاق واسع في مختلف المؤسسات، وقد أرسى هذان الباحثان بأفكارهما القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة.

وسرعان ما وجهت لهذه النظريات انتقادات واسعة يمكن إجمالها في أنها ١) تطبق النظام المغلق حيث تعتمد المنظمة بصفة كبيرة على إمكانياتها الداخلية، ٢) الرشد المطلق فكل البدائل متوفرة لمتخذ القرار لحظة اتخاذه وتعني السيطرة التامة للإدارة، ٣) الحوافز الاقتصادية فهي تعتمد على المثيرات التي تشبع الحاجات العضوية للإفراد فقط[٥٤].

**٢. النظريات الإنسانية:**

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات، وذلك لإهمالها لعنصر أساسي وفعال وهو الجانب البشري وما يتصف به من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية مارست تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج. ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها:" العلاقات التي تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات

٥٤- مسلم علاوي شبلي، *التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة* (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مجهول سنة النشر)، ٣٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي علم وفن يهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس، في موقف العمل، بشكل منتج ومتعاون، فيه رضى نفسي واقتصادي واجتماعي[٥٥].

ومن أشهر المدارس والنظريات المكونة لهذه النظريات نجد نظرية العلاقات الإنسانية ل (التون مايو) التي اشتهرت بالتجارب على العوامل المادية ودور العوامل النفسية على الإنتاجية، ونظرية الحاجات الإنسانية ل(دوغلاس ماكجروجر) و(أبراهام ماسلو) وهي من أشهر النظريات الإنسانية وعرف بتحديده للحاجات الخمس في سلم الحاجات لماسلو[٥٦].

**٣. النظريات الحديثة:**

ظهرت النظريات الحديثة للإدارة في الثلاثينيات وسارت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار أن تلاقي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، وركزت اهتمامها على العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا، حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات متبادلة ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي، النظريات الحديثة هي مجموعة من المدارس والمداخل نشأت مؤخراً، وهذه المدارس هي مدرسة علم الإدارة، وتسمى ببحوث العمليات، ومدرسة النظم، والمدرسة الظرفية، والإدارة بالأهداف، والإدارة اليابانية[٥٧].

نتج عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحله من المراحل السابقة في تطوير الموارد البشرية ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، فظهرت مدرسة اتخاذ القرارات، ومدخل إدارة الموارد البشرية، وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والظرفي[٥٨].

---

٥٥- سهام بن رحمون، " العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية " (رسالة ماجستير - جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٨م)، ١٣.

٥٦ - فاطمة سعدي، *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة* (لندن :*Lutub Ltd*، ٢٠١٩م)، ١٠٨.

٥٧- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة *الأعمال من منظور اقتصادي* (عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع ٢٠١٦م)، ٢٣٠.

٥٨- ضرار العتيبي، *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن* (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٧م)، ٧٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وباطلاع الباحث على الفكر الإداري ومسيرته وملخص النظريات الحديثة وجد عدة نظريات ساهمت في بلورة بنيان النظرية الحديثة منها نظرية اتخاذ القرار ل (سايمون) والنظرية الموقفية التي تستند على مبدأ الاهتمام بالظروف المحيطة والموقف التي توجد به المنظمة وبيئتها، حيث أن هذه المواقف تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير التنظيم. وكذلك من النظريات المهمة النظرية التحويلية التي ظهرت على يد العالم (بيرنز) والتي تركز على أن القائد التحويلي هو الأساس الأول للتطوير التنظيمي ويقدم صياغة الرؤية المشتركة والتأثير المثالي في الأفراد وخلق الدافعية لديهم، واستشارتهم فكرياً وتحفيزياً ومراعاة اعتباراتهم وفروقهم الفردية، ومشارتهم في التطوير وتمكينهم من العمل ومن انجاح التطوير.

## ج. أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، ومؤهلة للقيام بالمهام التي تسعى لها المؤسسة، ولذا تعمل باستمرار لتطوير العاملين لكي تحقق أهداف واحتياجات المنظمة، ويتفرع من هذا الهدف العديد من الأهداف الأخرى وهي :

### ١. الأهداف الوظيفية

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور وتوفير ظروف العمل التي تمكنهم من العمل القائم، وعلى التعاون الفعّال الذي يزيد من مكافاتهم ورواتبهم ومزاياهم.

### ٢. الأهداف التنظيمية

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعد جزء من النظام العام، فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

### ٣. الأهداف الاجتماعية

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة، وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم بما يتيح الفرصة للمجتمع، لكي يتطور وينمو في كل مناشطه المختلفة، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل المناسب تسوده حرية الحركة، بما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين، والمحافظة على سلامتهم.

**٤. الأهداف الإنسانية**

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم هدف العملية الانتاجية، والعنصر البشري هو العنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم، بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة جوانب كالعدالة في معاملة العاملين، سواء من نواحي توزيع المهام أو من جانب منح الحوافز والمكافآت[٥٩].

## د. أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الإدارة الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين[٦٠] وبالتالي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تعمل على:

---

٥٩- رافدة الحريري، *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية* (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م)، ٢٤-٢٥.

٦٠ - محمد حسين الزعبي، *أساسيات ادارة الموارد البشرية* (الأردن: مؤسسة نور الحسين، ٢٠١٣م)، ٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. تقديم النصائح للمدراء التنفيذيين في الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين: الأمر الذي يساعدهم على صياغة وتنفيذ قراراتهم بكل يسر وسهولة، كما تساعدهم على حل المشكلات المتعلقة بالأفراد العاملين.

٢. تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الأداء ومعدل الغيابات والتأخر وحوادث العمل والشكاوى.

٣. تساعد المديرين على مواجهة الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والتي تؤثر على فاعلية المؤسسة.

٤. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى.

٥. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين، والوحدات الإدارية في المؤسسة، وهذا من خلال مناقشة هذه النشاطات.

٦. تساهم إدارة الموارد في ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين، عن طريق اختيار الأفراد المناسبة وتحفيزهم، وتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم[٦١].

## هـ. وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة من حيث تركيزها على العنصر البشري، وبالنظر لها كوظيفة فهي في الوقت نفسه تنقسم إلى وظائف تقوم بها وتهتم بها، واشتهرت عند الكتاب في الإدارة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأهمها هي التخطيط والتوظيف والرقابة وتنمية الموارد البشرية أي عن طريق التدريب، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الوظائف:

### ١. التخطيط

التخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختيار ما بين عدد من البدائل لأهداف المشروع وسياسته وخططه والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، وهو عملية اتخاذ قرارات تنطوي على الاختيار بين

---

٦١- قاسي، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة*، ٥١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

البدائل[٦٢]. يعتبر التخطيط أساس العملية الإدارية فهو يشمل كافة أجزاء التنظيم من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات، وتبرز أهمية التخطيط في جانب العنصر البشري في أنه يحدد للإدارة العدد والنوعية التي يريدها من العنصر البشري، وبين الوسيلة المثلى من أجل استقطابهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم ثم مراقبة أداءهم، وغير ذلك من الخطوات. ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ بالاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع في ضوء أنواع الأعمال التي تمارسها وفي ظل الظروف المحيطة بالمنشأة (مثل التغيرات التقنية) سواء في الحجم أو التبدلات الفيزيولوجية في المعرفة والأداء وبناءً على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية بالتالي:

أ) تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية كما أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة، وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.

ب) عملية التخطيط هذه هي عملية مستمرة، وذلك لأن المنظمة وأهدافها، وبيئة العمل التي تعمل من خلالها مستمرة في التغيير.

ج) هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

د) يعتمد مستوى الموارد البشرية على ما هو متوفر منها في سوق العمل.

هـ) ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية التي تهدف إليها المنظمة[٦٣].

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد نذكر منها:

أ) الفلسفة العامة للمنظمة وتوجه المنظمة نحو زيادة أو تقليص حجم العمالة لديها، أو زيادة كفاءة ونوعية العمالة لديها أو إبقاء الوضع على ما هو عليه.

---

٦٢- صفوان المبيضين، *التخطيط في الموارد البشرية* (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ١٩.

٦٣ - منال خلف الله جبارة الله حمد، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط" (أطروحة دكتوراة- جامعة الرباط الوطني، السودان، ٢٠١٥م)، ١٠٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ب) مدى كون المنظمة كثيفة العمل أو كثيفة رأس العمل، وهذا يرتبط بمستوى التقانة المستخدم في المنظمة، الذي يؤثر بدوره على حجم ونوعية العمالة المطلوبة.

ج) الخطة الإستراتيجية للمنظمة حيث تعد عملية تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد المنظمة في تحديد الموارد المطلوبة لتحديد الأهداف، وتحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد[٦٤].

يمكن تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي :

أ) التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية يمكن من تحديد المعالم الأساسية لقوى العمل المتاحة.

ب) التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها، بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية، من حيث الكم والنوع.

ج) التعرف من خلال البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل لقوة العمل الحالية والمتاحة في الحاضر والمستقبل.

د) محاولة وضع حلول موضوعية لمشاكل عدم الاستخدام الأمثل لقوة العمل مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على وضع حلول مشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

هـ) التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة في المنظمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.

و) تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة[٦٥].

---

٦٤ - أبو عبد العزيز، *تخطيط الموارد البشرية، موقع المنتدى العربي للموارد البشرية*، نشر في ١-١٠-٢٠١٦م.
٦٥- عماد العبد الحسين، *تخطيط الموارد البشرية، جامعة دمشق* (الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٠م)،١١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

### ٢. التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات، فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين، وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة[٦٦].

ويعرف التوظيف بأنه: العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها، أي أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة[٦٧]. ويمر التوظيف بمراحل محددة وهي :

أ) **الاستقطاب**: عرف الاستقطاب بأنه :مجموعة الأعمال التي تمارسها المنظمة في البحث والدراسة والتقصي عن الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات وخبرات وتحفيزها وتشجيعها للعمل في وظائف محددة في المنظمة، بعد اختيار الأفضل والمناسب منها لشغل الوظائف المطلوبة في المؤسسة[٦٨].

ويرى الباحث إن الاستقطاب مرتبط بعد ظروف في بيئة الاقتصاد والتوظيف في الدولة من حيث معدلات البطالة وتوفر العمالة المدربة وفي مستوى الأجور والعوامل المتعلقة بالإدارة العامة للدولة.

ب) **الاختيار**: يمكن تعريف عملية الاختيار: بأنها تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من

---

٦٦- محمد سرور الحريري، *إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين* (بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع،٢٠١٦م)، ٢٣.

٦٧- قاسي، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة*، ٦٤.

٦٨- سعد علي ريحان المحمدي، *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة* (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ٢١٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير محددة، وهي معايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار وسيلة تفرق بها المؤسسة بين درجة صلاحية المتقدمين لأداء العمل، وبين قدراتهم على الأداء[٦٩]. ويرى الباحث أنه يتم إجراء الاختبارات بخطوات أولها الطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام من بيانات شخصية، وصحية، وتأهيلية، وغيرها، ثم يتم إجراء المقابلات الشخصية، وتعتبر المقابلة الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثر نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف، ثم إجراء الاختبارات التحريرية والفحص الطبي ونحوه.

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 وتزكية الأشخاص المناسبين الإدارة على اتخاذ القرار في التعيين. ويعرف التعيين بأنه العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤوليته، وبأهداف التنظيم، وبفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات وبالإجراءات وأنظمة العمل[٧٠].

٣. **التقييم**

عرف التقييم بأنه عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافئتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون، وبهذا يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، ويعمل تقييم الأداء على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة

---

٦٩- مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة* (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م)، ٧٩.

٧٠- نظرة ميلاط، "تسيير الموارد البشرية" (رسالة جامعية- جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، ٢٠١٥م)، ٦٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم الحالية، وكذلك الحكم على مدى نجاحهم وترقيتهم مستقبلاً[٧١]. ويمكن تحديد أهمية تقييم الأداء كما يلي:

أ) إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

ب) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ج) تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

د) مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة[٧٢].

كما يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها على مدى توافر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية، ومن هذه الشروط والمتطلبات ما يتعلق بمعايير أو معدلات الأداء، ومنها ما يتعلق بعملية قياس الأداء المحقق، والمقاييس المستخدمة، ومنها ما يتعلق بإجراءات تقييم الأداء، ومن هذه الشروط ما يلي :-

أ) وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.

ب) أن تكون معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة واقعية الأفراد، وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.

ج) معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن المؤثرات، والعوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية جودة ناتج الأداء.

د) الدقة في اختيار الصفات أو العوامل ذات الصلة بكفاءة الفرد وفاعلية أدائه، لكي تكون هذه الصفات أو العوامل أساساً في ترشيد قرارات إدارة الأفراد.

هـ) التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة.

---

٧١- حمزة الجبالي، *تنمية وادارة الموارد البشرية* (عمان: الأردن، دار عالم الثقافة، ٢٠١٦م)، ١٩٠.

٧٢- زيد منيرعبوي، *إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها* (عمان: دار الشروق، ٢٠٠٩م)، ٢٦٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

و) تحديد نماذج واستثمارات التقييم، وما ينطوي عليه من معلومات بصورة واضحة، تمكن المشرف من استخدامها بيسر وسهولة.

ز) أن يتولى عملية تقييم الأفراد الرئيس المباشر، لأنه أقدر من غيره في معرفة جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه.

ح) اختبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن أدائهم بحرية ومساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم[٧٣].

**٤. التدريب**

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة، وعليه يمكن القول أن تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جدا بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية[٧٤].

فيما يمثل التدريب الأساس في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين فهو عبارة عن تطوير الموظف إلى الأفضل، أي تطوير لسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم، ولقد عرف التدريب بأنه: تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية، وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية، كما عرف التدريب بأنه جهود منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث

---

٧٣- آمال ثلجي، "أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمنظمات الجزائرية" (رسالة ماجستير- جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٦م)، ٦٨-٦٩.

٧٤- فتحي الويشي، *الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير* (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م)، ٧٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا أو مستقبلياً يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها[٧٥].

يهدف التدريب الإداري إلى النهوض بالعنصر البشري، وهو الموظف في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات، وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية، وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهدافاً عامة وأساسية وهي:

أ) تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.

ب) إيجاد صفٍ ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

ج) يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.

د) تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

هـ) التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.

و) تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.

ز) استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.

ح) عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد، وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.

---

٧٥- نزار عوني اللبدي، *تنمية الأداء الوظيفي والإداري* (عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ١٣٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ط) إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل[٧٦].

٥. **التحفيز**

التحفيز هو مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وبالتالي فالحوافز هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، ويمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين :

أ) **الحوافز المادية**: وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وترفع من مستوى كفاءتهم، ومن أمثلتها الأجر، والمكافآت، والتأمين الصحي.

ب) **الحوافز المعنوية**: وهي التي تساعد الإنسان على تحقيق إشباع حاجاته الأخرى مثل الحاجات النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور الفرد العامل بالترقي في عمله وولائه له وتحقق التعاون بين زملائه، ومن أمثلتها المشاركة في اتخاذ القرارات، والترقيات، والأوسمة[٧٧].

وتبين الدراسات أهمية هذه الوظيفة حيث تعمل على تمتين العلاقة بين المؤسسة والأفراد إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات، وتعمل بجدية على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها، وكما هو معروف فإن أهداف المؤسسة قد تتعارض أحياناً مع أهداف الأفراد، فحفز المؤسسات للموظفين على سبيل المثال عادة بزيادة تعويضهم وراتبهم، من هنا فوظيفة

---

٧٦- اللبدي، *تنمية الأداء الوظيفي والإداري*، ١٣٥.

٧٧- محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، *مبادئ علم الإدارة الحديثة* (بغداد: دار الكتب والوثائق الوطنية ٢٠١٤م)، ١١٨، ١٢٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

التحفيز مهمة لتقريب وتمتين العلاقات بين الأفراد والمؤسسات، أما سوء استخدامها فيؤدي إلى الخلافات بلين طرفي المنظمة[٧٨].

وبعد تطور أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على التحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها.. وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام[٧٩].

---

٧٨- المبيضين، *التخطيط في الموارد البشرية*، ١٩.
٧٩- حمد، *التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط*، ٩١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# الباب الثالث

# الخدمات المصرفية الإسلامية في مصرف الجمهورية

## الفصـل الأول: التعريف بمصرف الجمهورية

على الرغم من انتشار ظاهرة الصيرفة الإسلامية في جميع أنحاء العالم وخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، غير أن ليبيا بدأت مؤخرًا في إظهار اهتمامها بالصيرفة الإسلامية، فقبل عام ٢٠١١ كان هناك القليل من الاهتمام والدعم من الحكومة الليبية تجاه الخدمات المصرفية الإسلامية، كانت الخطوة الأولى في مسيرة العمل المصرفي الإسلامي في ليبيا عام ٢٠٠٩، حيث أصدر مصرف ليبيا المركزي المبدأ التوجيهي رقم (٩) والذي يسمح للبنوك بالتعامل مع المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، مثل المرابحة والمضاربة والمشاركة، أو غيرها من الصيغ التي تم تطويرها، في ذلك الوقت بدأت العديد من البنوك التجارية الليبية عمليات الصيرفة الإسلامية مثل مصرف الوحدة ومصرف الصحراء ومصرف الجمهورية، والأخير هو أكبر مصرف تجاري يعمل في ليبيا، وكان لضروريات تنظيم وتوجيه إصدار المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية إصدار مصرف ليبيا المركزي المبدأ التوجيهي رقم ٢٠١٠/٩ بشأن القواعد واللوائح لتقديم منتجات مصرفية بديلة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية للعمليات التجارية، فيما يخص المصارف التجارية في ليبيا، وقد أعطى الدليل الإرشادي الإجراءات اللازمة لفتح فروع جديدة بنظام النوافذ الإسلامية، وحدد متطلبات الرقابة الشرعية على المصارف المعنية[١].

ومع تغيير النظام السياسي الليبي في عام ٢٠١١ شهدت الخدمات المصرفية الإسلامية اهتمامًا متزايدًا في ليبيا حيث أصدرت الحكومات الجديدة العديد من القوانين لدعم الصناعة المصرفية الإسلامية في البلاد، كان من أهم هذه القوانين: القانون رقم (٤٦) لسنة ٢٠١٢، والذي كان

---

١ -Khafafa, A. J., & Shafii, Z. *Measuring the Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Islamic Bank Windows in Libya Based on Structural Equation Modelling* (SEM ) (Afro Eurasian Studies, ٢٠١٣), ٥٦ –٧١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تعديلاً للقانون السابق بشأن العمليات المصرفية التجارية. أضاف القانون فصلاً خاصًا لتشغيل الصيرفة الإسلامية، وبعدها استمر الحال كما هو عليه حتى أن جاء القانون رقم (١) لعام ٢٠١٣ الصادر من المؤتمر الوطني العام في ليبيا سنة ٢٠١٣م الذي منع الفوائد المصرفية الربوية على المعاملات بين المواطنين والجهات الاعتبارية، وينص القانون في مادته الأولى على منع معاملة المصارف التجارية الليبية الأشخاص الطبيعيين بالفوائد، وتسقط الفوائد المترتبة على القروض التي منحت سابقاً[٢].

يقوم مصرف ليبيا المركزي بالإشراف والرقابة على المصارف التقليدية التي تمارس الصيرفة الإسلامية من خلال فروع ونوافذ وهي أقسام الصيرفة الإسلامية في المصارف التجارية من خلال دائرة الرقابة المصرفية الإسلامية على المصارف وإدارة النقد، بلغ عدد المصارف التي تم منحها الإذن بإنشاء فروع أو نوافذ مصرفية إسلامية أو تحويل فروع مصرفية تسعة، وهي جميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا حتى ٣٠ يونيو ٢٠١٦، وهكذا انتشرت تطبيقات المصارف الإسلامية والنوافذ الإسلامية في جميع أنحاء ليبيا، حاز مصرف الجمهورية على نصيب الأسد كما يقال من المصارف والشبابيك الإسلامية ب ١٥ فرعاً و ٤٨ نافذة تشكل حوالي ٥٢.٧% من إجمالي فروع البنوك الإسلامية في ليبيا، والمصرف الثاني الذي يقوم بتشغيل النافذة الإسلامية هو البنك التجاري بنوافذ ٦٧ بنسبة ٢١.٦%. بينما لم يكن لدى مصرف شمال إفريقيا سوى فرع واحد يحتوي على ٤٨ نافذة تشكل ١٥.٨% تليها مصارف التجارة المتحدة والاستثمار بفرع واحد فقط و ١٠ نوافذ تمثل ٣.٥% يليه مصرف الوحدة بست نوافذ وفرعين (٢.٥%) ثم مصرف الصحراء بستة نوافذ وفرع واحد (٢.٢%) ومصرف نوران لديه فرعين (٠.٦%) والواحة والإجمة العربي بفرع واحد فقط لكل مصرف (٠.٣%) فيما تكاد تقتصر المنتجات التمويلية للبنوك الإسلامية على منتجات المرابحة بحيث أن حوالي ٩١% من المنتجات تعتمد على المرابحة، تبلغ نسبة المشاركة ٩% فقط والتي يقدمها بنك

٢ - القانون رقم ١ لعام ٢٠١٣ الصادر من المؤتمر الوطني العام في ليبيا سنة ٢٠١٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الجمهورية وحده، يشار إلى أن مصرف ليبيا المركزي أفاد بوجود خمسة بنوك إسلامية قيد التأسيس في ليبيا حاليا[٣].

على رأس لائحة المؤسسات المصرفية في ليبيا يأتي مصرف الجمهورية اسماً يختصر مسيرة طويلة من البناء والتطوير وعنواناً ينطوي على نقاط تميزه وتصدره للمشهد المصرفي الليبي، وقد تأسس في ٢٢ ديسمبر ١٩٧٠م، وهو مؤسسة مالية كانت نتاج لدمج مصرفي الجمهورية والأمة في عام ٢٠٠٨م وفي سنوات معدودة من إحدى عشر مليار بُعيد دمجه مع مصرف الأمة تطورت أصوله إلى ٣٩.٧ مليار دينار ليبي مع نهاية سنة ٢٠١٧م ليتأهل بحجمه المالي الحالي للنهوض بالاقتصاد الوطني كنتيجة لذلك، فقد خرجت للوجود مؤسسة مالية قوية تستطيع تقديم أكبر حجوم التوظيف والتمويلات بمختلف أنواعها وتدعم مسيرة التنمية داخل الدولة الليبية، فالمصرف العملاق يستحوذ على ما يقدر بـ ٤٧% من سوق خدمات التجزئة الليبي إلى جانب استحواذه على ما يقرب من ٧٠% من الشركات الخدمية والإنتاجية الصغيرة والمتوسطة والكبرى[٤].

يعتبر مصرف الجمهورية أكبر مصرف تجاري في ليبيا، سواء من حيث رأس المال وحجم الأصول، وكذلك عدد الفروع، ويبلغ رأس المال المدفوع ١ مليار دينار ليبي، فيما يقدر حجم حقوق المساهمين بـ ١.٥ 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[٥].

ويمتلك مصرف الجمهورية ١٧٠ فرعًا على مستوى ليبيا، وتقدر أصول المصرف بـ٢٠ مليار دينار ليبي، ويعتبر ثاني أكبر البنوك العاملة في ليبيا بعد مصرف ليبيا الخارجي الذي توجد له

---

٣ - محمد عبد الرحيم البراسي، "تحول ليبيا إلى نظام مالي إسلامي: القضايا والتحديات"، *مجلة إدارة الأعمال* (العدد ٣، المجلد ٦، ماليزيا، ٢٠١٧)، ٩٩٢.

٤ - عبد الفتاح رحومة، مقابلة مع صحيفة الأيام الليبية، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة ٨ مايو ٢٠١٨م.

٥ - أحمد امحمد رجب، مدير مصرف الجمهورية، البنية الأساسية للاتصالات وراء ضعف الخدمات المصرفية، والسلف قد تتحول إلى قنابل موقوتة، *مجلة مصارف* (العدد ٣، السنة الأولى، ليبيا، ٢٠١٢م)، ٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

استثمارات في الخارج ويتولى تحصيل عائدات النفط، ومصرف الجمهورية هو أكبر مصرف عامل في ليبيا وشمال إفريقيا من بين رؤوس أموالها وبرأس مال يزيد على ٢٠ مليار دينار حيث يقدم خدماته بالعملة المحلية، وأصبح المصرف يقدم الخدمات المصرفية الإسلامية بنظام المرابحة والمشاركة والمضاربة بشكل كامل بعد عام ٢٠١١، ومن ضمن الخدمات المنتشر بكثرة التي يقدمها المصرف هو نشاط المرابحة الاستيرادية والصناعية وهناك ٤٠ برنامجا للمشاركة ومرابحة خاصة في مجال دعم الصناعات ومجال الاستثمار العقاري والفندقية[٦]. وتنفيذاً للقرار رقم (١) لسنة ٢٠١٣م الصادر عن المؤتمر الوطني العام (سابقا) وبناء على قرار الجمعية العمومية للمصرف، فقد عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمصرف الجمهورية على صياغة الخطة الاستراتيجية للمصرف بعد التحول للمصرفية الإسلامية، وحالياً المصرف بصدد القيام بنقلة نوعية في نشاطه وهي التحول التدريجي للصيرفة الإسلامية بسلة خدمات وصيغ تمويل تلبي جميع الرغبات والاحتياجات داخل الاقتصاد الوطني[٧]. ومن جهة أخرى في سنة ٢٠١٩ تحصل مصرف الجمهورية على عضوية أيوفي (هيئة المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية الإسلامية) وبالتالي هو أول مصرف ليبي يتحصل على هذه العضوية[٨]. فيما يلي بطاقة تعريفية مختصرة لمصرف الجمهورية :

**جدول٢ بطاقة تعريفية لمصرف الجمهورية ليبيا[٩]**

| البيـــــان | المعلومات |
|---|---|
| الاسم الرسمي | مصرف الجمهورية |
| تاريخ التأسيس | ٢٢ ديسمبر ١٩٧٠م |
| الموقع الجغرافي | يقع المقر الرئيسي في وسط مدينة طرابلس، شارع عمر المختار، ليبيا |
| عدد الفروع | ١٧٠ فرع |

٦ - فوزي عبد السلام الشويش، مدير التسويق بمصرف الجمهورية الليبي، في تصريحات خاصة لبوابة روزاليوسف على هامش مشاركة المصرف بمؤتمر المصارف العربية ٢٠١٨، الجمعة ٢٧ نوفمبر ٢٠٢٠.
٧ - مقابلة صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة ٨ مايو ٢٠١٨م.
٨- موقع بوابة إفريقيا الإخبارية، مصرف الجمهورية.. أول مصرف ليبي يتحصل على عضوية ايوفي، ١٠ نوفمبر ٢٠١٩ https://www.afrigatenews.net تاريخ الدخول على الموقع ٢٣-١-٢٠٢١.
٩ - موقع مصرف الجمهورية ليبيا، https://www.jbank.ly الجمعة ٢٧- ١١-٢٠٢٠م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | |
|---|---|
| عدد الموظفين بالمصرف | ٧٠٠٠ موظف |
| توسيع المصرف | في سنة ٢٠٠٧م، قرر مصرف ليبيا المركزي دمج مصرفي الأمة والجمهورية في مصرف واحد تحت اسم مصرف الجمهورية |
| بداية نشاط قطاع الصيرفة الإسلامية | ٢٠٠٩م |
| أنواع الخدمات في قطاع الصيرفة الإسلامية | المرابحة – مشاركة – صكوك إسلامية – إجارة ....ألخ |
| البريد الالكتروني | *info@jbank.ly* |
| الموقع الالكتروني | صفحة على الفيس بوك مصرف الجمهورية *Jumhouria Bank* و *https://www.jbank.ly* |
| الهواتف | +٢١٨٢١٣٣٣٤٠٣١/٣٥ |
| الرؤية | إن رؤيتنا مستمدة من أسمنا فنحن موجودون لتقديم مختلف الخدمات لليبيين الموجودين في جميع أنحا البلاد وخارجها، نحن نعد عملائنا أصدقائنا لنا ولهذا السبب نعمل بلا كلل لتحسين مستقبل أصدقائنا، الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي عيلنا أيضاً |
| شعار مصرف الجمهورية | مصرف الجمهورية JUMHOURIABANK |

**الفصل الثاني: الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية**

**أ. تعريفات أساسية للخدمة المصرفية ونظريتها**

**١. تعريف الخدمة المصرفية ونظريتها**

لا تختلف الخدمة المصرفية في تعريفها من حيث المضمون عن مفهوم الخدمة بصفة عامة إلا ما يخصها بالعمل المصرفي، وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها عبارة عن النشاطات

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة، وعرفت من قبل ستانتون (*Stanton*) بأنها النشاطات غير المحسوبة، والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سمعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سمعة مادية، وعرفت الخدمة من كوتلير (*kotler*) بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون[١٠].

إن استراتيجية الخدمة المصرفية في مصرف الجمهورية لها هدف أساسي هو تسهيل الخدمات للزبائن، وسعت إدارة المصرف في سبيل تحقيق هذا الهدف لتطبيق استراتيجية جديدة هي التوسع في الخدمات الالكترونية، وأول ما نلاحظه في هذا التطبيق أنه تم إنشاء موقع الكتروني يتولى تسهيل هذه الخدمات[١١]، وحددت للخدمة خصائص معينة هي :

أ) **اللاملموسية** *Ntangibility*

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة، ومن الناحية العملية فإن عملية الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على اصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، الشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى سلعة مادية، ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

---

١٠ - حميد الطائي، وآخرون، *تسويق الخدمات، كتاب محكم علميا* (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ٣٣-٣٤.

١١ - الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا https://www.jbank.ly. تاريخ الدخول ١٢-٩-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**ب) التلازمية** *nseparability*

وتعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فهي تتميز بعدم الانفصال عن مقدميها سواء كانوا أشخاص أو آلات، وينتج عن هذا الترابط في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، مثل الخدمات الطبية، خدمات الحلاقة والتجميل...الخ.

**ج) التباين** *Heterogeneity*

تعني هذه الخاصية الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير الحالات، على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الأفراد بشكل كبيرو واضح، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة الخدمة مثلما يفعل منتج السلع[١٢].

**د) عدم التملك** *Lack Of Ownership*

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال خدمة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في طائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها.

**هـ) الهلاك** *Perishability*

تتميز الخدمة بفقدانها بعد الإنتاج، مالم يتم استخدامها، إذ يتعذر تخزينها، بسبب عدم ملموسيتها ويترتب على عدم إمكان التخزين، اعتبارات تسويقية مهمة، فالخدمة التي لا تباع في مدة

١٢ - بشير العلاق، *ثقافة الخدمة* (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٩م)، ٤٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

زمنية معينة تعد خسارة وفرصة ضائعة لا تعوض، وعليه فإن المقعد الخالي في الطائرة مثلا يعتبر خسارة طالما لا يمكن خزنه، وبيعه لاحقا[١٣]. ويتباذر سؤال هام وهو ما الفرق بين الخدمة والسلعة الملموسة وعلى الرغم من أن الخدمة والسلعة تحققان هدف واحد هو إشباع حاجات ورغبات المشتري، إلا أن الخدمات قد تكون منفصلة انفصالا تاما عن السلع الملموسة وقد تكون مصاحبة لها، وعلى هذا الأساس يتضح أهمية وصف خدمة بوصف مقارن للسلع استنادا إلى الجوانب الملموسة وغير الملموسة، وهي الصفة الغالبة ومنه وحسب هذا المقياس اعتبرت أن جميع المنتجات تقع بين السلع والخدمات حسب الشكل التالي:

**شكل ٣ الفروق بين السلع والخدمات[١٤].**

أما الخدمة المصرفية فهي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي والاستثماري، الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالاتها

١٣- سليمة عبدات، "تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة" (رسالة ماجستير- معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠١٢م)، ١٠.

١٤ -Discover ideas about Service/ https://www.pinterest.com ٤-٢-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وقيمها المنفعية، وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والانتمائية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدراً لربحية المصرف من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين[١٥]. ويصفها الباحث عيشوش في بحثه: "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية" بأنها مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية[١٦].

**٢. نظرية الخدمة**

بالبحث في نظرية الخدمة تبين للباحث أن العالم قد بدأ يدخل مرحلة جديدة كليا منذ بداية الستينيات وبداية السبعينيات وخاصة في التسعينيات من القرن الماضي، فالتقدم الذي حققه العالم منذ بداية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف الستينيات والذي يمثل بكل المعايير فترة من أسرع فترات التاريخ تطورا وازدهارا إنما يعبر عن حلقة متصلة، ولا يعكس أي انقطاع أو انفصال في شكل التطور. وفي ربع القرن الذي تلا الحرب العالمية الثانية لم تنشأ صناعة كبيرة جديدة لم تكن كذلك بالفعل قبل الحرب العالمية الأولى، ولم تستخدم تكنولوجيات غير معروفة قبل ذلك بخمسين سنة على الأقل، فالقطاع الذي حقق أكبر معدل للنمو خلال الخمسين سنة الأولى للقرن العشرين كان القطاع الزراعي، وهو في كل هذا يستخدم أفكارا وتكنولوجيات معروفة منذ بداية القرن على الأقل، وإذا كانت صناعة الصلب تمثل خلال تلك الفترة محركا للنمو، فإن معظم التكنولوجيات المستخدمة في هذه الصناعة في منتصف هذا القرن كانت معروفة بالفعل قبل قرن من الزمان، وعلى رغم التطورات، كانت القطاعات الأكثر أهمية في الاقتصاد في منتصف القرن العشرين سواء من حيث مساهمتها في الناتج القومي أو استيعابها للعمالة، هي الصناعات المعروفة نفسها في أول هذا القرن واستخدمت فنونا وأساليب إنتاجية معروفة بشكل عام منذ ذلك الوقت.

---

١٥ - ناجي معلا، *الأصول العلمية للتسويق المصرفي* (عمان، الأردن: المؤسسة العالمية للتجليد، ٢٠٠٧م)، ٤٢.
١٦ - عبدو عيشوش، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة" (رسالة ماجستير- جامعة الحاج لخضر، الجزائر، ٢٠٠٩م)، ٢٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

هذا الانتقال النوعي في ركائز الاقتصاد من الزراعة إلى الصناعة، ومن ثم إلى المعلومات قد أدى إلى تغيير في هيكل الاقتصاد على اعتبار أن تسويق هذه المعلومات لا يندرج ضمن مفهوم الصناعة الذي يفضي إلى تسويق مخرجات الصناعة في شكل سلع استهلاكية أو نهائية، أي ذات طابع مادي بحت، فاستعمال هذه المكونات الجديدة لهذه السلعة الجديدة يتطلب نوع جديد من التسويق يكون في شكل تقديم خدمات، ومع تحول أنماط الاستهلاك ومع زيادة الطلب والاستعمال اليومي لهذه المخرجات الخدمية أصبحت مؤشرات الاقتصاد العالمي تصب في جانب القطاع الخدمي[١٧].

ومن التفسيرات النظرية لنمو الخدمات ومنافستها للمنتجات ما فسرته أسس أفكار "فيشر" ونظريته في الاقتصاد والنقود عام ١٩٦٥، وهي نظرية تتصف بكونها تقليدية حيث أكد "فيشر" على أن تزايد حجم قطاع الخدمات كان كنتيجة لتغير هيكل الاستهلاك أي التحول من السلع إلى الخدمات وهو كنتيجة لنمو الدخل الحقيقي، وبتعبير آخر، فإن مساهمة الخدمات زادت مع زيادة مستوى الدخل بحيث أن مرونة الدخل بالنسبة للطلب على السلع تكون أقل من١٠١، أما الطلب على الخدمات فتكون المرونة فيه أكبر من ١٠١[١٨].

## ب. مراحل تطور مفهوم الخدمة المصرفية

لقد مرت الخدمة المصرفية بمراحل في تطورها حتى وصلت إلينا بهذا المستوى ويمكن ذكر تلك المراحل كما يلي:

### أ) مرحلة الخدمات البنكية الأولية ولدعم المشاريع

كانت أعمال الحرفيين والتجار تقوم على أساس التبادل ثم مرحلة النقود حتى البداية في التعامل بمكون العمل المصرفي، وكان التجار والحرفيين يمتلكون الأموال ويخافون عليها من الضياع أو

---

١٧ - سمير بن قري، "آثار تحرير تجارة الخدمات على التنمية المستدامة في الاقتصاديات النامية دراسة مقارنة لقطاع الاتصالات بين الجزائر ومصر" (رسالة ماجستير- جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٤م)، ٥،٦.

١٨ - Hyun-Jeong Kim, *The shift to service economy-Causes and Effects* (Institute for monetary and economic research, the bank of Korea, ٢٠٠٦), p١٨-٢٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

السرقة فلجأوا إلى الخدمات البنكية، وشمل أولاً الإيداع والقروض ثم التنسيق والتعاون فيما بينهم، وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع والقروض، والفائدة، وإصدار أوراق البنكنوت، ثم في الخطوة الثانية قاموا باستثمار أموالهم في المشاريع الصناعية مما أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترة السابقة، بحيث أصبحت تمثل مؤسسات ذات كيان موسع، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال للبنوك[١٩].

**ب) مرحلة التنوع في الأنشطة والخدمات البنكية**

في ظل التطورات العالمية وإعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية، زاد اتجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية بل وباقي البنوك إلى التحول نحو البنوك الشاملة، وهي تلك الكيانات البنكية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة، وتفتح وتمنح الائتمان البنكي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد بنكي، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال فنتج عن ذلك توليفة جديدة من الخدمات من أهمها:

- إدارة إصدارات الأوراق المالية من أسهم وسندات.
- تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية للعملاء.
- اصدار صكوك على قوة مديونيات قائمة وطرحها للتداول سواء في أسواق رأس المال أو خارجها في ما يعرف بنشاط التوريق أو التسنيد، وعلاوة على ما سبق، فقد توسع نشاط البنك ليشمل صيرفة التأمين.

١٩ - عبدات، *تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون*، ٢٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

•خدمات حفظ وإمساك دفاتر الأوراق المالية للعملاء[٢٠].

ومن هذا المدخل يمكن تعريف البنوك الشاملة بأنها: " تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث نجدها تجمع ما بين البنوك التجارية التقليدية، ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال، كما تنطوي إدارة الخدمات المصرفية الإضافية والمقاصة بالبنوك الشاملة على العديد من الخدمات التي تسعي تلك البنوك إلى إداراتها بكفاءة لتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة، وأهم هذه الخدمات هي:

١) **خدمات المعاملات الدولية**: وتشمل على العديد من الخدمات لعل أهمها: خدمة المصدرين والمستوردين، عمليات الأطراف الأخرى مثل إصدار وقبول الدفع الدولية ومثل الحوالات المصرفية، خدمات تمويل التجارة الدولية باستخدام الكمبيالات المستندية، وكذلك الاعتمادات المستندية.

٢) **خدمات أمانة الاستثمار**: حيث تعتبر إحدى السمات الرئيسية للبنوك الشاملة مثل خدمات الأفراد، مثل إدارة أموال العملاء، وخدمات المشروعات والشركات، وخدمات متابعة المبيعات، وخدمات التسجيل والإصدار الخاصة بالأسهم والسندات[٢١].

**ج) مرحلة النمو عن طريق الاندماج**

يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدها القطاع البنكي العالمي كنتيجة حتمية للاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، والتي فرضت العديد من الالتزامات على الدول في هذا المجال، فعرفت هذه المرحلة انصهار البنوك وإحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف بدرجة أعلى كفاءة فساعدها في تنمية قاعدة وتحقيق كفاية رأسمالية تمكنها من استيعاب مخاطر نظامية وغير نظامية

٢٠ - محمود محمد داغر، *الأسواق المالية* (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ٨٥.
٢١- محاد، *فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية*، ٩٦ -٩٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

يصعب تحملها دون اندماجها، إضافة إلى تطوير سلسلة من الخدمات نتيجة تلاقي ثقافة بنكين مما يولد ويخلق الثقة والطمأنينة لدى العملاء، والاندماج يعني تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة بنك واحد، ويتخذ المصرف الجديد عادة اسم المصرف الدامج، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم المصرف الدامج[٢٢].

لقد أصبحت المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية والمصرفية واقعاً لا يمكن تجاهله في ظل ترسيخ العولمة[٢٣] يوما بعد يوم ورغبة في زيادة قدرتها التنافسية اتجهت المصارف إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكوين كيانات مصرفية عملاقة وقوية للتغلب على المصاعب التي بدأت تواجهها، وقد مثلت حركة الاندماجات داخل الأجهزة المصرفية للدول الصناعية المتقدمة شكلا من أشكال تركيز رأس المال، وتمركزه سواء على صعيد الدولة القومية أو على الصعيد الدولي، والواقع أن عمليات الاندماج والاستحواذ قد جاءت كتعبير عن اتجاه البنوك للتوسع الرأسي في نفس الأنشطة إفادة من اقتصاديات الحجم والتوسع الأفقي باقتحام أنشطة، ومجالات جديدة للإفادة من اقتصاديات النطاق[٢٤].

لقد شهدت هذه الفترة موجة عارمة من الاندماجات بين البنوك العالمية، أسفرت عن ولادة بنوك عملاقة، حيث أشارت الإحصائيات أنه في الفترة الممتدة ما بين ١٩٩٩-٢٠٠٢ عرفت أكثر من ٣٣ حالة اندماج بنكي في العالم، ومن أهمها على المستوى العالمي حالة اندماج في ألمانيا بين

---

٢٢- بوزعرور عمار ودراوسي مسعود "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرات التنافسية "ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات (جامعة سعد دحلب، الجزائر، بدون السنة)، ١٣٧، ١٤٢.

٢٣- يشير مصطلح العولمة إلى عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي، بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة أهمها: السلع والخدمات وعناصر الإنتاج، مما يترتب عليه زيادة عمليات التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي ولتكن إشكالا جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي، شذا جمال خطيب، *العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس الأموال* (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤م)، ١٦.

٢٤- محمد الصيرفي، *إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية الإلكترونية* (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ٢٩-٣٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بنك دوستيشة و درسدنر، وفي فرنسا بين بنكي ناسيونال وبنك باري يا، وفي بريطانيا بين بنك أول سكوتلاند مع ناشيونال ويستمستر، ومن أمثلتها على مستوى العالم العربي ما يلي[٢٥]:

**جدول ٣ أمثلة على الاندماجات بين المصارف العربية**

| سنوات الاندماج | الدولة | عدد حالات الاندماج | البنك المندمج | البنك الدامج |
|---|---|---|---|---|
| 99/93 | لبنان | 23حالة اندماج | عدة بنوك | عدة بنوك |
| 99/91 | مصر | 17حالة اندماج | عدة بنوك | عدة بنوك |
| 98 | الاردن | حالة واحدة | الشركة الاردنية للاستثمارات المالية | بنك فيلا ولبنان للاستثمار |
| 94 | سلطنة عمان | حالة واحدة | البنك الاهلي العماني | بنك مسقط |
| 98 | سلطنة عمان | حالة واحدة | بنك عمان والبحرين والكويت | بنك عمان التجاري |
| 98 | تونس | حالة واحدة | بنك تونس للاستثمارات | الاتحاد الدولي للبنوك |
| 98 | المغرب | حالة واحدة | البنك الشعبي المركزي | مجموعة البنوك الشعبية |
| 97 | السعودية | حالة واحدة | بنك القاهرة السعودي | البنكالسعودي التجاري المتحد |
| 99 | السعودية | حالة واحدة | البنك السعودي المتحد | البنك السعودي الامريكي |
| 99 | البحرين | حالة واحدة | البنك السعودي العالمي | بنك الخليج الدولي |

ويضيف الباحث: من بين الاندماجات المصرفية المهمة في ليبيا اندماج مصرفي الجماهيرية ومصرف الأمة الليبيين، وكان ذلك بدمج هذين المصرفين في مصرف واحد تحت اسم مصرف الجمهورية. جاء ذلك خلال اجتماع مجلسي إدارتي المصرفين في طرابلس الذي خصص لإقرار الاندماج بين المصرفين اللذين يشغلان المرتبة الأولى والخامسة في ترتيب أكبر المصارف التجارية المملوكة للدولة بالجماهيرية الليبية حينها، وصارت ميزانية المصرف الجديد بعد الدمج ٨ مليارات دينار ليبي، ليصبح ثاني أكبر المصارف الليبية بعد المصرف الليبي الخارجي، وبعدد موظفين بلغ أثناء الدمج ما يزيد عن ٥٨٠٠ موظف وموظفة إضافة إلى ١٤٦ فرعا له[٢٦].

٢٥- بعلي حسني مبارك، "امكانيات رفع كفاءة اداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة" (رسالة ماجيستير: جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٢م)، ١٢٨.

٢٦- موسى أحمد عمر، "متطلبات تحويل المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية في ليبيا، دراسة على مصرف الجمهورية فرع طبرق ليبيا" (رسالة ماجستير- جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج، ٢٠١٦م)، ١٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**د) مرحلة تطوير وتوسيع الخدمات الالكترونية**

لقد أدت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي شهدها هذا العصر إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل المصارف، وهذا لأنها تعتبر من أبرز القطاعات التي تتأثر وتستجيب للتغيرات الخارجية التي شكلت عاملا مساعدا لإعادة النظر في الخدمات وإلحاقها بالتطورات الحاصلة في كل المجالات، معتمدة على ما تنتجه التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات من وسائل حديثة ومتطورة، وأمام التوسع الكبير الذي يشهده استخدام الإنترنيت والتجارة الإلكترونية وجدت البنوك نفسها مجبرة على السير في اتجاه تقديم خدمات مصرفية إلكترونية، معتمدة على مختلف الأنظمة والاستراتيجيات في المجال الإلكتروني من أجل زيادة إمكانياتها التنافسية، خاصة وأنه توجد العديد من المؤسسات المالية التي استغلت التطورات الإلكترونية وأدخلتها في تقديم خدمات مصرفية بطريقة ذات فعالية وجودة عالية، مما ساعدها على جذب العديد من عملاء البنك، الأمر الذي نبه البنوك بضرورة إدخال التقنيات الالكترونية في مجال عملها من أجل الاستعداد للمتطلبات الجديدة والدخول في الاقتصاد الجديد المعروف بالاقتصاد الرقمي، وما لذلك من آثار على تحسين الخدمات والمنتوجات المصرفية[٢٧].

وقد أظهرت إحدى الدراسات المعدة في منتصف عام ١٩٩٩ بأن معدل تكلفة تقديم الخدمة المصرفية يبلغ حوالي دولارا أمريكيا، وذلك إذا تم تقديمها من خلال فرع المصرف القائم والمبني من الحجر والطوب، ويبلغ معدل كلفة تقديمها من خلال أجهزة الصرف الآلي والأجهزة الإلكترونية المشابهة الأخرى حوالي (٢٥ سنتا) بينما لا يتجاوز معدل كلفة تقديمها باستخدام الإنترنت السنت الواحد[٢٨].

---

٢٧- ميهوب سماح، "الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية" (رسالة ماجستير- جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ٢٠٠٥م)، ٧٤.

٢٨ - نادر الفرد قاحوش، *العمل المصرفي عبر الانترنت* (عمان: الدار العربية للعلوم، ٢٠٠١م)، ٣٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وهنا كما يراه الباحث أصبح بالإمكان في هذه الفترة حصول العميل على الخدمة المصرفية، وهو في بيته وبين أسرته، بواسطة الاعتماد على التقنية الالكترونية، وفي هذا المجال يمكن ذكر أهم الوسائل التي اعتمدها البنوك في مجال الخدمات الالكترونية: ١) استخدام الهاتف الثابت كقناة لتقديم الخدمات ٢) استخدام الهاتف النقال كقناة لتقديم الخدمة ٣) الخدمات المصرفية عبر الإنترنيت ٤) أجهزة الصراف الآلي.

لقد ظهر في هذه المرحلة مفهوم البنك الالكتروني الذي هو عبارة عن مؤسسة للمشورة وفتح آفاق العمل ومكان لفرص الاستثمار وإداراتها، ومكان للخدمة المصرفية بتكاليف أقل، إضافة لكونه مكان للإدارة المتميزة لحاجات العميل على اختلافها، فهو موقع يقدم الخدمات المصرفية ويقدم خدمات ضريبية واستشارية واستثمارية، وعليه فإن المقصود هو جعل الخدمة المصرفية متاحة للجميع من خلال الإنترنت كوسيلة اتصال بين العميل بواسطة الحاسوب الخاص وبين المصرف[٢٩] إنه ببساطة تلك البنوك والمؤسسات المالية المستندة على الركائز الإلكترونية، من خلال توظيف التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم كافة الخدمات بأمان وبأقل تكلفة، وبأسرع وقت وأقل جهد للعميل[٣٠].

يرى الباحث، في مصرف الجمهورية أنه من المصارف المتميزة في القطاع المصرفي الليبي التي تبنت استراتيجية الخدمة الالكترونية فلقد تم إطلاق الهوية المؤسسية الجديدة للمصرف في الوقت الذي يقوم فيه المصرف بتطبيق استراتيجيته الجديدة، التي تستند على تطوير الخدمات الالكترونية الحديثة، التي من شأنها التسهيل على الزبون للحصول على الخدمات المصرفية دون الحاجة لزيارة المصرف، كما ويبدي المصرف اهتماماً كبيراً في تطوير خدمات ومنتجات جديدة لقطاع الشركات والمؤسسات من خلال إطلاق منصات الكترونية جديدة تساهم في نمو وازدهار أعمالهم، ويسعى

---

٢٩- أبو عربي مروان محمد، *الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية* (عمان: دار تسنيم النشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ٩٣.

٣٠- أمينة علي محاد، "فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري" (رسالة ماجستير- جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، الجزائر، ٢٠١٥م)، ٩١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

مصرف الجمهورية خلال الفترة القريبة القادمة إلى التوسع في شبكة الفروع، وتطوير وتحديث النظام المصرفي لدعم الخدمات المتطورة والخدمات المصرفية عن طريق الانترنت، هذا وقد تم مؤخراً تدشين واطلاق خدمات جديدة، وتشمل تطبيق الهاتف النقال وخدمات الرسائل النصية والموزع الصوتي *(Call Center)* من خلال الرقم المخصص (١٥٠٠)[٣١].

**هـ) مرحلة التدويل** *(internalisation)*

يقصد بالتدويل تزايد التعاون بين الدول والمؤسسات المصرفية المختلفة المتواجدة بتلك الدول في المجال المصرفي والمالي، والدليل على ذلك الزيادة المعتبرة في تواجد المصارف خارج أسواقها المحلية. وتتجه المصارف في الوقت الحالي إلى تدويل نشاطها، أي غزو أو الدخول في أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم، وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الذي قد يمكن تدويل النشاط المصارف يتشابه إلى حد كبير مع المؤسسات التي تقوم بغزو الشركات الدولية ومتعددة القوميات الأسواق جديدة، إما بالاستثمار المباشر وغير المباشرة، وأمثلها نجد شركات متعددة القوميات، وعلى نفس السياق أيضا نجد المصارف المتعددة القوميات، وهناك عدة أشكال لتدويل المصارف لنشاطها المصرفي منها:

١) **الشكل الأول**: تقديم الخدمات المالية بواسطة مؤسسة في بلد ما إلى مستهلك الخدمة في بلد أخر، أي تقديم الخدمات المالية والمصرفية عبر الحدود، ويدخل هذا الشكل في توسيع الأعمال الدولية لمصارف البلد المعني، أي بيع خدمات لغير المقيمين.

٢) **الشكل الثاني**: توزيع الخدمات المالية عبر إنشاء شركات تابعة أو فروع أو وكالات بواسطة المؤسسات المالية المقيمة في بلد أخر، بخلاف الدول المضيفة، ويدخل هذا الشكل ضمن تأسيس فروع البلد المعني لفروع أو وكالات تابعة في الخارج سواء للتعامل مع المقيمين أو غير المقيمين[٣٢].

---

٣١- الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا https://www.jbank.ly تاريخ الدخول ٢٠-٩-٢٠٢٠

٣٢ - محاد، *فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية*، ٩٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## ج. خصائص الخدمة المصرفية

لا بد من إدراك موظفي المصارف المتصلين مباشرة مع العملاء للطبيعة المميزة للخدمة بصفة عامة، وبالخدمة المصرفية بصفة خاصة، وتتميز الخدمة المصرفية بخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

**١. الافتقار إلى هوية خاصة:**

تعني أن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، وأن العميل في اختياره للمصرف أو الفرع الذي سيتعامل مع سيعتمد في ذلك على القرب الجغرافي أو على الراحة أو الملاءمة التي يقدمها ذلك المصرف، وعليه فإن المصرف سيسعى إلى إرساء هوية متميزة عن طريق الاهتمام بموقعه، وسمعته، وكفاءة موظفيه، ,زيادة الجهود الإعلانية وأحياناً ابتكار منتجات جديدة لمواجهة حدة المنافسة وجذب المزيد من هؤلاء العملاء[٣٣].

**٢. تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:**

تتميز الخدمات المصرفية أيضاً بتعددها وتنوعها باعتبار أن المصارف تكون مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات، حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمترابطة مثل الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

**٣. الانتشار الجغرافي:**

تكتسي هذه الخاصية أهمية كبيرةً جداً، باعتبار أن الخدمات المصرفية بطبيعتها تحتاج إلى احتكاك بين مقدمها والمستفيد منها، وهذا يعني أن قنوات التوزيع العادية تكون غير نافعة، وعليه فحتى تحقق المصارف النجاح المنشود، عليها أن تكون قادرة على الوصول إلى عملائها سواء الحاليين أو المرتقبين، وهذا يعني ضرورة امتلاكها لشبكة متكاملة من الفروع تقوم بتقديم خدماتها المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء في مناطقهم، وذلك من خلال تغطية احتياجاتهم سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى الدولي[٣٤].

---

٣٣- أحمد محمود أحمد، *تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي* (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ٤٥-٤٦.

٣٤ - نفس المرجع، ٤٧.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**٤. تقلبات الطلب:**

حيث يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماتها.

**٥. التوازن بين النمو والمخاطر:**

وتعني أنه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع، باعتبار أن المصرف هو مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل[٣٥].

**٦. الارتباط بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:**

ترتبط المصارف أكثر من غيرها من المنشآت الأخرى بالسياسة الاقتصادية للدولة، حيث يتأثر كل واحد منهما بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ المصرف المركزي مجموعة من القرارات، ويستخدم مجموعة من الأساليب والأدوات كأسعار الصرف، وأسعار الفائدة، والسوق الائتمانية، والسيولة والاحتياطي ..إلخ، وذلك من أجل التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على سياسات المصارف[٣٦].

## د. تعريفات أساسية عن الخدمة المصرفية بالمصرف الإسلامي (مصرف الجمهورية)

### أ) تعريف الخدمة المصرفية في المصرف الإسلامي (مصرف الجمهورية)

يقدم المصرف الإسلامي وفق رؤيته الشرعية جميع الخدمات المصرفية والمالية المعاصرة الجائز منها شرعا طبقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، بما ييسر على المتعاملين معه قضاء مصالحهم

---

٣٥ - عيشوش، *تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية*، ٢٥.

٣٦ - محمد زيدان،" دور التسويق في القطاع المصرفي :حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" (أطروحة دكتوراة- جامعة الجزائر،٢٠٠٤م)، ٦٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المختلفة حتى لا يضطرون للتعامل مع البنوك التقليدية الربوية، والأصل في تقديم هذه الخدمات هو الحِل، إلاّ ما حُرم بفتوى من مجامع الفقه أو هيئات الفتوى، ويتقاضى المصرف الإسلامي مقابل تأدية هذه الخدمات عمولةً أو أتعاباً أو سمسرةً، وهذا جائز شرعاً.

ويمكن تعريف الخدمة المصرفية في المصرف الإسلامي بأنها "قيام البنك الإسلامي بتقديم المنافع المالية والاستشارية لعملائه بما يلبي حاجاتهم ويحقق رغباتهم، ويعمل علي تيسير المعاملات المالية والاقتصادية في المجتمع، وذلك مقابل عمولة أو أجر بمراعاة ألا يشتمل ذلك علي مخالفة شرعية أو شبة ربا"[٣٧].

**ب) أنواع الخدمات المصرفية العامة في المصرف الإسلامي " مصرف الجمهورية"**

المقصود بكلمة العامة أي الخدمات التي تخرج من دائرة المنتجات المتعلقة بالبيوع أو المنتجات التمويلية كالمرابحة والمضاربة والمشاركة التي سوف يتم تناولها فيما بعد، ولقد بحث الباحث على أهم أنواع الخدمات المصرفية في كتب الاقتصاد الإسلامي فلم يجد أفضل من التفصيل الوافي الذي قدمه الباحث "حسين شحاتة" في كتابه المصارف الإسلامية فاعتمده مرجعاً لهذا الجانب.

**١) فتح الحسابات الجارية:**

يُعرَّف الحساب الجاري بأنه قرض حسن لدى المصرف الإسلامي مع الإذن له بالاستفادة منه، وضمان رده عند الطلب. فيقوم العميل بفتح الحساب الجاري بناءً على طلبه، وله حق الإيداع أو السحب في أي وقت يشاء نقداً أو بأي وسيلة متعارف عليها، ويحصل بعد فتح الحساب على دفتر شيكات أو بطاقة صرف آلي أو بطاقة ائتمان، مما يسهل له سحب أي مبالغ مادام الرصيد يسمح. ولا يتقاضى المصرف الإسلامي أي عمولات إلاّ استرداد المصروفات الفعلية فقط مثل الدفعات وثمن دفاتر الشيكات ومصاريف المراسلات، ولا يعطي عائداً على الحساب الجاري أو يحمل صاحبه أي خسائر، وله حق الاستفادة منه وفقاً للقاعدة الشرعية: الخراج بالضمان، وهذه خدمة

٣٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية* (جدة: البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤م)، ١٩٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

مجازة فقهاً، وهذه قاعدة مبنية على حديث صحيح روته السيدة عائشة قالت :قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: الخراج بالضمان[٣٨].

**٢) فتح حسابات الادخار الاستثماري (دفاتر التوفير):**

هو استثمار مال لدى المصرف الإسلامي والتفويض باستثماره بوجه مشروع، ويحق لصاحب هذا الحساب السحب منه في أي وقت، مع وجود بعض القيود عند عملية السحب. ولا يضمن المصرف الإسلامي لصاحب الدفتر ربحاً معيّناً، ويُوزع صافي الأرباح المحققة من الاستثمار بينهما بنسبة شائعة بحسب الاتفاق، وإن حدثت خسارة يتحملها أصحاب الحسابات الاستثمارية، ويكون المصرف الإسلامي قد خسر جهده، وفقاً للقاعدة الشرعية: الوضيعة على صاحب المال، عملاً بمقتضى عقد المضاربة الشرعية.

**٣) إصدار صكوك الاستثمار الإسلامية:**

يعرف الصك الإسلامي بأنه وثيقة استثمارية يصدرها المصرف الإسلامي وتمثل حصة شائعة في مشروع استثماري معين، حيث يقوم المصرف الإسلامي باستثمار حصيلة بين الصكوك في مشروع استثماري محدد لأجل محدد، ويوزع عائد المشروع بين حملة الصكوك وبين المصارف الإسلامي بنسبة شائعة لكل منهما حسب المنصوص عليه في العقد المبرم بيننهما، وإن حديث خسارة يتحملها حملة الصكوك ويكون المصرف الإسلامي قد خسر جهده، والتكيف الشرعي للصكوك الإسلامية هي عقود المضاربة الشرعية الواردة في كتب الفقه بشكل مفصل[٣٩].

**٤) اصدار خطابات الضمان:**

خطاب الضمان هو: وثيقة يصدرها المصرف الإسلامي بناء على طلب المتعاملين معه، يتعهد فيها دفع مبلغ نقدي معين عند الطلب خلال فترة زمنية محددة إذا لم يلتزم العميل بالوفاء بما عليه من التزامات وعهود معينة للمستفيد. والتكييف الشرعي لخطاب الضمان بأنه كفالة، وقد تكون

---

٣٨- أحمد بن الحسين البيهقي، *السنن الكبرى للبيهقي*، كتاب البيوع، تحقيق: محمد عبد القادر (بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٣م)،ج٥، ٥٢٥.

٣٩ - حسين حسين شحاتة، *المصارف الإسلامية* (القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٩م)، ٣٨-٤٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تبرعاً من باب المروءة والود، أو بأجر، ويكون الأجر إما مبلغاً مقطوعاً بصرف النظر عن الجهد المبذول، وإما نسبة مئوية من قيمة الخطاب، وإما كليهما معاً. وحينئذٍ يكون خطاب الضمان المغطى هو المشروع، وأما خطاب الضمان غير المغطى فلا يجوز، لأنه كفالة، ولا يصح شرعاً أخذ مقابل عن الكفالة إلا في حدود المصاريف الفعلية.

**٥) فتح الاعتمادات المستندية:**

هو تعهدٌ يلتزم بمقتضاه المصرف فاتح الاعتماد بناء على طلب العميل أن يدفع أو يضع تحت تصرف المستفيد أو يقبل المسحوبات التي يقدمها المستفيد مقابل مستندات الشحن أو أن يفوِّض مصرفاً آخر للقيام بهذه المدفوعات بالنيابة عنه، ومن أهداف الاعتمادات المستندية طمأنة البائع أو المصدر إلى حصوله على ثمن البضاعة عند تقديم المستندات المطلوبة، تسهيلاً لأنشطة الاستيراد والتصدير[٤٠].

**٦) إصدار صناديق الاستثمار الإسلامية:**

تعرف صناديق الاستثمار بأنها وعاء استثماري له ذمة مستقلة يهدف إلى تجميع الأموال في صورة وحدات استثمارية في شكل أسهم أو صكوك لتوظيفها في مجالات محددة ويدير الصندوق شركة أو بنك ممن لديه خبرة في التوظيف الإسلامي، وهناك أنواع مختلفة لصناديق الاستثمار منها الإسلامية التي تلتزم بأحكام الشريعة في إصدار أسهم أو صكوك الصندوق، والتكييف الشرعي لصناديق الاستثمار هو أنها إما عقد مضاربة بين أصحاب المال من المستثمرين وحملة الأسهم أو حملة الصكوك وبين المصرف الإسلامي، أو أنها عقد وكالة بين المصرف الإسلامي وبين من يكلفه أو يوكله المصرف لإدارة الصندوق إدارة فنية بأجر أو بنسبة من صافي الربح.

**٧) تحصيل الشيكات والأوراق التجارية:**

يقوم المصرف الإسلامي بتحصيل الشيكات والأوراق التجارية المسحوبة على الغير لحساب عملائه عندنا يحين ميعاد استحقاقها، ويتقاضى مقابل هذه الخدمة عمولة تسمى بعمولة التحصيل

---

٤٠ ـ نفس المرجع، ٤١-٤٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ويحضر على المصرف الإسلامي القيام بالآتي: الإقراض بضمان الشيكات أو الأوراق التجارية لأن فيه معاملة ربوية، ولا يقوم بإجراءات حساب وتحصيل فوائد التأخير لأن فيه أيضا ربا.

**٨) التحويلات الداخلية والخارجية:**

يكون للمصرف الإسلامي مجموعة من الفروع والمراسلين على المستويين المحلي والعالمي بما ييسر للمتعاملين معه إجراء التحويلات لأي مبالغ لأي مكان في العالم، ويدخل في نطاق التحويلات الخارجية تحويل العملة المحلية أو عملة أجنبية أخرى، ومن أهم وسائل التحويلات الشائعة ما يلي:

أ. تحويلات خطابية أو بريدية.

ب. تحويلات هاتفية أو بالبرقية أو بالفاكس أو بالنت.

ج. الشيكات المصرفية أو السياحية.

د. شبكات الاتصالات المحلية والعالمية.

هـ. خطابات الاعتمادات المسندية.

هذا ويحصل المصرف الإسلامي مقابل هذه الخدمة على استرداد مصارف التحويل حسب الوسيلة المستخدمة وعمولة أجر التحويل وكلاهما جائز شرعاً[٤١].

**٩) إصدار الصكوك السياحية وبطاقات السحب الآلي:**

يعرف الصك السياحي بأنه صك مصرفي مقبول الدفع يعطي لحامله الحق في تسييله نقداً بعملة معينة من أي من المصارف المشتركة في شبكة المقاصة العالمية، فقد يطلب بعض العملاء صكوك سياحية عند سفرهم من مكان إلى آخر خوفاً من سرقة أموالهم التي يحملونها، فيأخذ منه المصرف الإسلامي قيمة هذه الشيكات أو تخصم من حسابه الجاري، ومن ناحية أخرى يقبل المصرف الإسلامي قيمة هذه الشيكات أو تخصم من حسابه الجاري، كذلك يقبل المصرف شراء الشيكات السياحية من حامليها، ويحصل المصرف الإسلامي مقابل أداء هذه الخدمة على عمولة وهي جائزة شرعاً، كما يقوم المصرف الإسلامي بتقديم خدمة لعملائه بإصدار بطاقة لهم لها رقم

---

٤١ - نفس المرجع، ٤١-٤٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

سري خاص لصاحبها تمكنه من استخدام الصراف الآلي لأي فرع من فروع المصرف الإسلامي، وتساعد هذه البطاقة العميل على :

أ. السحب والإيداع النقدي الفوري في أي وقت في حدود معينة.

ب. إيداع الشيكات الخاصة به لغرض التحصيل.

ج. معرفة رصيده الجاري أو الاستثماري.

د. طلب التحويل من حساب إلى حساب آخر بسهولة.

هـ. طلب الحصول على كشف حسابه.

هذا ويحصل المصرف الإسلامي مقابل هذه الخدمة على عمولة أجر وهي جائزة شرعاً.

**١٠) بيع وشراء العملات والأوراق المالية (الصرافة):**

يقوم المصرف الإسلامي بأعمال الصرف والتي تتمثل في استبدال عملة بعملة أخرى حسب أسعار الصرف السائدة في السوق، ويتم التعامل نقداً يداً بيد، حيث يتم الدفع والقبض الفوري أو عن طريق الخصم أو الإضافة للحساب الجاري للعميل من طرف المصرف، وهذه الخدمة جائزة شرعاً في إطار أحكام الشريعة الوارد بيانها في كتب الفقه الإسلامي، وبشروط هي: شرط التقاضي في الحال يداً بيد ولا يجوز التأخير لأحد البديلين وتحديد سعر الصرف، ووقت تنفيذ العملية، ويستفيد المصرف الإسلامي من عمليات الصرف على ربح يتمثل في فروق الأسعار وهذا الربح حلال لأنها من أنواع المعاملات الجائزة شرعاً، بشرط توافر الضوابط الواردة آنفاً ويدخل في هذا المجال قيام المصرف الإسلامي ببيع وشراء الأوراق المالية لحساب بعض العملاء من خلال شركات السمسرة العاملة في سوق الأوراق المالية نظير عمولة معينة[٤٢].

## هـ. أنواع الخدمات المصرفية الإسلامية في مصرف الجمهورية

---

٤٢ ـ نفس المرجع، ٤١-٤٧.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وهي كما سبق ذكره أنها خدمات تميز المصارف الإسلامية بشكل أكبر من بقية الخدمات، وتختص بها ومجالها هو تمويل المؤسسات والأفراد بصور تمويلية مستمدة من الشريعة الإسلامية وفق أحكامها، وأهم تلك الخدمات التمويلية هي :

أ) **المضاربـة:**

تقديم الخدمة التمويلية كالمضاربة في المصرف الإسلامي يعتبر من أساليب الاستثمار المهمة في المصرف الإسلامي المعاصر، إذ أن هذه الصيغة تتميز بكفاءة وفعالية عالمية، وتعمل على تجميع المدخرات ووضعها في أيدي أصحاب الكفاءة بهدف تنميتها، والمضاربة هي شركة بين العمل ورأس المال يتفقان على اقتسام الأرباح عند تحقيقها بنسبة محددة، أما في حالة الخسارة فيخسر العامل جهده ويخسر صاحب رأس المال ماله، ويستند هذه التقسيم إلى قاعدة وهي التي تنص على أن الربح على شرط المتعاقدين والوضيعة أي الخسارة على المال[٤٣].

المضاربة فيها معنى الضرب في الأرض والانتشار فيها للمتاجرة طلبا للرزق وهو الذي سمى في القرآن بفضل الله يقول تعالى: (فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ)[٤٤] وقوله تعالى: (وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِن فَضْلِ اللَّهِ)[٤٥] وقد تاجر النبي صلى الله عليه وسلم في مال السيدة خديجة زوجته، دون أن يملك منه شيئا وهذا من المضاربة، وفي تعريف المضاربة فهي شركة بين اثنين أحدهما يسمى رب المال والآخر يسمى المضارب، والأول له نصيب في الربح مقابل رأس المال، والثاني ربحه مقابل عمله الذي يؤديه، والمضاربة نوعان وهما:

---

٤٣ ـ حيدر يونس الموسوي، *المصارف الاسلامية، أداءها المالي وأثرها في السوق* (عمان: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٢م)، ٤٥.

٤٤ ـ سورة الجمعة الآية: ١٠.

٤٥ ـ سورة المزمل الآية: ٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١) المضاربة المطلقة وهي أن تدفع المال مضاربة من غير تعيين العمل والمكان والزمان وصفة العمل، فالمضاربة المطلقة يكون للمضارب فيها حرية التصرف كيفما يشاء دون الرجوع لرب المال إلا عند نهاية المضاربة.

٢) المضاربة المقيدة وهي التي يشترط فيها رب المال على المضارب بعض الشروط لضمان ماله كما ورد في رواية العباس بن عبد المطلب، وهذا النوع من المضاربة جائز.

أن عقد المضاربة في المصارف الإسلامية يستخدم لتحقيق هدفين:

١) لحشد الأموال والمدخرات، حيث يقوم المصرف باستقطاب الودائع الاستثمارية من المدخرين بموجب عقد المضاربة، على أن يقوم باستثمارها. وفي هذا الجانب يكون المصرف هو العامل (المضارب)، وصاحب الوديعة هو رب المال، ويتم اقتسام الربح بنسبة شائعة بين الطرفين، وفي حالة حدوث خسائر بدون تعدي أو تقصير فإن الخسارة سيتحملها المودع، ولذلك فإن مخاطر الاستثمارات الممولة من الحسابات المشتركة سيتحملها أصحاب هذه الحسابات إلا إذا حدث تعدي أو تقصير من طرف المصرف.

٢) استثمار هذه الودائع بصيغ التمويل المختلفة ومن ضمنها عقد المضاربة، حيث يقوم المصرف بمنح عملائه بعد إجراء الدراسة المالية والائتمانية مبالغ معينة يعملون فيها في نشاطات محددة وفق عقد المضاربة، وهنا يكون المصرف هو رب المال، والمستثمر هو المضارب (العامل)، على أن يتم اقتسام الربح بنسبة شائعة، والخسارة على المصرف فقط إلا في حالة تعدي وتقصير من المضارب فإنه يتحمل الخسائر[٤٦].

في مصرف الجمهورية اطلع الباحث على تعريف المضاربة وخطواتها ومن المفيد عرض خطوات المضاربة في هذا المصرف كما يلي:

---

٤٦- موسى عمر مبارك أبو محيميد، "مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II" (أطروحة دكتوراة- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ٢٠٠٨م)، ٩٢-٩٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

جدول٤ الخطوات العملية للمضاربة في مصرف الجمهورية[٤٧]

| البيـــــان | الشـــرح |
|---|---|
| **تكوين مشروع المضاربة** | المصرف: يقدم رأس مال المضاربة بصفته رب المال.<br>المضارب: يقدم جهده وخبرته لاستثمار المال مقابل حصة من الربح متفق عليها. |
| **نتائج المضاربة** | يحتسب الطرفان النتائج ويتسمان الأرباح في نهاية مدة المضاربة ويمكن أن يكون ذلك دورياً حسب الاتفاق مع مراعاة الشروط الشرعية. |
| **تسديد رأس مال المضاربة** | المصرف: يستعيد المصرف رأس مال المضاربة الذي قدمه قبل أي توزيع للأرباح بين الطرفين لأن الربح يجب أن يكون وقاية لرأس المال.<br>في حالة الاتفاق على توزيع الأرباح دورياً قبل المفاصلة فإنها تكون على الحساب إلى حين التأكد من سلامة رأس المال. |
| **توزيع الثروة الناتجة عن المضاربة** | في حالة حدوث خسارة فأن رب المال (المصرف ) ويتحملها ما لم تكن ناشئة عن التعدي أو التقصير أو مخالفة الشروط فيتحملها عندئذ المضارب.<br>في حالة حدوث أرباح فهي توزع بين الطرفين المصرف ومن يتعامل معه حسب الاتفاق مع مراعاة مبدأ الربح وقاية لرأس المال. |

٤٧ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية تاريخ الدخول ٢١-١٠-٢٠٢٠

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**ب) المرابحة:**

في تعريف المرابحة جاء بأنها تعني بيع السلعة المملوكة للبائع وقت التفاوض والتعاقد عليها بتكلفتها التاريخية (والتي تشمل ثمن الشراء وأي نفقات ومصاريف أخرى تتعلق باقتناء السلعة) مع اشتراط ربحٍ ما سواء كان مبلغاً مقطوعاً أو نسبة من التكلفة، والمرابحة هي أحد أنواع بيوع الأمانة، وتقوم أساساً على كشف البائع الثمن الذي قامت عليه السلعة به، وهو من العقود الشرعية التي تعامل بها الناس منذ القدم وحتى يومنا هذا وذلك لمساس الحاجة إليها. وفي تعريف المرابحة لآمر الشراء هي أن يتقدم من يريد شراء سلعة موصوفة لمصرف أو جهة ما، يطلب أن يقوم المصرف أو غيره بشراء السلعة المطلوبة واعداً بشرائها منه بنسبة ربح يتفق عليها مع الاتفاق على تقسيط الثمن[٤٨].

وفي دليلها: المرابحة صورة من صور البيع، والبيع جائز في الكتاب والسنة وإجماع العلماء والمعقول، قال تعالى: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا)[٤٩]. وقال تعالى: (لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلًا مِنْ رَبِّكُمْ فَإِذَا أَفَضْتُمْ مِنْ عَرَفَاتٍ فَاذْكُرُوا اللَّهَ عِنْدَ الْمَشْعَرِ الْحَرَامِ وَاذْكُرُوهُ كَمَا هَدَاكُمْ وَإِنْ كُنْتُمْ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الضَّالِّينَ)[٥٠]. وللمرابحة لها شروط وقد استخلصها الباحث كما يلي:

١) أن يكون الثمن الأول معلوماً لكل طرف من أطراف العقد.

٢) أن تكون قيمة الربح معلومة للكل طرف من أطراف العقد، وقد يكون محدداً بالمقدار أو النسبة من الثمن الأول الأصلي.

٣) أن تكون السلعة موصوفة بكل وضوح ويمكن معاينتها سواء بذاتها أم عن طريق العَيِّنة أو ما يحل محل ذلك.

---

٤٨ - أبو محيميد، *مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال*، ٧٣-٧٦.
٤٩ - سورة البقرة: الآية ٢٧٥.
٥٠- سورة البقرة: الآية ١٩٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وفي تطبيق المرابحة في المصرف الإسلامي التي تعتبر من أكثر صيغ التمويل استعمالا في المصارف الإسلامية كما هي تصلح بتمويل جزئي لأنشطة العملاء الصناعية والتجارية أو غير ذلك، وتمكنهم من الحصول على السلع المنتجة وكذلك البيوع الدولية في البضائع، حيث يوكل البنك شخصياً بأن يشتري البضائع ثم يستلمها البنك، ثم يبيعها للتاجر بربح متفق عليه[٥١].

في مصرف الجمهورية اطلع الباحث على تعريف المرابحة وخطواتها ومن المفيد عرض خطواتها في هذا المصرف كما يلي:

**جدول٥ الخطوات العملية للمرابحة في مصرف الجمهورية[٥٢]**

| البيـــــان | الشـــرح |
|---|---|
| **طلب الشراء المبدئي** | الزبون يقوم بإحالة طلب شراء مرفق بفاتورة مبدئية للسلعة باسم مصرف الجمهورية |
| **إجراء المصرف حول الطلب** | المصرف ينظر في طلب الزبون ومنحه الموافقة من عدمها |
| **البدء الفعلي في الإجراء من الزبون** | الزبون يقوم بملء نموذج وعد بالشراء بالمصرف |
| **تنفيذ الشراء الأول لغرض المرابحة من المصرف** | المصرف يقوم بشراء السلعة من الشركة بنموذج عقد الشراء وتملكها وحيازتها باسمه بالكامل |
| **إبلاغ الزبون وإعداد صفقة البيع** | المصرف يقوم بإبلاغ الزبون بوجود السلعة ويطلب منه توفير الضمانات والدفعة الأولى |
| **إتمام بيع المرابحة** | المصرف يقوم بتسليم الزبون نسخة من عقد البيع وإذن استلام السلعة |

ج) **المشاركة:**

٥١ - حسين عبد المطلب الأسرج، *إطلاق الإمكانات الواعدة للتمويل الإسلامي* (بدون مكان النشر، ٢٠١٨م)، ٨.

٥٢ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية تاريخ الدخول ٢١-١٠-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

في تعريف المشاركة جاء بأنها هي اتفاقية بين المصرف الإسلامي والطرف الآخر (المتعامل) للاشتراك في رأس المال وحسب الاتفاق على نسبة المشاركة لإنشاء مشروع جديد أو تطوير مشروع قائم، سواء كانت الشراكة دائمة أم متناقصة بحيث يتم توزيع الأرباح حسب الاتفاق بين الطرفين، أما الخسائر فتكون حسب نسبة المشاركة في رأس المال[٥٣].

ويشير رجال الفقه الإسلامي إلى أن شرعية وإباحة المشاركة تستند إلى تعاليم القرآن والسنة وإجماع العلماء، وهذا راجع لكون الاستثمار بالمشاركة لا يلحق الضرر بأحد الطرفين، وهذا بخلاف تمويل الاستثمارات بالقروض البنكية، أين نجد أن طالبي القروض الاستثمارية ملزمون بإعادة أصل القرض مع فوائده بغض النظر عما إذا ربح المشروع أم خسر، هذا بخلاف التمويل بالمشاركة أين يشترك الطرفان في الربح والخسارة، عندئذ لا يكون لأحد الطرفين الفرصة الأكيدة في الحصول على العائد[٥٤]. وللمشاركة نوعان هما:

١) المشاركة الثابتة أو طويلة الأجل: وهي نوع من المشاركة يقوم على مساهمة المصرف في تمويل جزء من رأس مال مشروع معين، مما يترتب عليه أن يكون شريكاً في ملكية هذا المشروع وشريكاً كذلك في كل ما ينتج عنه من ربح أو خسارة بالنسب التي يتم الاتفاق عليها والقواعد الحاكمة لشروط المشاركة.

٢) المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك: المشاركة المتناقصة أو المشاركة المنتهية بالتمليك هي نوع من المشاركة يكون من حق الشريك فيها أن يحل محل المصرف في ملكية المشروع، إما دفعة واحدة أو على دفعات، حسبما تقتضي الشروط المتفق عليها وطبيعة العملية[٥٥].

إن عقد المشاركة في المصارف الإسلامية يطبق من نواحٍ هي: قد تكون المشاركة طويلة الأجل، وذلك في حالة ما إذا كانت مشاركة طويلة الأجل (مستمرة) أو قد تكون المشاركة متوسطة الأجل،

---

٥٣ - أبو محيميد، *مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية*، ٨٨.
٥٤- منذر قحف، *مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي* (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٤٢٥هـ)، ٤٧.
٥٥ - أبو محيميد، *مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية*، ٨٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وذلك في حالة المشاركة المنتهية بالتمليك، وهي التي يحل فيها الشريك محل المصرف في ملكية المشروع إما دفعة واحدة أو على دفعات، أو وقد تكون المشاركة قصيرة، وذلك في حالة تمويل العمليات التي تستغرق زمناً قصيراً[٥٦].

في مصرف الجمهورية اطلع الباحث على تعريف المشاركة وخطواتها ومن صورها المشاركة المتناقصة ومن المفيد عرض خطواتها في هذا المصرف كما يلي:

**جدول٦ الخطوات العملية للمشاركة المتناقصة في مصرف الجمهورية[٥٧]**

| البيـــــان | الشـــرح |
|---|---|
| **الاشتراك في رأس المال** | المصرف: يقدم جزءا من رأس المال المطلوب للمشروع بصفته مشاركا ويتفق مع العميل (الشريك)على طريقة معينة لبيع حصته في راس المال تدريجيا .<br>الشريك: يقدم جزءا من رأس المال المطلوب للمشروع، ويكون أميناً على ما في يده من أموال المصرف |
| **نتائج المشروع** | يتم العمل في المشروع من أجل تنمية المال وقد يحقق المشروع نتائج ايجابية أو سلبية |
| **توزيع الثروة الناتجة من المشروع** | – في حالة حدوث خسارة، فأنها على قدر حصة كل شريك.<br>– في حالة تحقق أرباح، فأنها توزع بين الطرفين (المصرف والشريك) حسب الاتفاق. |
| **بيع المصرف حصته من رأس المال** | المصرف يعبر عن استعداده حسب الاتفاق لبيع جزء معين من حصته في رأس المال، الشريك يدفع ثمن الجزء المباع من حصة المصرف وتنتقل أليه ملكية دلك الجزء. |

٥٦ - الأسرج، *إطلاق الإمكانات الواعدة للتمويل الإسلامي*، ٦.

٥٧ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية تاريخ الدخول ٢١-١٠-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**د) السلم:**

هو عقد شراء يكون فيه السعر مدفوعا مقدماً من قبل المصرف وتسلم السلع لاحقاً من قبل العميل إلى شخص محدد بتاريخ محدد لإيجاره المبلغ المقترض، وبإمكان المصرف منح مثل هذا القرض لزبائنه المشاركين في عمليات التمويل المحلية كالمضاربة والمشاركة لتقديم تسهيلات معينة تحفيزاً لهم[٥٨]. عقد السلم جائز بالكتاب والسنة، وهو رخصة مستثناة من بيع ما ليس عند بائعه ويستدل على مشروعية السلم في الكتاب بما جاء في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ)[٥٩]. وفي السنة استدل العلماء بما روى عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: "قَدِمَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُمْ يُسْلِفُونَ فِي التَّمْرِ، السَّنَتَيْنِ وَالثَّلَاثَ، فَقَالَ: مَنْ أَسْلَفَ فِي تَمْرٍ، فَلْيُسْلِفْ فِي كَيْلٍ مَعْلُومٍ، وَوَزْنٍ مَعْلُومٍ، إِلَى أَجَلٍ مَعْلُومٍ"[٦٠].

وعقد السلم من الناحية التطبيقية بالمصرف الإسلامي هو دفع الثمن مقدما واستلام السلعة مؤجلاً، في تطبيق عقد السلم في المصارف الإسلامية يمكن أن يكون عقد السلم طريقاً للتمويل يغني عن القرض بفائدة، فمن عنده سلعة مشروعة ينتجها يمكنه أن يبيع كمية منها، تسلم في المستقبل، ويحصل على ثمنها حالاً، ولذلك يكون عقد السلم أحد الوسائل التي يستخدمها المصرف الإسلامي في الحصول على السلع موضوع تجارته، كما يستخدمه أيضاً في بيع ما تنتجه شركاته ومؤسساته، ولقد تبين من الواقع العملي أن العديد من المصارف الإسلامية تطبق هذه الصيغة في تمويل العديد

---

٥٨- محمد شاهين، *دور البنوك الاسلامية في التنمية الاقتصادية* (القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة، ٢٠١٧م)، ٢٤٣.

٥٩ - سورة البقرة: الآية ٢٨٢.

٦٠ - محمد بن يزيد ابن ماجه، *سنن ابن ماجه*، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، مجهول سنة النشر)، ج٢، ٧٥٦. وقال حديث صحيح.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

من الشركات الصناعية، ويمكن استخدام بيع السلم في الإنشاءات العقارية عن طريق بيع الوحدات قبل إنشائهاً وتسليمها بعد الانتهاء منها[٦١].

في مصرف الجمهورية اطلع الباحث على تعريف السلم وخطواته ومن المفيد عرض خطوات بيع السلم وهو السلم والسلم الموازي في هذا المصرف كما يلي:

**جدول٧ الخطوات العملية للسلم في مصرف الجمهورية[٦٢]**

| البيـــــان | الشـــرح |
|---|---|
| **طلب الشراء** | يتلقى المصروف الإسلامي طلباً من العميل يوضح فيه رغبته في تمويل سلعة معينة وبمواصفات محددة معروفة على أن يدفع المصرف للعميل ثمنها معجلاً ويكون الاستلام مؤجلاً.<br>ويحرر العميل نموذج يسمى طلب تمويل سلعة (شيء) بصيغة السلم ومن أهم البيانات التي تظهر في هذا الطلب ما يلي<br>أ – مواصفات وكمية السلعة موضوع السلم.<br>ب– الثمن المقترح لهذه السلعة في ضوء المعلومات المتاحة ومقدار التمويل.<br>ج – بعض المستندات المتعلقة بالعميل.<br>د – ميعاد وشروط التسليم ومكانه. |
| **دراسة جدوي طلب العميل** | يقوم قسم الائتمان في المصرف الإسلامي بدراسة طلب العميل من جميع النواحي مع التركيز على:<br>أ– التحقق من صحة البيانات والمعلومات الواردة عن العميل.<br>ب– دراسة السلعة وسوقها موضوع السلم من ناحية المخاطر والقابلية للتسويق. |

٦١- عبد اللطيف حمزة القراري، *المصارف الاستثمارية الاسلامية، النظرية والتطبيق* (الأكاديمية العليا بأكسفورد، ٢٠١٦م)، ٤٢.

٦٢ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية تاريخ الدخول ٢١-١٠-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | |
|---|---|
| | ج- دراسة النواحي الشرعية للسلعة موضوع السلم.<br>د- دراسة ثمن الشراء ونسبة الربح.<br>هـ- دراسة الضمانات والكفالات المقدمة من العميل.<br>و- دراسة إمكانية التسويق وتنفيذ السلم الموازي. |
| **إبرام عقد السلم الأول** | في حالة الموافقة من قبل المصرف على تنفيذ العملية بعد بيان جدواها يحرر عقد بيع السلم بين المصرف (المشتري) والعميل (البائع). |

هـ) **الاستصناع:**

في تعريف عقد الاستصناع جاء بأنها هي عقد بين المستصنع (المشتري) والصانع (المصرف) بناء على طلب الأول بضاعة سلعة موصوفة أو الحصول عليها عند أجل التسليم على أن تكون مادة الصنع أو تكلفة العمل من الصانع شريطة أن يتم الاتفاق على الثمن وكيفية سداده سواء نقداً أو تقسيطاً، وفي تطبيقها في المصرف الإسلامي في عقد الاستصناع يتم بإبرام عقد ما بين المصرف (الصانع) والمشتري (المستصنع) بصناعة سلعة معينة وتحديد مواصفات السلعة تحديداً نافياً للجهالة وتحديد ثمن السلعة وتحديد المدة وتاريخ التسليم، وفي عقد الاستصناع الموازي يتم بتعاقد المصرف (مستصنع) مع الصانع ليقوم بصناعة السلعة الموصوفة في عقد الاستصناع والاتفاق على نفس البنود المذكورة سابقاً مع التقيد بثمن السلعة والتاريخ بحيث يكون الثمن أعلى من الثمن الأول، والتاريخ سابق لتاريخ التسليم في عقد الاستصناع[٦٣].

ودليله في الشرع من القرآن الكريم كما استدل عليه العلماء في قوله تعالى: (قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا)[٦٤]. وكذلك كما فهموا من الحديث الشريف "أَنَّ رَسولَ اللهِ صَلَّى اللَّهُ عليه وَسَلَّمَ اصْطَنَعَ خَاتَمًا مِن

٦٣ - أبو محيميد، *مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية*، ٧٩-٨٤.

٦٤ - سورة الكهف: الآية ٩٤.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ذَهَبٍ"[٦٥]. في مصرف الجمهورية اطلع الباحث على تعريف الاستصناع وخطواته ومن المفيد عرض خطواته في هذا المصرف كما يلي:

**جدول٨ الخطوات العملية لعقد الاستصناع في مصرف الجمهورية[٦٦]**

| البيـــــان | الشـــرح |
|---|---|
| **التقديم المبدئي لغرض الاستصناع** | يتقدم العميل إلى المصرف بطلب لبناء مبنى أو لصنع ألة أوخط إنتاج لمصنع معين، ويرفق مع طلبه بياناً كاملاً مدعماً بالرسوم والخرائط من المهندس الاستشاري عن ومواصفات الشيء الذي يريد إنشائه، وصور الملكية، ومخطط ومساحة الأرض وموقعها، ومخطط مبدئياً للبناء، وتقرير مختصراً من المهندس الذي صمم البناء بحيث يتضمن هذا التقرير تكلفة البناء. |
| **دراسة طلب الاستصناع** | يعرض المتعامل أيضاً مع طلبه الدفعة المقدمة التي يمكن سدادها للمصرف الإسلامي، والضمانات التي يعرضها، وطريقة السداد (دفعة واحدة أو علي أقساط متعددة شهرية أو ربع سنوية) مصحوبة بدراسة مالية ويقدر فيها الإيراد المتوقع ومدى قدرته على الوفاء بسداد الأقساط. |
| **إجراء دراسات الجدوى** | يقوم المصرف بعمل دراسة جدوى فنية متخصصة للمشروع بمعرفة خبراء التمويل بالمصرف مع الاستعانة بمكتب استشاري هندسي يتبع المصرف، بغرض التعرف على جدوى تمويل المشروع. |
| **تقديم المستندات من العميل** | في حالة موافقة المصرف على العرض المقدم من العميل يطلب منه تقديم المستندات النهائية للتمويل وتقديم الضمانات اللازمة. |

٦٥ - مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح *مسلم*، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، كتاب اللباس والزينة (بيروت: دار إحياء التراث العربي، مجهول سنة النشر)، ج٣، ١٠٠.

٦٦ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية تاريخ الدخول ٢١-١٠-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | |
|---|---|
| **إتمام عقد الاستصناع بين مصرف الجمهورية والعميل** | بعد الاتفاق النهائي يقوم المصرف بتوقيع عقد بيع استصناع مع العميل يحدد فيه جميع حقوق والتزامات كل طرف من أطراف العقد وهما ( المصرف، العميل ) وأهم ما يتضمنه العقد ما يلي: ثمن بيع المبنى للعميل من قبل المصرف، ميعاد التسليم طبقاً للمواصفات، مدة السداد، قيمة القسط، وقيمة الدفعة المقدمة في حالة وجودها. |
| **متابعة العقد** | بعد توقيع عقد بيع الاستصناع بين المصرف والعميل، يقوم المصرف بتوقيع عقد تنفيذ مع المقاول الذي رسا عليه العطاء عن طريق المناقصة ويسمي " عقد استصناع موازي "، وتكون علاقة المتعامل بالمصرف مباشرة ولا علاقة له بالمقاول، ومن الممكن أن يقترح العميل للمصرف شركة معينة للتنفيذ. |

**د. الخدمات المصرفية التكافلية في المصرف الإسلامي (مصرف الجمهورية)**

المصرف الإسلامي ليس منظمة مصرفية اقتصادية مالية فقط ينحصر هدفها في تعظيم الأرباح، وإنما يمتد دور البنك الإسلامي إلى النواحي الاجتماعية التي تقتضي مراعاة مصلحة أفراد المجتمع والعمل علي تنميته وتطويره، ولها أدوار كتحمل جزء من المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك تقديم الدعم لفئات محتاجة وذلك بهدف تحقيق التكافل الاجتماعي الذي هو أحد أهداف المصارف الإسلامية.

**١) القرض الحسن:**

هو قرض يقدم لدوافع خيرية وهنا يلتزم المقترض بإعادة المبلغ المقترض بتاريخ محدد وبإمكان المصرف منح مثل هذا القرض لزبائنه المشاركين في عمليات التمويل المختلفة كالمضاربة والمشاركة لتقديم تسهيلات معينة تحفيزاً لهم[٦٧] وحثت آيات كثيرة على القرض الحسن، منها قوله سبحانه وتعالى: (مَّن ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرَةً وَاللَّهُ يَقْبِضُ وَيَبْسُطُ وَإِلَيْهِ

٦٧ - شاهين، *دور البنوك الاسلامية في التنمية الاقتصادية*، ٢٤٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تُرْجَعُونَ)[٦٨]. وقال سبحانه وتعالى: (وَأَقْرَضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا)[٦٩]. وفي الحديث: "مَنْ نَفَّسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيَا نَفَّسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالآخِرَةِ وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالآخِرَةِ"[٧٠].

وفي تطبيقاته المصرفية تعمل البنوك الإسلامية علي منح قروض حسنة بدون فوائد وذلك في الحالات التي تقررها إدارة البنك، بالشروط المحددة في لائحة القروض الحسنة بكل بنك، ويضع كل بنك إسلامي الأهداف والسياسات والإجراءات التي تكفل القيام بهذا النشاط، بحيث يؤدي الغرض منه بما يحقق الاستفادة للأفراد والبنك الإسلامي والمجتمع ككل، ومن أهم المجالات التي يمكن للبنك أن يمارس من خلالها نشاطه الاجتماعي في مجال منح القروض الحسنة ما يلي:

أ) تقديم القروض الحسنة في حالات الزواج

ب) تقديم القروض الحسنة في حالات المرض وإجراء العمليات الجراحية

ج) تقديم القروض الحسنة في حالات ترميم المباني

د) تقديم القروض الحسنة في حالات الدراسة والتعليم[٧١].

**٢) صندوق الزكاة:**

الزكاة أحد فروض الإسلام الخمسة، وتعد الزكاة أول نظام مالي إسلامي وواجب اجتماعي يقوم به المسلمون تُجاه فُقرائهم، ويقوم البنوك الإسلامية بدور اجتماعي بارز في جانب تحصيل وإنفاق الزكاة في مصارفها الشرعية إعمالاً لقوله تعالى: (إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ

---

٦٨- القرآن،٢: ٢٤٥.
٦٩- القرآن،٥٧: ١٨.
٧٠- أبو داود السجستاني، *سنن أبي داود*، حديث رقم ٤٩٤٦، ج٤، ٢٨٧.
٧١ - المغربي، *الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية*، ٢٠٥-٢٠٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

حَكِيمٌ)[٧٢]. وأما في الحديث نجد قوله صلى الله عليه وسلم: (بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسَةٍ، عَلَى أَنْ يُوَحَّدَ اللهُ، وَإِقَامِ الصَّلَاةِ، وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ، وَصِيَامِ رَمَضَانَ، وَالْحَجِّ)[٧٣].

ويعتبر مورد الزكاة من أقوي الدعائم إقامة وبناء المجتمع الإسلامي العادل الذي يكفل تأمين حياة كريمة لأفراده، ولذلك يظهر من بين خدمات البنك الإسلامي تحصيل أموال الزكاة عن طريق لجان أو صناديق تنشأ لهذا الغرض، وتعمل علي إنفاق الزكاة في مصارفها الشرعية المحددة لها، ومن أهم الأسس والقواعد التي يرعاها البنك عند ممارسة لهذه الخدمة ما يلي:

أ) يخضع البنك الإسلامي نفسه لزكاة عروض المال وعروض التجارة بواقع ٢.٥% باعتباره منظمة تجارية واستثمارية.

ب) يجب الفصل بين أموال المودعين وأموال المساهمين إذ إن الأولى يزكيها أصحابها (المودعون) إلا إذا طلبوا من البنك ذلك نيابة عنهم، أما الثانية فهي التي تجب فيها الزكاة علي البنك الإسلامي.

ج) يجب أن تبلغ الأموال النصاب وأن يحول عليها الحول.

د) تسري الزكاة علي أموال البنك الإسلامي باعتباره شخصية اعتبارية ولا ينظر إلى كل مساهم علي حده وقد أقر ذلك العلماء والباحثين بناء علي الأدلة الشرعية.

هـ) تتمثل مصادر الزكاة فيما يحصله البنك الإسلامي من الزكاة المفروضة علي أموال البنك نفسه الزكاة التي يقدمها المودعون بالبنك أو يفوضونه في إنفاقها بمعرفته.

**٣) خدمات إنشاء المنظمات الاجتماعية والدينية ودعمها:**

يقوم البنك الإسلامي بإنشاء ودعم المنشآت الدينية والاجتماعية لما لها من دور كبير في المجتمع الإسلامي حيث تعد منابر وقلاع حصينة للذود عن الإسلام وتحقيق رسالته ونفع المسلمين. ومن أدلة مشروعيتها حسب رأي الباحث فهي كثيرة من ذلك قوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)[٧٤]. ويمتلك البنك الإسلامي قدرات إدارية وتنظيمية ومالية تمكنه من

---

٧٢- القرآن،٩: ٦٠.
٧٣- مسلم النيسابوري، *صحيح مسلم*، ج١، ٤٥.
٧٤ - سورة المائدة: الآية ٢.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

إنشاء المنظمات الدينية والاجتماعية وتقديم العون والمساعدة المادية والمعنوية لها، ومن أهم المجالات التي يمكن للبنك الإسلامي المشاركة من خلالها في إنشاء المنظمات الاجتماعية والدينية ما يلي :

أ) جمعيات بناء المساجد وتحفيظ القرآن الكريم.

ب) جمعيات تيسير الحج والعمرة.

ج) جمعيات الخدمات الاجتماعية.

د) جمعيات ومراكز التأهيل المهني والفني.

هـ) جمعيات دفن الموتى ورعاية الأرامل.

**٤) خدمات نشر الوعي المصرفي الإسلامي والوعي الديني:**

تساهم البنوك الإسلامية في تنمية الوعي المصرفي الإسلامي من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية تتفق مع مبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية، وما تقدمه من عمليات تمويلية واستثمارية تمثل جوهر المعاملات الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمرابحة والمتاجرة، وهي أساليب تتميز بها تلك البنوك عن غيرها من البنوك التقليدية، كذلك تسهم البنوك الإسلامية بتدعيم الوعي الديني لدى أفراد المجتمع، مثل.

أ) دعم جهود العلماء في التفقه في الدين.

ب) إصدار النشرات الدورية المتعلقة بالمعاملات الإسلامية.

ج) تنظيم المسابقات الدينية[٧٥].

وأدلة هذه الخدمات كثيرة منها قول الله تعالى: (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)[٧٦]. وفي تعريف بموقع مصرف الجمهورية وجد الباحث أن المصارف الإسلامية ومنها مصرف الجمهورية تتميز بتقديم مجموعة من الأنشطة المختلفة والتي لا تقدمها المصارف التقليدية وهي :

---

٧٥ - المغربي، *الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية*، ٢٠٥-٢٠٨.
٧٦ - سورة فصلت: الآية ٣٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أ) نشاط القرض الحسن.

ب) نشاط صندوق الزكاة.

ج) الأنشطة الثقافية المصرفية.

أخيراً يمكن القول، المصارف الإسلامية ضرورة حتمية تنطلق من حاجة المجتمع الإسلامي والفرد المسلم ليجد وسيلة للتعامل المصرفي والاستثماري بعيدا عن شبهة الربا، فإن رسالة المصارف الإسلامية هي: (تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية)[٧٧].

٧٧ - http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ٢٠٢٠-١٢-٢٣

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# الباب الرابع

# مساهمة التوظيف الإسلامي في تطوير الخدمات المصرفية بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا "الجانب العملي"

## الفصل الأول: الأساليب المتبعة للتوظيف بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية وفق مراحل التوظيف والتنسيق المتبع بينها

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: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)[١].

فالنظام الإسلامي لم يضع منهاجا جامدا ومحددا لطرق التوظيف والتعيين في الوظائف العامة، أو ألزم به بل ترك الحرية لاختيار الطرق المناسبة، لأن طرق التعيين تختلف حسب الزمان والمكان، فاستخدام الموارد البشرية في عملية التوظيف في الوظائف العامة في الفقه الإسلامي يعتمد على أسس ومناهج سليمة، ويسبق عملية اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة ضرورة إيجاد الأفراد من ذوي المؤهلات المطلوبة[٢].

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

---

١ - سورة يوسف: الآية ٥٥.

٢ - حسن حسين عبد الله عياش، الولاة والعمال في الجهاز الإداري في صدر الإسلام منذ فترة الرسول صلى الله عليه وسلم وحتى نهاية الدولة الأموية (رسالة ماجستير- جامعة النجاح الوطنية فلسطين، ٢٠٠٢م)، ٨.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 :

- احترام كل فرد (الموظفين) والعمل بروح الفريق الواحد.
- 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.
- كل فرد (موظف) مميز بحد ذاته فنحن نحترم القيم الفردية لهم، وهذا التنوع هو مصدر قوة وفخر للمصرف"[٣].

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 وتحليلها 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 البنك أو المتوفين وغير ذلك. وفقًا للوائح المعمول بها يتم تنظيم هيكل وعضوية لجنة التوظيف المركزية بالمصرف على أساس لجنة دائمة تجتمع

٣ - موقع مصرف الجمهورية ليبيا، *https://www.jbank.ly* الجمعة ٢٧- ١١-٢٠٢٠م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

في حالة لزوم الأمر للاجتماع، ويتألف أعضاء اللجنة من (أربع) أشخاص على الأقل يتكون أعضائها من عضو بإدارة الموارد البشرية وعضو مالي وعضو قانوني بالإضافة لكاتب السر أو أمين السر[٤].

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 المرابحة وغيرها فهي إجراءات تتخذ فيها نفس 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 ويبثها 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:

١. ملف معلق.
٢. إفادة بعدم الحصول العمل ( عدم الازدواجية ).
٣. شهادة ميلاد وشهادة إقامة.
٤. الشهادة الصحية.
٥. صورة من البطاقة الشخصية أو جواز سفر.

---

٤ - وثائق مصرف الجمهورية، موقع مصرف الجمهورية .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

٦. عدد (٦) صور شخصية.

٧. شهادة إثبات الحالة الجنائية.

٨. المؤهل العلمي وكشف الدرجات معتمد من مركز الجودة.

٩. الرقم الوطني معتمد من التسجيل المدني[٥].

وقابل 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:

١. الأولوية تعطى لخرجي الجامعات العامة المتفوقين في اختصاصهم.

٢. من حيث العمر: فالعمر عامل مهم يجب أن يكون العمر ما بين ٢٥ إلى ٤٥ سنة.

٣. 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.

٤. يتم التوظيف حسب التخصص المطلوب لكل شخص وحسب اختصاصه.

٥. يجب توفر حسن السيرة والسلوك وشهادة الخلو من السوابق[٦].

ويتقيد مصرف الجمهورية بقانون العمل الليبي رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠م وفي مادته (١٢٨) التي وضحت أن يكون المتقدم للوظيفة ألا تقل سنة عن ثماني عشر سنة، وأن يكون لديه المؤهل العلمي اللازم لشغل الوظيفة واستثناء من هذا الشرط يجوز تعيين الفنيين المهرة من ذوي الخبرة التي تتطلبهم حاجة العمل، وأن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة[٧].

---

٥ - وثائق مصرف الجمهورية، متحصل عليها من الأخ: مدير الصيرفة الإسلامية بالمصرف.
٦ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.
٧ - القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠ م بإصدار قانون علاقات العمل (ليبيا).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وفي 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 وأثمن 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[٨].

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 بفقه 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 لابد من التحقق من الأهداف والشروط التي وضعت من أجلها الخطط المسبقة لها، وأول تلك الشروط المؤهل العلمي المناسب، والتخصص الذي لابد أن يتوافق ويتطابق مع احتياجات الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، وننظر كذلك إلى المعدل والتقدير في حالة وجود عدد كبير من المتقدمين، وننظر أيضاً للمهارات كالمهارات الحاسوبية ومهارات اللغات ألخ.

وقال بأن مصرف الجمهورية قد انتقل من مصرف تقليدي إلى مصرف إسلامي سنة ٢٠١٠م بموجب قرار صادر منه، وتم استحداث إدارات جديدة وهيئات رقابة شرعية وتدقيق شرعي والامتثال، ومن أحد أهم منتجات هذا المصرف هي المرابحة الإسلامية كبديل لنظام الفائدة التي تم إلغاءها نهائياً بكل أنواعها، وهذه المنتجات تتطلب عناصر مناسبة للتوظيف، ومن أهم الشروط الواجب توفرها

---

٨ - إبراهيم أبو القاسم الأمين، *المقابلة*، مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها، ١٥- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

والضوابط الشرعية للتوظيف في قطاع الصيرفة أن يكون المرشح للتوظيف متخصص في المجال المطلوب أن يعمل به، وأن يكون ليبي الجنسية، وأن لم يسبق له سوابق جنائية ما لم يرد له اعتباره، وأن يكون قد اجتاز الاختبارات الشخصية والمهنية والصحية.

ومن المعلوم أن جميع الدول تقتصر وظائفها العمومية في الغالب على مواطنيها دون الأجانب، وذلك حرصا منها على تطبيق مبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دوليا، لذا نجد أن المشرع الليبي لم يخرج عن هذا المبدأ، فاشترط على من يتقدم لشغل أحد الوظائف العمومية أن يكون متمتعا بالجنسية الليبية، وذلك بناء على القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠م بإصدار قانون علاقات العمل وفي مادته (١٢٨) قد وضحت أن يكون المتقدم للوظيفة متمتعا بجنسية الدولة الليبية وبحقوقه المدنية، كما نصت على ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمن ما لم يكن قد رد إليه اعتباره وأن يكون لائقا صحيا للعمل[٩].

وقال مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية 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 لفراغ 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[١٠].

---

٩ - القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠ م بإصدار قانون علاقات العمل (ليبيا).
١٠ - إبراهيم أبو القاسم الأمين، *المقابلة*، مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها، ١٥- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ويرى الباحث في ليبيا عموماً، وفي بيئة المصارف خاصة تعد الخلفية التعليمية ذات أهمية ولها علاقة وثيقة بنتائج الاختيار الذي يتم بواسطة إدارة الموارد البشرية، وعادةً ما تُظهر الموارد البشرية 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 وتقنع 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. وفيما يلي نموذج من إعلان يفيد حاجة المصرف لعدد من العناصر وقد تم نشره في صفحة مصرف الجمهورية فرع صبراتة على صفحة الفيس بوك الرسمية، بتاريخ ٢١ أغسطس ٢٠٢٠ وهو يمثل الاعلان الخارجي أي توظيف من خارج المصرف[١١].

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**يعلن مصرف الجمهورية فرع صبراته المدينة عن حاجته لموظفة لوظيفة ( سكرتيرة ) وفق المتطلبات التالية:**

**١- شهادة جامعية تقدير جيد فما فوق.**

**٢- إجادة برامج** (*word & Exel*).

**تقبل الطلبات بإدارة الفرع اعتباراً من يوم الأحد القادم ٢٣ أغسطس ٢٠٢٠ على أن يكون آخر يوم لاستلام الطلبات الخميس ٢٧ أغسطس ٢٠٢٠ إدارة الفرع**

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 كالمرابحة وغيرها التي ينفذها مصرف الجمهورية[١٢] كما يقوم المصرف بتنفيذ الإعلان لإنجاز مهام وظيفية محددة وفيما يلي نموذج من إعلان يفيد حاجة

١١ - وثائق مصرف الجمهورية، الصفحة الرسمية على الانترنت لمصرف الجمهورية فرع صبراتة المدينة، ٢٧، ٨-٢٠٢٠.

١٢ - يمتلك مصرف الجمهورية موقع خاص على الانترنت، وصفحات على الفيس بوك.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المصرف لعدد من العناصر من مراجعين ماليين معتمدين بشأن مراجعة القوائم المالية، وقد تم نشره في مصرف الجمهورية على صفحة الفيس بوك الرسمية بتاريخ ١٧ نوفمبر ٢٠٢٠[١٣].

**مصرف الجمهورية يعلن عن حاجته لمراجعين ماليين معتمدين بشأن مراجعة القوائم المالية لسنتي (٢٠٢٠-٢٠٢١).**

**تطبيقا لنص المادة (٨٣) من القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٥م بشأن المصارف ولنص المادة (٥٠) من النظام الأساسي للمصرف بشأن مراجعة القوائم المالية للمصرف.**

**عليه فأننا نأمل من مكاتب المراجعين القانونين المقيدين لدى مصرف ليبيا المركزي ممن تتوفر لديهم القدرة والرغبة للقيام بمراجعة القوائم المالية للمصرف لسنتي ٢٠٢٠ و٢٠٢١ مخاطبة السيد /رئيس لجنة المراجعة بالمصرف على أن يرفق بالرسالة الآتي.**

**- ما يفيد القيد لدي مصرف ليبيا المركزي.**

**- أسماء ومؤهلات والخبرة العملية للفريق الذي سيقوم بعملية المراجعة.**

**- الأعمال المنجزة من المكتب بالسابق والمتعلقة بمراجعة حسابات المصارف والشركات مع إرفاق ما يثبت ذلك.**

**وستقوم لجنة المراجعة بمخاطبة المكاتب التي يقع عليها الاختيار لتقديم عروضها وسيتم استلام الرسائل حلال أسبوعين من تاريخ الإعلان بالأماكن التالية:**

**- الإدارة العامة للمصرف (شارع عمر المختار – طرابلس)**

**- إدارة فروع بنغازي (شارع الوكالات – خلف مصحة الأم الحنون – بنغازي)**

**- ولأى استفسار يمكن الاتصال بالسيدة/ مقرر اجتماع لجنة المراجعة على الرقم (٠٩٢٦١٢٧٨١٥)**

وبعد استكمال الشروط والمستندات يتم إجراء امتحان مقابلة شخصية مع الموظف من قبل لجنة مختصة من إدارة الشؤون الإدارية وتحديداً 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 أو أكثر حسب مصلحة المصرف، فالعقد شريعة المتعاقدين

١٣ - وثائق مصرف الجمهورية، إعلان منشور على صفحة الفيس بوك الرسمية بتاريخ ١٧ نوفمبر ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وللموظف حقوقه وواجباته المنصوص عليها في العقد، وبعد مرحلة العقد يصل الموظف لمرحلة التعيين والنموذج في يلي يوضح طلب التعيين من الموظف[١٤]:

**جدول ٩ نموذج طلب تعيين في مصرف الجمهورية[١٥].**

مصرف الجمهورية JUMHOURIABANK

**نموذج / طلب تعيين موظف**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **( ١ ) بيانات الوظيفة المطلوبة** | | | | | | | |
| الوظيفة: | | | الوحدة التنظيمية: | | | | |
| نوعية التوظيف المطلوبة | وظيفة مستحدثة | | وظيفة شاغرة | | استبدال | | ليحل محل: |
| المصدر المقترح للاختيار: | ترقية | | نقل | | تكليف | | توظيف من الخارج |
| تاريخ المباشرة المتوقع: | | | المرتبة: | | | | |
| الدرجة: | | | الراتب المقترح: | | | | |
| هل الوظيفة المطلوبة مدرجة ضمن الموازنة المعتمدة:_____ | | | | | | | |
| **( ٢ ) ملاحظات المدير المختص** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| الاسم: | | التوقيع: | | | التاريخ: | | |
| **( ٣ ) ملاحظات الموارد البشرية** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| الاسم: | | التوقيع: | | | التاريخ: | | |
| **( ٤ ) ملاحظات الجهة صاحبة الصلاحية** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

١٤- وضع الباحث صورة من عقد استخدام مع الموظفين بمصرف الجمهورية في ملحق الدراسة.

١٥- وثائق مصرف الجمهورية، نموذج طلب تعيين في مصرف الجمهورية، متحصل عليها من مدير إدارة الصيرفة الإسلامية.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| الاسم: | التوقيع: | التاريخ: |

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 يلبي احتياجات الفروع من العاملين[١٦].

وبشأن 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 والمحاباة، 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 تم 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.

ويرى 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 وفقًا 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

١٦ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المعوقات والتحديات التي يجب مواجهتها، ومع ذلك يتم كل هذا للحصول على موظفين أكفاء وفقًا لمجالاتهم ويكون لهم تأثير إيجابي على المؤسسة المصرفية.

من جانب آخر يلاحظ الباحث أن المركزية في إجراءات وأساليب التوظيف والاستقطاب في الجانب الأكبر منها –كما هو ملاحظ من المقابلات – له تأثير على سير عملية التوظيف بالمصرف، كما في الدراسة السابقة لخبير الإدارة العربي علي السلمي عندما ذكر أنه من المفيد القول بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث أن تكون المركزية هي النمط السائد بحيث تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية المخططة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية[١٧].

وقال الموظف في فرع مصرف الجمهورية العلوص بأن التوظيف في هذا المصرف يكون في صيغته القانونية بعقود تكون في الغالب مدتها سنة قابلة لتمديدها لسنة 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[١٨].

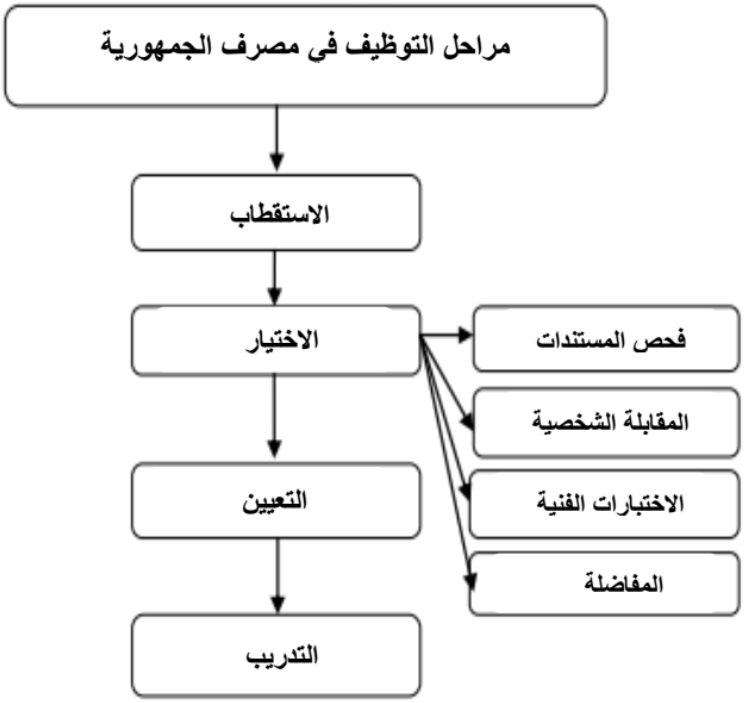
---

١٧- علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية* (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ٨٧.

١٨ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وفي ما يتعلق بنقطة الملاك الوظيفي قال مساعد مدير المصرف بشأنها: إن المصرف شرع في إعداد ملاك وظيفي في سنة ٢٠١٩ 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[١٩].




**شكل ٤ مراحل عملية التوظيف في مصرف الجمهورية[٢٠]**

يتبين من الشكل أعلاه رقم (٤) تدرج مراحل التوظيف في مصرف الجمهورية وتنتهي المراحل بالتدريب، فالتدريب قبل تولي الوظيفة يساعد الموظف الجديد على فهم المهام بشكل أفضل، ويرشده لتجنب أي أخطاء أو صعوبات في تقبلها قد تواجهه، وتؤهله للاندماج بسهولة وبأقل زمن في بيئة العمل والانسجام أكثر وبجودة أعلى مع رؤساءه وزملاء العمل، ومن الوثائق التي اطلع عليها الباحث نموذج العقود المستخدمة وهي العقود السنوية التي تعرف بعقود الاستخدام التي تسبق قرار التعيين

١٩ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.
٢٠ - من إعداد الباحث.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وعادة مدتها سنة قابلة للتجديد حسب الحاجة، ويحتوي على الجزء الأول: المعلومات الشخصية، بينما الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالمؤهلات العلمية، والجزء الثالث: المعلومات الخاصة بالدورات التدريبية والدراسات المهنية، والجزء الرابع: المعلومات الخاصة بالحاسب الآلي والإنترنت، والجزء الخامس: المعلومات الخاصة بالخبرات العملية، والجزء السادس: الإنجازات ....ألخ، ونموذج هذا العقد كما يلي حسب ما تحصل عليه الباحث من مصرف الجمهورية:

**جدول ١٠ عقد استخدام في مصرف الجمهورية[٢١]**

مصرف الجمهورية JUMHOURIABANK

**عقد استخدام**

صورة شخصية

١. يجب الإجابة على جميع الأسئلة بدون استثناء وبدقة وذلك حتى نتمكن من تقييم طلبك.
٢. في حالة عدم مطابقة أي سؤال على وضع طالب العمل المرجو كتابة ( لا ينطبق ).
٣. يجب ملاحظة أن تكون الصورة الشخصية حديثة وملونة.
٤. سوف تعامل جميع المعلومات الواردة بهذا الطلب بسرية تامة.
٥. يجب الإجابة بخط واضح.

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية

(١) المعلومات الشخصية:
الاسم الأول:_____ اسم الأب:_____ اسم الجد:_____ اسم العائلة:_____
رقم الهاتف:_____ الجوال: رقم الفاكس:_____ البريد الإلكتروني:_____
العنوان البريدي: _____
مكان وتاريخ الولادة: اليوم _____ الشهر _____ السنة _____ المدينة _____ الدولة _____
الديانة: _____ الجنسية بالولادة:_____ الجنسية الحالية:_____
الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى: _____
عدد أفراد الأسرة: الزوجة + عدد الأولاد ( _____ ). | رقم الاشتراك في التأمينات الاجتماعية (_____)
(٢) معلومات بطاقة الأحوال المدنية / جواز السفر / الإقامة:
- رقم البطاقة / الجواز: _____ • مكان الإصدار: _____
- تاريخ الإصدار: _____ • تاريخ الانتهاء: _____
- مكان الإصدار: _____ • تاريخ الإصدار: _____ • تاريخ الانتهاء: _____

(١) النشاط الاجتماعي والثقافي والهوايات :
- هل لديك أي نشاط اجتماعي أو ثقافي ؟ نعم لا ما هو ؟ _____
- أذكر هواياتك بالترتيب: _____

(١) أذكر اسم الشخص / الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم في حالة الطوارئ سواء داخل البلاد أو خارجها.

٢١ - وثائق مصرف الجمهورية، نموذج عقد استخدام في مصرف الجمهورية، متحصل عليها من مدير إدارة الصيرفة الإسلامية.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- الاسم: _____ ● العنوان: _____
- رقم الهاتف: _____ رقم الجوال _____ ● رقم الفاكس: _____
- الاسم: _____ ● العنوان: _____
- رقم الهاتف: _____ رقم الجوال _____ ● رقم الفاكس: _____
- الاسم: _____ ● العنوان: _____
- رقم الهاتف: _____ رقم الجوال _____ ● رقم الفاكس: _____

● الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالمؤهلات العلمية

| المؤهل العلمي | الفترة الزمنية | | اسم المدرسة/الجامعة/المعهد | الدولة | نوع الشهادة | سنة التخرج | المعدل المئوي | التخصص |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | من | إلى | | | | | | |
| الثانوية العامة | | | | | | | | |
| المعاهد والكليات | | | | | | | | |
| الجامعي | | | | | | | | |
| دراسات عليا | | | | | | | | |
| دراسات أخرى | | | | | | | | |

● الجزء الثالث: المعلومات الخاصة بالدورات التدريبية والدراسات المهنية

| نوع الدورة / الدراسة | الفترة الزمنية | | الجهة المنفذة للدورة/الدراسة | الدولة | نوع الشهادة | عدد الساعات | المعدل المئوي | التخصص |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | من | إلى | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

● الجزء الرابع: المعلومات الخاصة بالحاسب الآلي والإنترنت

- هل تجيد استخدامات الإنترنت والبريد الإلكتروني ؟ نعم:_____ لا:_____
- هل تستطيع استخدام الحاسب الآلي ؟ نعم:_____ لا:_____
- إذا كان الجواب نعم، ما هي البرامج التي تستطيع استخدامها؟_____

● الجزء الخامس: المعلومات الخاصة بالخبرات العملية

نأمل ذكر الخبرات العملية الأخيرة مبتدأ بالوظيفة الأخيرة ثم التي قبلها .....

| ( ١ ) | اسم وعنوان المنشأة | وصف مختصر للمهام والواجبات والمسؤوليات |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | مسميات الوظائف التي شغلتها / المدة | |
| | | |
| | | |
| تاريخ الالتحاق بالعمل | تاريخ انتهاء الخدمات | |
| | | |
| الراتب الشهري عند التوظيف | الراتب الشهري عند انتهاء الخدمات | اسم الرئيس المباشر / رقم الهاتف |
| | | |
| العلاوات الأخرى بالتفصيل: | | هل يمكننا الاتصال برؤسائك والسؤال عنك ؟ |
| | | |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أسباب انتهاء الخدمات:

| ( ٢ ) | اسم وعنوان المنشأة | وصف مختصر للمهام والواجبات والمسؤوليات |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | مسميات الوظائف التي شغلتها | المدة |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| تاريخ الالتحاق بالعمل | تاريخ انتهاء الخدمات | |
| | | |
| الراتب الشهري عند التوظيف | الراتب الشهري عند انتهاء الخدمات | اسم الرئيس المباشر / رقم الهاتف |
| | | |
| العلاوات الأخرى بالتفصيل: | | هل يمكننا الاتصال برؤسائك والسؤال عنك ؟ |
| | | |

أسباب انتهاء الخدمات:

● الجزء السادس: الإنجازات

أذكر في هذا الجزء بإختصار أية إنجازات قمت بإنجازها خلال تاريخك المهني

| اللغة العربية | English |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

● الجزء السابع: المعرفة باللغات

| اللغة | المحادثة | | | | | القراءة | | | | | الكتابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | ضعيف | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | ضعيف | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | ضعيف |
| اللغة العربية | | | | | | | | | | | | | | | |
| اللغة الإنجليزية | | | | | | | | | | | | | | | |
| اللغة الفرنسية | | | | | | | | | | | | | | | |
| لغة أخرى ( ) | | | | | | | | | | | | | | | |

هل سبق وتقدمت لامتحان اللغة الإنجليزية ( TOEFL؟ ) نعم ..... لا ..... المعدل المئوي: .....

هل سبق وتقدمت لأي امتحان آخر باللغة الإنجليزية..... نعم ..... لا ..... المعدل المئوي: .....

هل سبق وتقدمت لأي امتحان آخر بلغة أخرى ؟..... نعم ..... لا ..... المعدل المئوي: .....

● الجزء الثامن: في هذا الجزء أذكر ثلاثة أشخاص يعرفونك معرفة جيدة نستطيع الرجوع إليهم

| الاسم | العنوان | رقم الهاتف |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

● الجزء التاسع: إقرار وتعهد بصحة المعلومات والبيانات الواردة بهذا الطلب

إقرار

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | |
|---|---|---|
| أقر أنا الموقع أدناه أن جميع المعلومات المذكورة بهذا الطلب حسب معرفتي واعتقادي صحيحة من جميع الوجوه، وإنها متطابقة تماماً مع مؤهلاتي وخبراتي ومع المعلومات الشخصية عني، وأن أي معلومات غير صحيحة في هذا الطلب تكون سبباً كافياً لإنهاء خدماتي حسب الأنظمة المرعية، كما أفوضكم بالاستفسار شفوياً أو كتابياً عني لأي جهة مذكورة في الطلب للتأكد من صحة المعلومات الواردة فية أو لطلب أية معلومات إضافية عني . | | |
| الاسم: ..... | التوقيع: ..... | التاريخ: ..... |

أما رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فقد أشار إلى أن مصرف الجمهورية يفتقر في السابق، ومازال 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 للعناصر المتخصصة[٢٢]. وبالرجوع لكتابات الإدارة فإن تخطيط الموارد البشرية من أهم وأبرز الوظائف، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، ونعني بتخطيط الموارد البشرية مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالقوى العاملة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة[٢٣].

من ناحية أخرى يعتبر التنسيق بين الأركان الثلاثة لوظيفة التوظيف بأهمية بمكان لنجاح وظيفة الموارد البشرية في المصرف، ولذلك لا بد من أن تعمل كل وظيفة مع بقية الوظائف فكل وظيفة مكملة 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

٢٢ - عبد الكريم الشيباني، *المقابلة*، رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ١٨- نوفمبر- ٢٠٢٠.

٢٣ - مصطفى نجيب شاويش، *إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد* (عمان، الأردن :دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ١٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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[٢٤]. ويرى الباحث إن هذا النوع من التوظيف هو التوظيف الداخلي بنقل موظفين من فرع إلى آخر أو من إدارة لأخرى حسب حاجة المصرف.

وقال 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 جديد 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 لابد أن يكون خريج محاسبة ولديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات[٢٥].

وقال مساعد مدير المصرف 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 وعقد الدورات التدريبية لاختيار الأكفأ، ويتم

---

٢٤ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.
٢٥ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

التعيين بعقد مدته سنة واحدة وبعدها يتم تقييم العنصر في حالة حصوله على تقيين جيد فما فوق يتم تعيينه وفي حالة حصوله على تقييم ضعيف أو مقبول يتم إلغاء العقد معه[٢٦].

كما سأل الباحث مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها عن كيف تطبيق إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا عملية التنسيق بين عناصر وظيفة التوظيف فقال: 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 لابد 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 كإدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية وغيرها. والصورة أدناه تبين جانب من اجتماع لجنة التوظيف بالمصرف حصل عليها الباحث من مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها[٢٧].

وذكر بأن الموظف في مصرف الجمهورية فرع العلوص أن 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[٢٨].

ويرى الباحث أن هذا أمر شائع فمن بين الصعوبات التي تواجه الصيرفة الإسلامية في كثير من البلدان أنه لم تكن هناك معايير واضحة وموحدة لتعيين العاملين في المصارف الإسلامية، لأن

---

٢٦ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.
٢٧ - إبراهيم أبو القاسم الأمين، *المقابلة*، مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها، ١٥- نوفمبر -٢٠٢٠.
٢٨ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

طبيعة عمل هذه الأخيرة تتطلب حرصاً كافياً على تعيين من هم أكفأ من ناحية العلم بمبادئ وضوابط الشّريعة فيما يخص أداء الخدمات المصرفية، وكذلك من ناحية المهارة التقنية الخاصة بالعمل[٢٩].

**التحقق من البيانات :**

بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية، وحيث إنَّ جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة بوسيلة المقابلة والوثائق التي اطلع عليها، وأن طريقة التحقق منها ومن مصداقيتها استندت إلى أن الباحث قام أولاً بالاتصال الهاتفي بالأشخاص الذين قام بمقابلتهم قبل إجراء المقابلة، ثانياً أرسل الباحث الأسئلة لهم ثم قام الباحث باستلام الإجابات منهم بواسطة أشخاص موثوق منهم، ويعرفهم معرفة شخصية، وقاموا باستلام الإجابات من مكان البحث في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية وكذلك في الفروع لهذا المصرف، وبعض الإجابات تم تحويلها مباشرة إلى هاتف الباحث (الواتسب) من هؤلاء الأشخاص في تواريخها، وقام الباحث بالتسجيل الصوتي لبعضها، كما قام الباحث بالتعقيب على إجابات الأشخاص وطلب منهم بعض الوثائق، وهذه الوثائق تم التحقق منها فبعضها استلمها بالفعل من المقابلين وبعضها تحصل عليها الباحث من موقع المصرف الرسمي على الانترنت وصفحات فروعه المختلفة، فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها، بالتالي فإن الباحث يمكن أن يحدد الاستخلاص التالي:

**الاستخلاص من الباحث :**

يستخلص الباحث من البيانات يجب أن تكون كل شركة قادرة على توظيف الموارد البشرية بشكل جيد، لأن الموارد البشرية هي أهم الأصول وأكثرها قيمة في المؤسسة، ويتم ذلك من أجل التمكن من إنتاج وتكوين موارد بشرية مهنية، ويدير مصرف الجمهورية عملية توظيف الموارد البشرية

---

٢٩- مشكلات تواجه الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، موقع المحاسب العربية، تاريخ النشر، ١٢-٣-٢٠١٤ https://accdiscussion.com

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بشكل جيد لحد كبير عبر عدة مراحل، وهو يتم بشكل مركزي وهذا المصرف انتقل من مصرف تقليدي إلى مصرف إسلامي سنة ٢٠١٠ ولكن ليس بشكل رسمي، 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.

ويسعى هذا المصرف إلى يكون مصرفاً متوافق مع نظام الشريعة الإسلامية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية في ما يخص عملية التوظيف، وتحديداً فتح فرص القبول للمتقدمين المحتملين من ذوي الخلفية الشرعية، هذا لأنه بالإضافة إلى كونها فعالة وكفؤة، فإنها تتمتع أيضًا بخلفية اقتصادية إسلامية. والاستقطاب يتم عادة بالبحث عن الموظفين من خلال الإعلان وينفذه ويبثه عبر وسائل الإعلام المختلفة وعبر موقعه الالكتروني 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 لابد أن يتوافق ويتطابق مع احتياجات الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ومن حيث العمر فيكون شرط التوظيف للأعمار من ٢٥ إلى ٤٥ 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 اللغة الانجليزية، وأن يكون ليبي الجنسية وخالٍ من السوابق الجنائية.

وأن يجتاز الاختبارات الشخصية والمهنية، فبعد استكمال الشروط والمستندات يتم إجراء امتحان مقابلة شخصية ثم إجراء امتحان شفهي وتحريري مع الموظف من قبل لجنة مختصة من إدارة الشؤون الإدارية وتحديداً من إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للمرشحين للعمل بالصيرفة الإسلامية

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.

## الفصل الثاني: مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع التدريب في تطوير الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية

يعد تطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية من أهم المجالات التي يجب تأهيل العاملين فنياً وتقنياً للقيام بها، وذلك بهدف مواجهة التحديات التي تقابل الصناعة المصرفية الإسلامية، ويتطلب ذلك إعداد برامج تنمية ذاتية للعاملين وبرامج الهندسة المالية لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية[٣٠].

فيما يشجع الإسلام أتباعه من خلال أحكامه وأخلاقه ومقاصده على اختيار الموظفين بناءً على معرفتهم وخبراتهم وقدراتهم الفنية والشرعية ورصيدهم الأخلاق، قال سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)[٣١]. والقوة هنا ليست

٣٠- البلتاجي، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية"، ١٣.
٣١ - سورة القصص: الآية ٢٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تحديداً القوة الجسمانية بل كل عناصر القوى من قوة علمية وقوة ذهنية، وكذلك نلاحظ أهمية الأمانة التي هي على رأس الصفات الأخلاقية الواجب توفرها في الموظف بالمصارف الإسلامية تماشياً مع أهمية توفر العنصر الأخلاقي في فلسفتها، فالوظيفة العامة أو المنصب أو المهمة الإدارية وغير ذلك، إنما هي وديعة وأمانة في عنق شاغلها، ومن هدي النبوة: حين سأل أبا ذر الغفاري النبي صلى الله عليه وسلم قائلاً: "يا رسول الله ألا تستعملني ؟ فقال :فضرب بيده على منكبي، ثم قال: يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدي الذي عليه فيها"[٣٢].

في واقعنا الحالي نجد أن كفاءة وسلوكيات الموظفين لها تأثير كبير على تطوير وجودة تقديم الخدمات في قطاع الصيرفة الإسلامية، كما هو الحال في الصناعات الأخرى، وأن التدريب والتطوير المستمر يساعدان في تحسين خدمات العملاء في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى المهارات والكفاءات اللازمة للعمل في القطاع المصرفي، ويعد الفهم الجيد للتمويل الإسلامي شرطًا أساسياً للعمل في المصارف الإسلامية وعلى وجه الخصوص، وبالتالي فإن توظيف القوى العاملة عالية الكفاءة والاحتفاظ بها يمثل تحدياً للمصارف الإسلامية في سبيل تطوير الخدمات المصرفية.

فمن بين النتائج السلبية لعدم تأهيل الكوادر البشرية عدم إمكانية ابتكار وتطوير المنتجات والأدوات المالية الإسلامية، التي تلبي احتياجات المتعاملين المتزايدة من المنتجات المصرفية الإسلامية من جهة، ومن جهة أخرى مواجهة المنافسة مع المصارف التقليدية، وهذا الأمر يتطلب تدريب العاملين على أحدث الأنظمة المالية والمصرفية ومدى توافقها مع أحكام الشريعة، وتنمية قدراتهم على الابتكار والتطوير[٣٣].

وعلى الرغم من وجود العديد من مؤسسات التدريب المتخصصة في المعاملات المصرفية الإسلامية التي أنشئت خصيصاً لتدريب موظفي المصارف الإسلامية، إلا أن التحدي مازال قائماً،

---

٣٢ - يحيي بن شرف أبو زكريا النووي، *شرح النووي على مسلم* (مجهول مكان النشر: دار الخير الإسلامية للطباعة والنشر، ١٩٩٦م)، ٥٢٦.

٣٣ - البلتاجي،" تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية"، ١١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لا سيما وأن هناك حاجة مستمرة للمزيد من الموظفين المؤهلين شرعياً ومهنياً للعمل في هذه المصارف التي ماتزال تعاني نقصاً في العمالة المدربة، مما ينعكس سلباً على أداء المصرف وعلى الصناعة المصرفية الإسلامية بشكل عام، خصوصاً وأن الطلب على المعاملات الإسلامية قد تزايد بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية، ومن المتوقع أن ينمو أكثر وأكثر في السنوات القادمة، وذلك يتطلب توفر جيل من العاملين المدربين والمؤهلين علمياً وعملياً وشرعياً، بحيث يغطي هذا الجيل النقص الموجود حالياً، خاصة مع التوسع في إنشاء المصارف ومؤسسات التمويل الإسلامي حول العالم[٣٤].

ولا يخفى أهمية التدريب في العمل المصرفي الإسلامي هو مضمون التوصية الصادرة عن مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في دبي بتنظيم من جامعة الإمارات العربية المتحدة بتاريخ ١٥-١٧. ٥. ٢٠٠٥ ونصها: "ثالث عشر: إن تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة للعمل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المؤمنة برسالتها والمزودة بالمعارف العلمية والمهارات العملية، وبروح الابتكار والإبداع ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وتتطلب تعاوناً وثيقاً مع الجامعات ومراكز البحث والتدريب[٣٥].

في جانب المقابلة التي أجراها الباحث مع مساعد مدير مصرف الجمهورية قال: نعم نحن نلحق توظيف العناصر التي يتم التعاقد معها في برامج تدريبية لتطويرها ولمعرفة مدى الجودة في أداءها بهدف تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية، حيث إننا نعتمد الآن على الخدمات المصرفية الإسلامية، ونحن نعتبر الآن مصرف الجمهورية مصرف إسلامي وليس تقليدي بفضل قرار التحول في هذا الصدد، وكذلك قمنا بإيقاف نظام الفوائد نهائياً، ورغم إن خدماتنا الشرعية ليست بشكل واسع إلى أننا سائرون في تطويرها، ونعتمد حالياً على منتج المرابحة والمشاركة وكذلك على الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان الشرعية.

---

٣٤ - عبدالوهاب الطويل، دور العنصر البشري المدرَّب في النهوض بالمصارف الإسلامية، *مجلة الاقتصاد الإسلامي* (١٦ أكتوبر, ٢٠١٦، https://www.aliqtisadalislami.net ١٣- نوفمبر -٢٠٢٠).

٣٥ - توصيات المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، "المؤسسات المالية الإسلامية: معالم الواقع وآفاق المستقبل"، (جامعة الإمارات العربية المتحدة، ١٥-٢٠٠٥/٥/١٧).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وقال إن مصرف الجمهورية يضم عدد من الأفراد ثقافتهم تجارية ولهم إلمام جيد بالتسويق، ولذا قمنا باستقطابهم وبتوجيههم في مجال الصيرفة الإسلامية للاستفادة منهم في التسويق الإسلامي، وقال أيضاً استعنا في التدريب بخبراء ومختصين قدموا دورات تدريبية للموظفين داخل المصرف لزيادة خبرتهم في مجالات الصيرفة الإسلامية[٣٦].

في صفحة المصرف الرسمية على "الفيس بوك" قالت مديرة إدارة الموارد البشرية بمصرف الجمهورية السيدة "أمال ودان" إنه خلال النصف الأول من السنة الماضية أي ٢٠١٩ قامت الإدارة بتنقيد العديد من البرامج التدريبية في مختلف مجالات العمل المصرفي بالداخل والخارج، حيث بلغ إجمالي عدد المتدربين (٦٨٢) متدرباً على مختلف البرامج التدريبة منها (٣٩٢) متدرب محلي و(٢٩٠) متدرب خارجي، وتؤكد السيدة "ودان" إن الإدارة مستمرة في تنفيد العديد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى الارتقاء بالعمل المصرفي والرفع من مستوي وكفاءة العاملين بالمصرف[٣٧].

على سبيل المثال لا الحصر من الدورات المنجزة في مصرف الجمهورية خلال المدة الماضية دورة دبلوم مهارات القيادات الاحترافية واعادة الهندسة التنظيمية في القطاع المصرفي لقيادات الصف الثاني بمصرف الجمهورية، واستهدفت الدورة عدد "٢١" موظف وقيادي بمختلف الفروع بالمدن الليبية، والصورة فيما بعد رقم (٨) تبين حفل اختتام الدورة ومن أبرز الحاضرين نائب مدير مصرف الجمهورية السيد "نوري أبو فليجة"، ومدير إدارة الموارد البشرية السيدة "أمال ودان"[٣٨].

ومن الوثائق التي اطلع عليها الباحث وهي مقابلة مع صحيفة ليبية جاء فيها: إن مصرف الجمهورية يخصص سنوياً ما يقرب من ٧ مليون دينار للتدريب والتطوير الذي لم يتوقف في أي سنة من السنوات، وذلك للرفع من مستوى أداء موظفيه وتطوير خدماته والرفع من مستويات الأداء بشكل عام، ولإدارة التدريب خطة سنوية تعتمد من مجلس الإدارة ويتم الاشراف على تنفيذها

---

٣٦ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.
٣٧- أمال ودان، مديرة إدارة الموارد البشرية، ١ يوليو ٢٠١٩ صفحة مصرف الجمهورية *https:/ /web.facebook.com* بتاريخ ٢٢ -١١ -٢٠٢٠.
٣٨ - موقع مصرف الجمهورية ليبيا، *https: //www.jbank.ly* الجمعة ٢٧- ١١-٢٠٢٠م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

حسب احتياجات المصرف وأولوياته[٣٩]. ولكن التساؤل الذي يطرحه الباحث هنا: لماذا لم ينعكس كل هذا الجهد في تطوير الخدمات والمنتجات الإسلامية بهذا المصرف؟ ونلاحظ منذ ١٠ سنوات يكاد يكون بنفس الحالة في نوعية الخدمات المقدمة، مع أنه لا يمكن تجاهل وجود تطويراً ملحوظاً في طريقة تقديمها عبر تطوير نسبي وجيد في الخدمات الالكترونية الحديثة لتقديم هذه الخدمات وتسويقها.

كما جاء في المقابلة مع مساعد مدير مصرف الجمهورية: إن التدريب الذي يلي التوظيف مباشرة، وكذلك التدريب الوظيفي الاعتيادي يهدف لتطوير القدرات الوظيفية، ونحن نركز على القدرات في مجال الخدمات الالكترونية وتوجد وحدتان للخدمة الالكترونية يتم تطوير الموظفين فيهما وهما:

١. وحدة تقنية المعلومات

٢. وحدة البطاقات والخدمات الالكترونية.

وقال مساعد مدير المصرف: يوجد لدينا مركز تدريبي مختص يشرف عليه مختصين يقدمون دورات تدريبية تشمل محاضرات وغيرها، في مجالات الصيرفة الإسلامية، واختصاصات خدمات الحاسب الآلي والخدمات الالكترونية والمحاسبية وإقفال الميزانيات والحسابات الجارية وحسابات الضمان والحسابات المشتركة واللغة الانجليزية[٤٠].

يمكن للمصارف الإسلامية الاعتماد على أسس رئيسية لبناء العناصر البشرية الفعالة الضرورية بالتوظيف الفعال، وذلك بأن يكون للمصرف سياسة واضحة شفافة وعملية ونظام مدروس لجذب الأشخاص الجيدين للعمل فيه، ويمكن الاعتماد على اختبارات ومهارات شخصية وسؤال بعض الجهات أو حتى الاعتماد على العلاقات الخاصة للتأكد أولاً من أخلاقيات المرشحين للتعيين، وثانياً مدى إمكانية الاستفادة منهم في الأقسام والإدارات المختلفة... ومن ثم يكون للتدريب الأهمية

---

٣٩- وثائق مصرف الجمهورية، لقاء صحفي مع صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ اللقاء الصحفي ٨ مايو ٢٠١٨م.

٤٠ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

القصوى والذي يجب أن يشمل بالإضافة إلى التدريب التخصصي شرح الأهداف العامة للمصارف الإسلامية وبيان رسالتها وجوانبها الأخلاقية والاجتماعية والإنسانية المختلفة مقارنة مع المصارف التقليدية، لما لذلك من أهمية في غرس الانتماء للمصرف في نفوس العاملين وعدم تغاضيهم عما قد يسبب ضررا للمصرف، والتدريب لكي يكون فعالا يجب أن يكون دائما ومستمراً[٤١].

في المقابلة التي أجراها الباحث في هذا الصدد: قال مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها تساهم وظيفة التوظيف في تطوير الخدمات المصرفية في هذا مصرف الجمهورية، ولكن قبل انتظارنا ثمرة هذه المساهمة يجب أن يعد المصرف الموظف المناسب، ويقوم باختياره الاختيار الصحيح، كما يجب أن يقوم بتدريبه قبل أن تسند إليه الأعمال، وهذا التدريب كما في الصيرفة الإسلامية تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال إشراك الموظفين الجدد في دورات قصيرة لمدة ٣ أشهر وبعضها لمدة ٦ أشهر لتعليمهم طرق المعاملات الشرعية في المصرف.

وقال مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها أيضاً يعد التدريب من أهم الوسائل لتطوير الخدمات المصرفية، فالموظف الذي ينقطع عنه التدريب تقل عنده كفاءة الأداء، وبالتالي لا يساهم مساهمة مثالية في تطوير الخدمات المصرفية. كما قال بأن المصرف يسعى من خلال التوظيف الجيد كاستراتيجية بدأها المصرف منذ السنوات القليلة الماضية من أجل تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية للزبائن فلا يتم تطوير الخدمات الإلكترونية بدون الاهتمام بالتوظيف.

وقال مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها كذلك: أن التوظيف لا ينتهي فقط بإصدار قرار التعيين أو إبرام العقد، بل يتم تدريب الموظفين الجدد، ويتم ذلك بعد اختبار المرشحين ويتم توقيع عقد لمدة سنة قابلة للتجديد، كخطوة للتعيين، ويتم تقييم أداءه في نهاية السنة عن طريق مديره المباشر، ويحق له إلغاء العقد في حالة كون أداءه غير مناسب، وقال إن المصرف يلتجأ إلى التعاقد كوسيلة لاختبار أداء الموظف وهي عقود سنوية ومحددة شروطها فق قانون العمل في الدولة وتشريعات

---

٤١ - مريم زايدي، "اتفاقية بازل ٣ لقياس رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية"، (أطروحة دكتوراة- جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٧م)، ١١١.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المصارف الليبية، وكذلك وفق اللائحة التنظيمية للمصرف، كما ذكر أيضاً بأن المصرف لا يقوم بالتعيين مباشرة فلا بد من مدة اختبار عملي وهي فترة العقد[٤٢].

فيما أفاد موظف مصرف الجمهورية فرع العلوص فيما يخص قطاع الصيرفة الإسلامية في هذا المصرف يتم الاستعانة بالموظفين بالمصرف ليتلقوا دورات تدريب قصيرة لكنها للأسف غير كافية لغرض تأهيلهم بأعمال الصيرفة الإسلامية، وهي غير كافية لأن الدورة التي مدتها ٢ أشهر أو ٣ أشهر لا تعد كافية، وإنما من حسن الحظ أن الموظفين لديهم الرغبة في التعلم بأنفسهم والاستفادة من الخبرات السابقة في قطاع الصيرفة، فنلاحظ تحسن أداهم وإلمامهم بالخدمات الإسلامية بحكم الممارسة والخبرات واكتسابها من الزملاء[٤٣].

وقال يتم تدريب الموظفين الجدد على الخدمات الالكترونية في الغالب، وأغلب التدريب اجتهاد شخصي للموظف الراغب في تطوير نفسه، فيقوم بالبحث عن مراكز خارجية ويقوم بالتدرب بها، والمصرف فيما بعد يغطي التكاليف وتقوم الإدارة العليا بتنفيذ بعض الدورات القصيرة والتي لا تخضع لمعايير واضحة وشروطها، خاصة للمترشحين لها خصوصاً في فروع المصرف مع وجود اهتمام أكثر بالموظفين بالإدارة العامة.

وهنا يرى الباحث رغم أن هذا الاجتهاد محمود ومشكور من الموظفين ولا بد أنه سوف يسهم في تطوير المنتجات الإسلامية بالمصرف لكنه لا يغني عن وجود برامج ترعاها إدارة الموارد البشرية لتطوير الموظفين الجدد وغيرهم، لأن بعض المراكز التي يتوجه لها الموظفين لا تتمتع بالجودة الكافية لكي تقوم بتأهيلهم، وبالتالي لا بد من أن تعمل الإدارة على الإشراف بنفسها على تدريب الموظفين وإتاحة الفرصة لهم. وهو أمر منصوص عليه في قانون علاقات العمل الليبي رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠م في مادته (١٤٢) وفيها: على الوحدة الإدارية مراعاة ما يلي :تمكين الموظف من حضور التدريب

---

٤٢ - إبراهيم أبو القاسم الأمين، *المقابلة*، مدير مصرف الجمهورية فرع القرضابية سبها، ١٥- نوفمبر -٢٠٢٠.
٤٣ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المناسب وإتاحة الفرصة له لمتابعة أحدث التطورات العلمية والتطبيقية في مجالات الوظيفة ومنح من يتجاوز هذه الدورات بنجاح مكافآت أو علاوات أو حوافز على النحو الذي تحدده اللوائح[٤٤].

وفي المقابلة مع رئيس قسم التمويل في قطاع الصيرفة الإسلامية ذكر للباحث أن مساهمة ودور وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تطوير الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي في ليبيا تكمن في أن المصرف يتبنى استراتيجية تفعيل لجان التحول الكامل ليصبح مصرف إسلامي والتوسع في منتجات متنوعة، وعدم الاقتصار كما عليه الحال في الوقت الحالي على المرابحات والمشاركات والإجارة، وهذا التوسع لا بد أن يكون مدعوماً من خلال إدارة الموارد البشرية التي توفر العناصر القادرة على تقديم هذه الخدمات المتنوعة. وهنا يرى الباحث أن الأمر يتطلب الاتجاه للتدريب أكثر من أي وقت مضى، فالعمل على الوسائل الالكترونية وبرامجها يحتاج لعناصر مؤهلة ومدربة حتى يتم تقديمها للزبائن والعملاء بأفضل وجه ممكن.

وقال رئيس قسم التمويل في قطاع الصيرفة الإسلامية أيضاً بأن التوظيف في مصرف الجمهورية يستهدف التوافق مع خطة التطوير الالكترونية التي يقوم بها المصرف في الوقت الراهن ويقوم ذلك من خلال :

١. الاختيار الجيد للموظفين حسب الكفاءات والمؤهلات العلمية وعدم الاعتماد على الوساطة وصلة القرابة لبعض المسؤولين.
٢. يجب أن تحدد للموظفين المتدربين الدورات المناسبة لتخصصاتهم الوظيفية مع التركيز على احتياجات المصرف من الخدمات المطلوبة[٤٥].

ومما يؤكد ما سبق ذكره، ومن الوثائق والتقارير المنشورة لهذا المصرف التي اطلع عليها الباحث: لقد تم إطلاق الهوية المؤسسية الجديدة للمصرف في الوقت الذي يقوم فيه المصرف بتطبيق استراتيجيته الجديدة، التي تستند إلى تطوير الخدمات الالكترونية الجديدة، التي من شأنها التسهيل على الزبون

---

٤٤ - القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠ م بإصدار قانون علاقات العمل (ليبيا).
٤٥ - عبد الكريم الشيباني، *المقابلة*، رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ١٨- نوفمبر- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

للحصول على الخدمات المصرفية دون الحاجة لزيارة المصرف، كما ويبدي المصرف اهتماماً كبيراً في تطوير خدمات ومنتجات جديدة لقطاع الشركات والمؤسسات من خلال اطلاق منصات الكترونية جديدة تساهم في نمو وازدهار أعمالهم، ويسعى مصرف الجمهورية خلال الفترة القريبة القادمة إلى التوسع في شبكة الفروع، وتطوير وتحديث النظام المصرفي لدعم الخدمات المتطورة والخدمات المصرفية عن طريق الانترنت، هذا وقد تم مؤخراً تدشين واطلاق خدمات جديدة، وتشمل تطبيق الهاتف النقال وخدمات الرسائل النصية والموزع الصوتي (*Call Center*) من خلال الرقم المخصص (١٥٠٠)[٤٦].

كما حصل الباحث على بيانات بعد المقابلة مع موظف في فرع مصرف الجمهورية العلوص حيث قال بأن تجربة مصرف الجمهورية في تقديم الخدمات المصرفية رغم كونها سباقة وعريقة مقارنة بغيرها غير أنها تبدو خجولة في مجال تنوع الخدمات المصرفية الإسلامية، إذا تكاد تقتصر بشكل كبير على منتج المرابحة الإسلامية، وفي مجالات محدودة مثل البيع بالمرابحة للسيارات والأثاث ومواد البناء، والقيام بتقديم منتج المشاركة بصيغها المختلفة، وقال: أما بشأن مستوى المقارنة بين الدول الأخرى وهذه التجربة فهي تعتبر بسيطة جداً حيث لا يمكن مقارنتها بالدول التي لها باع طويل في مجال الصيرفة الإسلامية، وأن من أهم وسائل تطوير نوعية الخدمات هو وجود الموظفين القادرين على تقديمها وفهمها والترويج لها للزبائن، وبالتالي فالدور يبدو تبادلياً بين وظيفة التوظيف وتطوير الخدمات المصرفية، فالتطوير لا يتم إلا بوجود الموظف المؤهل، والموظف يحتاج إلى وجود نوعية متكاملة مما يحتاجه الزبائن لهذه الخدمات حتى يؤدي عمله ويطور ذاته وأداءه وفق ذلك.

وأشار الموظف بأنه للأسف لا توجد استراتيجية واضحة في تطوير الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي في هذا المصرف، بل تكاد تكون معدومة للتوظيف في قطاع الصيرفة الإسلامية، والتي تجد التهميش الكبير من المدراء والإدارة العليا والتي أرى أنها لا تهتم بتطوير الخدمات المصرفية

---

٤٦- وثائق مصرف الجمهورية، الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا https://www.jbank.ly تاريخ الدخول ١٢-١١-٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الإسلامية، ولا جانب التوظيف بها، وبالتالي يمكن القول وجود غياب المساهمة الوظيفية في مصرف الجمهورية في تطوير المنتجات الإسلامية مثل المرابحة والمضاربة والمشاركة، وفي نظري كما يقول الموظف لا توجد عناصر وظيفية مؤهلة شرعياً وفنياً لإضافة أي منتجات جديدة تذكر في هذا المجال[٤٧].

وقال بأنه لا شك بأن توظيف عاملين لهم القدرة والكفاءة من الأهداف الجيدة والتمنيات، لكن للأسف لا وجود لها على أرض الواقع، وإن قام المصرف بمحاولات في مجال التطوير الالكتروني، ولكن ذلك غير كافٍ بل يحتاج إلى رغبة حقيقية وإرادة من الإدارات العليا في التطوير، وكذلك في توفير البنية التحتية الجيدة من اتصالات وغيرها من الخدمات، والتي في نظري خدمات تكاد تكون شبه معدومة.

في دراسة سابقة تم إجراءها حول التدريب الوظيفي في المصارف الليبية (بشينة، ٢٠١٦) وفي مقابلة مع مدير إدارة التدريب في إحدى المصارف الليبية ذكر أن أنه لا توجد خطط وسياسات استراتيجية محددة للتدريب، لا سيما فيما يتعلق باحتياجات تدريب الموظفين، وهذا يجعل العمليات المصرفية محدودة، وبالتالي يتضح أنه على الرغم من توافر الموارد المالية اللازمة لا يكفي الموظفون ولا المرافق لتطوير الخدمات المصرفية الليبية، سبب هذه المشكلة هو الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي، حيث لا يتم توفير التدريب عند الحاجة إليه، كما لا يوجد مدربون خبراء متاحون لتدريب موظفي البنك، علاوة على ذلك هناك مشكلة تتمثل في عدم توفر التسهيلات المطلوبة للتدريب في بعض الأحيان، يذكر مدير الموارد البشرية في إحدى البنوك أنه في بعض الأحيان لا تتوفر غرف ومرافق مناسبة للتدريب، يشرح مدير الموارد البشرية: حتى في حالة تقديم التدريب لموظفي البنك لا يبدو أن هؤلاء يستفيدون منه بسبب عدم توفر التكنولوجيا الحديثة، لا يمكن للموظفين تنفيذ ما تعلموه في تدريبهم، ونتيجة لذلك فإن فوائد التدريب محدودة للغاية[٤٨].

---

٤٧ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

٤٨ - Khaled Bshina, *The impact of training strategies on human resource development in Libyan public commercial* (Doctoral thesis, University of Huddersfield, England, ٢٠١٦), ١٤٧.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**التحقق من البيانات:**

بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية، وحيث إنَّ جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة بوسيلة المقابلة والوثائق التي اطلع عليها، وأن طريقة التحقق منها ومن مصداقيتها استندت إلى أن الباحث قام أولاً بالاتصال الهاتفي بالأشخاص الذين قام بمقابلتهم قبل إجراء المقابلة، ثانياً أرسل الباحث الأسئلة لهم ثم قام الباحث باستلام الإجابات منهم بواسطة أشخاص موثوق منهم، ويعرفهم معرفة شخصية، وقاموا باستلام الإجابات من مكان البحث في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية وكذلك في الفروع لهذا المصرف، وبعض الإجابات تم تحويلها مباشرة إلى هاتف الباحث (الواتسب) من هؤلاء الأشخاص في تواريخها، وقام الباحث بالتسجيل الصوتي لبعضها، كما قام الباحث بالتعقيب على إجابات الأشخاص وطلب منهم بعض الوثائق، وهذه الوثائق تم التحقق منها فبعضها استلمها بالفعل من المقابلين وبعضها تحصل عليها الباحث من موقع المصرف الرسمي على الانترنت وصفحات فروعه المختلفة، فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها، بالتالي فإن الباحث يمكن أن يحدد الاستخلاص التالي:

**الاستخلاص من الباحث :**

يستخلص الباحث من البيانات في الفصل التحليلي الثاني أن التوظيف يسهم بمراحله الثلاث (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع دور التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية، ولكن الواقع حسب البيانات وتحليلها يثبت أنه دور قاصر عن المأمول فهناك نقص في دور التدريب وربطه بالتأهيل، رغم المحاولات والإنجازات التي يقوم بها المصرف، غير أن عموم واقع الحال تبين الحاجة لتطوير قدرات ودعم الموظفين، وخاصة الجدد بدورات داخلية وخارجية في ما يخص الصيرفة الإسلامية، والذين يأتون إما من مصارف تقليدية، أو من كليات وجامعات غير متخصصة في الاقتصاد الإسلامي، وليس لديهم دراية كافية عن أحكام الشريعة الإسلامية، وربما هذا السبب الذي جعل المعاملات والمنتجات الإسلامية في مصرف الجمهورية تقتصر لأكثر من ١٠ سنوات حتى الآن

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

على منتجات معينة كالمرابحة والقليل من المشاركات، فلا وجود لعنصر الإبداع والدافع من الموظفين لتطوير هذه المنتجات وإضافة منتجات جديدة كما هو في المصارف الإسلامية في بقية دول العالم، فلا وجود لأي استراتيجية منفذة وواضحة لتطوير العاملين في مجال الصيرفة الإسلامية على أرض الواقع، وإن قام المصرف بمحاولات في مجال التطوير الالكتروني، ولكن ذلك غير كافٍ بل يحتاج إلى رغبة حقيقية، وإرادة من الإدارات العليا في التطوير، وكذلك في توفير البنية التحتية الجيدة من اتصالات وغيرها من الخدمات، والتي هي خدمات تكاد تكون شبه معدومة.

رغم ما ذكر أعلاه يقدم المصرف التدريب الوظيفي بشكل عام للموظفين وفيه يتم إلحاق الموظفين الجدد في برامج تدريبية لتطوير قدراتهم ولمعرفة مدى الجودة في أداءهم بهدف تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية، ويوجد بالمصرف مركز تدريبي مختص يشرف عليه مختصين يقدمون دورات تدريبية تشمل محاضرات وغيرها في مجالات الصيرفة الإسلامية، واختصاصات خدمات الحاسب الآلي، والخدمات الالكترونية والمحاسبية، وإقفال الميزانيات، والحسابات الجارية وحسابات الضمان والحسابات المشتركة، واللغة الانجليزية.

كما بينت النتائج أنه في النصف الأول من السنة الماضية أي ٢٠١٩ قامت إدارة الموارد البشرية بالمصرف بتنقيد العديد من البرامج التدريبية في مختلف مجالات العمل المصرفي بالداخل والخارج، حيث بلغ إجمالي عدد المتدربين (٦٨٢) متدرباً على مختلف البرامج التدريبة منها (٣٩٢) متدرب محلي و(٢٩٠) متدرب خارجي، وأن مصرف الجمهورية يخصص سنوياً ما يقرب من ٧ مليون دينار للتدريب والتطوير الذي لم يتوقف في أي سنة من السنوات.

ينفذ المصرف تدريب وظيفي بعد استلام الموظف الجديد وظيفته وتقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال إشراك الموظفين في دورات قصيرة لمدة ٣ أشهر غالباً وبعضها لمدة ٦ أشهر لتعليمهم طرق المعاملات الشرعية في المصرف، وهي في الحقيقة غير كافية لأن الدورة التي مدتها ٢ أشهر أو ٣ أشهر لا تعد كافية، ويقوم بعض الموظفين بالتدريب والتعلم بأنفسهم، والاستفادة من الخبرات السابقة في

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

قطاع الصيرفة، وأغلب التدريب اجتهاد شخصي للموظف الراغب في تطوير نفسه، حيث يتحسن أداهم وإلمامهم بالخدمات الإسلامية بحكم الممارسة والخبرات واكتسابها من الزملاء.

في مصرف الجمهورية وخاصة في قطاع الصيرفة الإسلامية ووفق استراتيجية الجديدة التي تحمل شعار تطوير الخدمات الإلكترونية للزبائن يتطلب الأمر الاتجاه للتدريب أكثر من أي وقت مضى، فهذا العمل على الوسائل الالكترونية وبرامجها يحتاج لعناصر مؤهلة ومدربة حتى يتم تقديمها للزبائن والعملاء بأفضل وجه ممكن، هذه الأهمية يؤكدها أمر آخر وهو سعي المصرف للتحول الكامل ليصبح مصرف إسلامي والتوسع في منتجات متنوعة حسب القرار الذي اتخذه بهذا الشأن، والتدريب الذي يلي التوظيف مباشرة وكذلك التدريب الوظيفي الاعتيادي يهدف لتطوير القدرات الوظيفية للأفراد، والمصرف يركز على القدرات في مجال الخدمات الالكترونية وتوجد وحدتان للخدمة الالكترونية يتم تطوير الموظفين فيهما وهما:

١. وحدة تقنية المعلومات
٢. وحدة البطاقات والخدمات الالكترونية.

**الفصل الثالث: مساهمة وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بمصرف الجمهورية**

تشير طبيعة المشاركة في مواجهة المخاطر للخدمات المالية الإسلامية إلى الحاجة إلى أن يكون من يتولى الوظيفة في المصارف الإسلامية على دراية تامة بمبادئ الشريعة في التعاملات الاقتصادية الشرعية، بالإضافة إلى التطورات الأخيرة في المنتجات والخدمات المالية الإسلامية، يجب على المصرف الإسلامي التأكد من أن موظفيهم مدربون بشكل صحيح وقادرون على الرد على استفسارات العملاء حول المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، خاصة وإن المصارف الإسلامية تعمل في بيئة معرضة لكثير من الصعوبات والمخاطر، فالمصرف الإسلامي يتعرض إلى عدة

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أنواع من المخاطر، يشترك في بعضها مع باقي البنوك التجارية، ويتفرد في البعض الآخر وتكون ناتجة إما عن نشاطه أو عن عوامل خارجية تشكل ضغطاً متزايداً عليه وهي تشمل:

١. مخاطر الائتمان: وتختلف مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية بحسب صيغ نشاطها، ففي تلك التي تعتمد على اقتسام الربح والخسارة يتمثل الخطر في عدم قدرتها على تحصيل العائد. أما في الصيغ التي تقوم على أساس عائد ثابت، فيتمثل الخطر فيها في عدم تسديد العميل التزاماته المتعهد بها.
٢. مخاطر السوق: تنشأ عن التغيرات التي تلحق بالأسعار في السوق، التي تتعرض لها البنوك الإسلامية بدرجات متفاوتة، وتزايدت حدتها حالياً لحدوث الأزمات المالية، وانتقالها من اقتصاد لآخر لانفتاح وتحرير الأسواق.
٣. مخاطر الاستثمار: فالمصارف من خلال توظيفها لأموالها في عقود مضاربة ومشاركة، يعرضها لمخاطر هذه الصيغ من تغير السياسة الاقتصادية، ونقص المعلومات، وعدم التزام الشريك بدفع الأرباح، وتآكل رأس المال[٤٩].
٤. مخاطر السيولة: والتي تعني عدم توفر السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها.
٥. مخاطر التشغيل: وهي التي تكون ناتجة عن أخطاء سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة ومن أهمها: عدم أمانة الموظفين، الأخطاء المهنية من العاملين، عدم ملائمة برامج الإعلام الآلي لطبيعة عمل البنوك الإسلامية[٥٠].

تُعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، وهي تعد صمام أمان لمواجهة المخاطر، ولا شك أن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها التنموية، متوقف على مدى توفر رأس المال البشري الملائم والمؤهَّل شرعياً وعملاً مصرفياً، فكلما ارتفعت درجة تأهيل

---

٤٩ ـ المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات (عدا المؤسسات التأمينية) التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية (مجلس الخدمات المالية الإسلامية، ديسمبر ٢٠٠٥م)، ٢١-٢٤.
٥٠ ـ طارق الله خان، حبيب أحمد، *إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية*، ترجمة: بابكر أحمد (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ٢٠٠٣م)، ٤٥ -٤٦.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

العاملين وتفاعلهم مع رسالة البنك الإسلامي أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه على الوجه الصحيح، كما إن طبيعة الاستثمارات التي تقوم بها البنوك الإسلامية تُشكل مصدراً من مصادر المخاطر التي تواجهها، نظراً لكون هذه الاستثمارات تتميز بطبيعة خاصة تتطلب توفر نوعية مميزة من الموارد البشرية القادرة على دراسة وتقييم عمل المستثمِر وتحديد مدى صلاحيته وملاءمته للمشاركة فيه من قِبل البنك الإسلامي.

إن من أهم العوامل التي تقف عائقاً أمام الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية كما ذكره مدير مصرف الجمهورية السابق ضعف التقنية، وتدني منظومة الاتصالات، وعدم الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، وهذه وركائز العمل الإداري بشكل عام، والمصرفي خاصة، وللأسف لم يتم استثمار العنصر البشري بالقدر المطلوب، الذي يفي بمتطلبات العمل الاحترافي[٥١].

فإذا توافرت النوعية الملائمة من الموارد البشرية، فإنها سوف تُمثل أحد الضمانات الأساسية المطلوبة لمواجهة المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات، وإذا ما عجزت البنوك الإسلامية عن توفيرها، أو كانت الموارد البشرية المتاحة لها غير مؤهلة، فإنها سوف تصبح أحد مصادر المخاطر التي تواجه تلك الاستثمارات، وتتمثل المخاطر التي يمكن أن تنتج عن الموارد البشرية في الأنواع التالية :

- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم القدرة على دراسة واختيار العمليات الاستثمارية الملائمة.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم قدرة هذه الموارد على متابعة العمليات الاستثمارية.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ نتيجة لعدم القدرة على ابتكار حلول للمشكلات التي يفرزها التطبيق العملي[٥٢].

من أجل معرفة دور وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في تجنب المخاطر المختلفة المرتبطة بتقديم الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا أجرى الباحث مقابلة مع الأستاذ جمال عجاج مدير إدارة الصيرفة، وأول من تولى إدارة الصيرفة بهذا المصرف، وفيها ذكر للباحث أن المخاطر

---

٥١- رجب، مدير مصرف الجمهورية، "البنية الأساسية للاتصالات وراء ضعف الخدمات المصرفية .. والسلف قد تتحول إلى قنابل موقوتة"، ٣.

٥٢ - غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق"،٤٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

المرتبطة بتقديم الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا عديدة وتختلف من صيغة لأخرى وأذكر لك بعضاً منها:

على مستوى صيغة المرابحة تتمثل أهم وأبرز المخاطر في سوء التنفيذ من طرف موظفي المصرف، ومن طرف الشركات مما يؤدي إلى زعزعة الثقة عند مجتمع المستفيدين في بيع المرابحة، وكذلك المماطلة في السداد، وانقطاع السداد أحياناً، نتيجة علم الزبون بأن مديونية المرابحة لا تزيد ولا تفرض فوائد كما هو في العمل المصرفي التقليدي، ونتيجة لثقافة بعض أفراد المجتمع الليبي بأن مال المصارف هو مال عام ومن حقه عدم رده[٥٣].

وعلى مستوى صيغة المشاركة تتمثل في قلة خبرة القوى العاملة بالمصرف، وعدم تخصصها في المجالات المختلفة التي تتطلب التمويل بالمشاركة، وفي صعوبة تفرغ موظفين من المصارف للإشراف على المشروعات المختلفة التي يتم تمويلها بالمشاركة.

على مستوى صيغة المضاربة تتمثل في صعوبة حصول المصرف على المضارب الحقيقي الذي يمكن تمويله بصيغة المضاربة، وفي وفرة الأرصدة (الأموال التي بدون مقابل) لدى المصارف يجعلها تعتذر على قبول أرصدة جديدة للاستثمار.

وقال مدير قطاع الصريفة الإسلامية مصرف الجمهورية أيضاً على مستوى الخدمات الالكترونية نجد ضعف البنية التحتية للاتصالات في ليبيا، وكثرة انقطاع التيار الكهربائي، وقلة وعي وثقافة المجتمع بالخدمات الإلكترونية وكيفية التعامل معها، وعدم توفرها في جميع المدن والمؤسسات، وانحصارها في خدمات الشراء فقط.

وأضاف مدير إدارة الصيرفة بشأن كيفية علاجها على مستوى صيغ التمويل لابد أولاً من الاهتمام بنشر ثقافة المالية الإسلامية، والتعاون مع المؤسسات المختلفة المحلية والدولية لطرح منتجات ولتوفير صيغ الضمانات، ولمساعدة المصارف الإسلامية في البلاد، والزبائن، في إعداد الدراسات قبل

---

٥٣ - جمال أحمد عجاج، *المقابلة*، مدير قطاع الصريفة الإسلامية مصرف الجمهورية السابق، عضو اللجنة الاستشارية للصريفة الإسلامية بمصرف ليبيا المركزي، عضو اللجنة التأسيسية للمصرف الإسلامية الليبي، طرابلس، ٤- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الدخول في عمليات التمويل، وتعديل التشريعات الليبية التي تخص مجالات التمويل، بحيث تضمن حقوق المصارف في حالة تعثر السداد، وعلى مستوى الخدمات الإلكترونية يجب تنويع الخدمات لتشمل جميع المجالات التي تخص الناس، والتوسع في اعتماد الخدمات الإلكترونية في كافة المدن، وتطوير البنية التحتية للاتصالات، وإقامة ورش العمل والبرامج الإعلامية لتوضيح أهمية الخدمات الإلكترونية ونشر ثقافتها، واشراف الدولة على تحديد ومراقبة سقف العمولات التي يتم جبايتها من الخدمات الإلكترونية[٥٤].

كما أجرى الباحث مقابلة مع مساعد مدير مصرف الجمهورية الذي قال بأن الصعوبات في السابق كانت بشكل كبير ولكن تغلبنا على معظمها في الوقت الحالي، بفعل بعض الإجراءات الحازمة والدقيقة وتم ذلك :

١. من خلال استقطاب وتوظيف العناصر المناسبة، وتقديم لهم عروض مغرية لتولي العمل من مرتبات والحوافز ومزايا عديدة منها الخدمات الاجتماعية، وتوفير بعض الأمور الأخرى، فنحن نتفادى المخاطر من خلال توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وبذلك نتقدم إلى الأمام.
٢. وجود عدد من الموظفين المدربين على الصيرفة الإسلامية قادرون على مواجهة الصعوبات.
٣. من خلال اختيار عضو الرقابة الشرعية الكفؤ الذي يتعاون مع الموظفين[٥٥].

وأضاف مساعد مدير مصرف الجمهورية أيضاً بأن المخاطر موجودة في هذا المصرف حيث لا يوجد عمل دون مخاطر، خاصة إن كان هذا العمل مصرفي ومتعلق بالمال، وقال إن إدارة التفتيش وإدارة المراجعة وإدارة المخاطر هي الإدارات الرقابية التابعة للمصرف التي تتولى إدارة المخاطر، ويواجه المصرف مخاطر السوق والتشغيل، وحدثت لدينا مخاطر كثيرة في مشروعات المشاركة نظراً

---

٥٤ - جمال أحمد عجاج، *المقابلة*، مدير قطاع الصريفة الإسلامية مصرف الجمهورية السابق، عضو اللجنة الاستشارية للصريفة الإسلامية بمصرف ليبيا المركزي، عضو اللجنة التأسيسية للمصرف الإسلامية الليبي، طرابلس، ٤- نوفمبر -٢٠٢٠.
٥٥ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لأسباب قانونية أو لعدم وجود تراخيص للجهات التي شارك معها المصرف، وكذلك بسبب دراسات الجدوى التي لم تكن بشكل مناسب حيث لم تعتمد وتستكمل بشكل مهني، والآن نشترط دراسات جدوى اقتصادية ومالية وقانونية، الدراسة القانونية تتعلق بتوفير المستندات والتأكد من أنها سليمة، وأن المشارك مع المصرف يتمتع بالأهلية القانونية وخالٍ من السوابق، والدراسة المالية تتعلق بالتأكد من الضمانات والفواتير والأسعار بأنها فعلية وغير وهمية، أما الدراسة الاقتصادية فتختص بدراسة العائد والأرباح المتوقعة منها، وفترة استرداد رأس المال وغير ذلك[٥٦].

ومخاطر التشغيل تتسبب خسائر يكون للموظفين علاقة بها (بقصد أو بدون قصد) كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث.... بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول وخسائر نتيجة تغيير القوانين وغير ذلك[٥٧]. ومن أهم أسبابها الأخطاء البشرية للموظفين التي قد تكون غير مقصودة، ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة، وتتعرض المصارف الإسلامية بجدية لهذا النوع من المخاطر نتيجة لواقع نقص الكوادر والخبرات والمؤسسات التي تهتم بتدريب وتطوير المهارات للعناصر البشرية اللازمة للمصارف الإسلامية وخاصة في ظل واقع انتشارها وتوسعها السريع.

والذي يهم الباحث هو معرفة الصعوبات والمخاطر المرتبطة بوظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) المتعلقة بالخدمات بمصرف الجمهورية وكيف مواجهتها وعلى ضوء ذلك ذكر مدير إدارة الصيرفة بشأنها: تعاني إدارة هذا المصرف من زيادة غير مستفاد منها في الكادر الوظيفي، وهي ثقافة مجتمع موروثة كانت نتاج عن اقتصاد ليبيا الريعي، حيث أعتاد الليبيون جميعاً الحصول على الوظيفة، لدرجة أن بعض الليبيين وُجدت عندهم أكثر من وظيفة، وبالتالي أكثر من مرتب،

---

٥٦ - زايد عبد الله العثماني، *المقابلة*، مساعد مدير مصرف الجمهورية، ٣٠- نوفمبر -٢٠٢٠.

٥٧ - طه عبد العظيم محمد، *الاصلاح المصرفي للبنوك الاسلامية والتقليدية: في ضوء مقررات بازل III* (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ٢٠١٩م)، ١٢٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وبالتحايل على الشرع والقانون، هذا العدد الفائض من الكوادر أحياناً يسبب في إرباك العمل وقلة الإنتاجية ورداءة الخدمات، وأحياناً تتم التعيينات بمجاملات اجتماعية ومصالح ضيقة، وهو لا يتوافق مع مبدأ الاستقطاب والاختيار والتعيين حسب متطلبات المؤسسات، وهذا الأمر من جهة أخرى أرى أنه مقبول، لأن المؤسسات بشكل عام مطالبة أن تساهم في تنمية المجتمع بشكل أو بأخر وحل مشكلة البطالة، فهذه التعيينات من شأنها أن تحد من البطالة والجريمة والفقر وغيرها من المظاهر السلبية.

وكما ترى الدكتورة "نادية أمين محمد علي" المتخصصة في مجال التمويل والاقتصاد الإسلامي إن من أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية هي مشكلة الموارد البشرية فمن المعروف أن المصارف الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها لا تختلف جوهرياً عنها بالمصارف التقليدية، لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل البنكي العادي، ومدى سنوات الخبرة فيه هو المعول عليه في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام، وذلك نظراً للحاجة القائمة في ذلك الوقت إلى مزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية- بالرغم من اختلاف الفلسفة والوظائف- لأن هناك قطاعاً مشتركاً، وهو العمليات الائتمانية والضمانات والتحصيل، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي الأصل فيها المشروعية لابتنائها على أساس الإجارة أو الوكالة أو نحوهما، مالم يتمخض عنها ائتمان غير مشروع، غير أن السنوات الأخيرة من العمل المصرفي الإسلامي شهدت تطويراً في مجال تحديد المعايير اللازمة للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، وبالرغم من ذلك فإن التطوير المأمول قد يكون أوسع مدى مما هو قائم الآن[٥٨]، وتقول الدكتورة "عائشة الشرقاوي":

"لقد أدى جهل كثير من العاملين بالمصارف الإسلامية بحقيقة المعاملات الإسلامية إلى آثار سلبية تعوق عمل ونهضة المصارف الإسلامية، لا سيما جدوى المشروعات، فقد نجحت المصارف في اجتذاب المدخرات، لكنها لم تنجح في توظيفها مما قلص من حجم عطائها، فتكوين العامل لا

٥٨ - مجموعة مؤلفين، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً" (المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين، ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥م)، ٥.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

يسمح له بتفهم ولا استيعاب المعاملات المشروعة في الإسلام، فضلاً عن أن يطور ويبتكر في مجال عمله، وقد أدى هذا أيضاً إلى سلبية أخرى وهي كثرة الأخطاء الشرعية التي يقع فيها العاملون مما شوه صورة المصارف الإسلامية، أمام الرأي العام وتصويرها بأنها تتاجر بالإسلام، وتخدع بالإعلان"[٥٩].

وبالتالي فالتوظيف في مصرف الجمهورية لا يخلو من الصعوبات، بل وحتى الملاحظات السلبية، فقد أصدرت هيئة الرقابة الإدارية وهي أعلى جهة رقابية في الدولة الليبية تقريرها السنوي للعام ٢٠١٩م، بشأن تقييم الأداء الحكومي، ورصد التقرير عدة مخالفات لمصرف الجمهورية تتعلق بالتوظيف حسب ما نشرته صحيفة صدى الاقتصادية الليبية حصرياً، وكشف عن عدم وجود خطة استراتيجية لتطوير العمل المصرفي بمصرف الجمهورية، والوصول به إلى مستويات تتناسب مع حجم أصوله وتعرضه إلى عدة مخاطر تشغيلية، من بينها ما يتعلق بالتأخر في اعتماد النظام الأساسي بالبنك وعدم وجود ملاك وظيفي معتمد له، كذلك صدور قرارات تخص إلحاق موظفين جدد للعمل بالمصرف دون وجود ضوابط تنظيمية[٦٠] "وهو ما يثبت ما تم الإشارة إليه".

---

٥٩ - عائشة الشرقاوي المالقي، *البنوك الإسلامية: التجربة بين الفقه والقانون* (بيروت والدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، ٢٠٠٠م)، ١١٢.

٦٠ - موقع أخبار ليبيا على الانترنت، *تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا*- ٢٠١٩، https://akhbarlibya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**مصرف الجمهورية :**

1. عدمُ وجودِ خطة استراتيجية لتطوير العمل المصرفي، والوصول به إلى مستويات تتناسب مع حجم أصوله وتعرّض المصرف إلى عدة مخاطر تشغيلية، ومن ضمنها كثرة حالات الاختلاس والتزوير.

2. التأخر في اعتماد النظام الأساسي للمصرف بعد تحوله إلى مصرف إسلامي بالمخالفة لأحكام القانون رقم (1) لسنة 2005م بشأن المصارف، وتعديله.

3. عدم وجود ملاك وظيفي معتمد.

4. عدم قيام المصرف بتشكيل لجنة شؤون العاملين، بالمخالفة لأحكام لائحة نظام العاملين المعتمدة في المصرف واللائحة التنفيذية للقانون رقم (12) لسنة 2010م بإصدار قانون علاقات العمل.

5. صدور قرارات تخص التحاق موظفين جدد للعمل بالمصرف دون وجود ضوابط تنظيمية، أو دراسة، وتقييم للمتقدمين لغرض الحصول على الوظيفة.

6. عدم إبلاغ هيئة الرقابة الإدارية بالقرارات الصادرة عن إدارة المصرف بتوقيع عقوبات تأديبية على موظفي المصرف خلال المدة المقررة قانوناً، بالمخالفة لأحكام القانون رقم (12) لسنة 2010م بإصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية.

7. مخالفة أحكام القانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن النشاط التجاري من حيث الآتي:

- عدم قيام الجمعية العمومية بعقد اجتماعاتها لسنة 2013م.
- عدم القيد في السجل التجاري.

صحيفة صدى الاقتصادية

288

**شكل ٥ ملاحظات هيئة الرقابة الإدارية على مصرف الجمهورية**[٦١]

وتظهر هذه الوثيقة الرسمية الصادرة عن أعلى جهة رقابية في ليبيا وهي هيئة الرقابة الإدارية عدة نقاط حول أداء مصرف الجمهورية، وما يهم الباحث هنا هو ما يتعلق بالتوظيف وهي النقاط التالية :

٦١ - موقع أخبار ليبيا على الانترنت، *تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا*- ٢٠١٩، https://akhbarlibya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. صدور قرارات تخص إلحاق موظفين للعمل بالمصرف دون وجود ضوابط تنظيمية أو دراسة وتقييم للمتقدمين للحصول على الوظيفة.

٢. عدم وجود ملاك وظيفي معتمد.

٣. قيام المصرف بتشكيل لجنة شؤون العاملين بالمخالفة لأحكام لائحة نظام العاملين المعتمدة في المصرف واللائحة التنفيذية بالمصرف رقم (١٢) لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون علاقات العمل.

٤. عدم وجود خطة استراتيجية لتطوير العمل المصرفي، والوصول به لمستويات تتناسب وحجم أصول المصرف وتعرض المصرف لعدة مخاطر تشغيلية[٦٢].

كما ورد في تقرير هيئة الرقابة الإدارية أيضاً لسنة ٢٠١٦ أن المصرف قد تأخر في تحديث هيكله التنظيمي فآخر هيكل تنظيمي معتمد للمصرف سنة ٢٠١٠ رغم استحداث أقسام وإدارات وفروع جديدة ولم يتم إعادة الهيكلة من جديد، كذلك أن بعض الدورات الخارجية التي خصصت للموظفين في بعض البلدان هي غير مؤهلة للتدريب، ولا تدعم المجال الفني للمتدرب[٦٣].

وبشأن كيفية معالجة هذه الصعوبات، قال مدير الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية يجب أنه يتم اختيار الموظفين للتعيين حسب حاجة ومتطلبات الهيكل الوظيفي، وأن يتم اعتماد الأذرع الاستثمارية المتمثلة في الشركات التجارية والخدمية والتقنية وغيرها، لاستثمار الكادر الوظيفي الفائض فيها ولتحقيق إيرادات وزيادة ربحية المصارف، وقال: من الطبيعي أن التوظيف الفعال والناجح بالمصرف يساهم في حل المشاكل والصعوبات والمخاطر بشكل مباشر نظراً لوجود الخبرات والكوادر المتخصصة في مجال العمل.

بالإضافة لما سبق يلاحظ الباحث غياب عنصر وصف وتوصيف الوظائف وهي عملية تسبق التوظيف في الشركات، فالتوظيف كما يبدو لا يستند لذلك، أو أن هناك وجود ضعف في هذا الأمر بدليل توظيف عناصر زائدة، وهي حلاً لمشكلات معينة، وربما للمحاباة والضغوط الاجتماعية على

---

٦٢ - موقع أخبار ليبيا على الانترنت، *تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا*- ٢٠١٩، https://akhbarlibya

٦٣ - موقع هيئة الرقابة الإدارية، دولة ليبيا، *تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا*- ٢٠١٦، http://www.aca.gov.ly

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أصحاب مراكز القرار بالمصرف سواء بالإدارة العامة وللصيرفة الإسلامية في المصرف ككل، أو في بقية الفروع، وهنا يجب التذكير والإشارة إلى أهمية أن يحظى تعيين هؤلاء الموظفين باهتمام جاد، وأن يستند إلى تحليل الوظيفة، والتوصيف الوظيفي، ومواصفات الوظيفة، وشروط متطلبات الوظيفة، وتحليل الوظائف، وأن يضع المصرف في اعتباره مدى الحاجة الحقيقة للوظائف والتوسع في الوظائف، يجب أن يتم تعيين الموظفين بشكل جيد بحيث يتطابق عدد الموظفين الذين يتم قبولهم مع احتياجات العمل والتحليل للمهام التي سيقومون بها ليكون هناك معرفة وتوضيح مسبق بأدوار الوظيفة ومتطلباتها ومهامها- وتصميم ووصف الوظائف يستخدم كأساس لوضع نظام فعال لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات وتنطبق عليهم الشروط والواجب توفرها طبقاً للمواصفات الوظيفية بالمؤسسة.

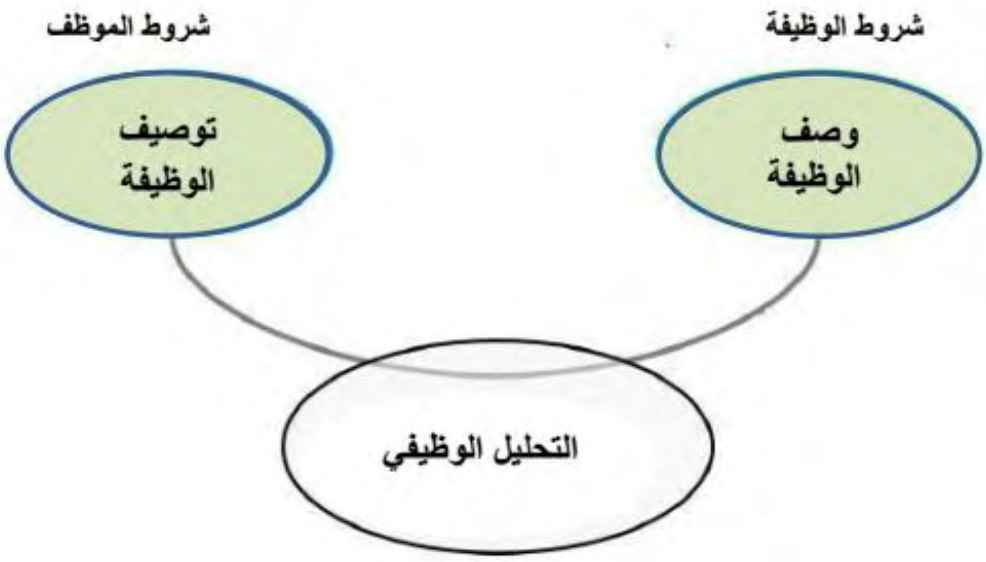
إن مفهوم وصف العمل يبين طبيعة الوظيفة وأهدافها وكيفية النشاطات وظروف أدائها، الذي يجب استخدامه في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، وتوصيف العمل يبين طبيعة الأفراد المراد تعيينهم في نشاطات الشركة، والشروط المطلوب توافرها فيهم من حيث، القدرات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة، ويعد ذلك بمنزلة الخطوة الأولى الأساسية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب[٦٤]. الوصف الوظيفي عبارة عن كتابة وصف للمهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وتحديد المؤهلات العلمية والعملية في الموظف للقيام بها وواجباتها ومحتوى العمل، بينما التوصيف فهو المواصفات الوظيفية التي تتعلق بتحديد الخبرات والمؤهلات العملية والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة[٦٥].

ويعتبر وصف وتوصيف الوظيفة مكونان للتحليل الوظيفي الذي تطلع به إدارة الموارد البشرية، والشكل التالي من إعداد الباحث يلخص هذه المهام:

---

٦٤ - التزة، "دور نشاطات تكوين الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب"، ٩٤.
٦٥ - دودين، "إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة"، ١٣٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id




**شكل ٦ الوصف والتوصيف للوظائف**[٦٦]

وفي المقابلة أيضاً مع مدير إدارة الصيرفة وأول من تولى إدارة الصيرفة في هذا المصرف (الجمهورية) ذكر للباحث أن هناك عدد من الصعوبات التي تواجه المصارف الليبية في توظيف صيغ التمويل المختلفة، وحالياً لازالت المصارف الليبية تقتصر في توظيفها على المرابحة بشقيها البسيطة والمركبة (للآمر بالشراء) وعلى مستوى المرابحات المحلية والدولية والخاصة لتمويل الأفراد والشركات، مع وجود توسع في توظيف صيغ المشاركات والإجارة في بعض المصارف وبشكل ملحوظ في مصرف الجمهورية، أما المضاربة فلا زالت المصارف الليبية لم تخوض تجربتها بعد وكذلك الاستصناع والسلم.

وبخصوص الخدمات الإلكترونية ذكر مدير إدارة الصيرفة لقد توسعت المصارف الليبية في توظيفها على جميع المجالات نظراً للظروف التي تمر بها ليبيا والمتمثلة في نقص السيولة، نتيجة عدم ثقة الزبائن في المصارف والناتج عن الظروف الأمنية التي مرت بها ليبيا، وتأخر تحقيق التوافق السياسي الذي أدى إلى وجود مؤسسات موازية أخرى مثل مصرف ليبيا المركزي في مدينة البيضاء في شرق البلاد، ومن جهة أخرى نظراً لتداعيات قانون إيقاف العمل بنظام الفوائد والذي ترتب عليه انخفاض

٦٦ - من إعداد الباحث .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

شديد في إيرادات وأرباح المصارف بشكل عام، وهو ما أدى إلى دخول عدة مصارف في دائرة الخسارة، وقال نقترح لمواجهة هذه الصعوبات الأخذ بالنقاط التالية[٦٧] :

١. نشر المعرفة بثقافة المالية الإسلامية على جميع مستويات مكونات المجتمع الليبي، على أن يتم التركيز في المرحلة الأولى على القيادات في المؤسسات المعنية بالمعاملات المالية، بمعنى أن نشر المعرفة يجب أن يبدأ من القمة إلى القاعدة.

٢. السعي إلى توحيد مؤسسات الدولة خاصة الرقابية والاشرافية منها.

٣. أهمية التوسع في توظيف صيغ التمويل المختلفة التي تخص الأفراد مثل بيع المنافع (الخدمات) والتي من شأنها الحد من عمليات التورق وبيع العينة.

٤. التركيز على توظيف صيغة التمويل الأساسية والمتمثلة في المشاركة، وهي التي تمثل أساس التمويل الإسلامي.

بينما في المقابلة الأخرى أضاف موظف مصرف الجمهورية فرع العلوص: فيما يخص قطاع الصيرفة الإسلامية بشأن التوظيف توجد بعض الصعوبات وهي في المقام الأول تتمثل في نقص كوادر بشرية مؤهلة مهنياً وشرعياً في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية، ونقص المعرفة بالضوابط الشرعية لكل منتج إسلامي، وماهي الخطوات التنفيذية اللازمة لتنفيذ منتجات مثل المضاربة والمرابحة، والتي يجب أن تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، مع عدم وجود الرغبة في تطوير الخدمات المصرفية نتيجة عدم الفهم بها، خصوصاً أن العاملين ومدراء الفروع والإدارات جاءوا من خلفية أعمال مصرفية تقليدية وقال: اقترح لمواجهة هذه الصعوبات ضرورة إعداد كوادر مؤهلة مهنياً وشرعياً وتكون قادرة على تنفيذ المنتجات والخدمات الإسلامية، بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، ولا بد من التدريب المتواصل عن طريق إقامة دورات تدريبية مناسبة من حيث الوقت والمستهدفين بها، كذلك يجب العمل على إصدار أدلة عمل توضح الخطوات التنفيذية لكل منتج، مع ضرورة القيام بورش عمل

---

٦٧- جمال أحمد عجاج، *المقابلة*، مدير قطاع الصريفة الإسلامية مصرف الجمهورية سابقاً، عضو اللجنة الاستشارية للصريفة الإسلامية بمصرف ليبيا المركزي، عضو اللجنة التأسيسية للمصرف الإسلامية الليبي، طرابلس، ٤- نوفمبر -٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

توضح ما يستجد من أعمال مصرفية شرعية، وأضاف لا بد من وضع شروط ومعايير واضحة ومكتوبة للراغبين في العمل المصرف الإسلامي[٦٨].

وما ذهب إليه الموظف في كلامه آنفاً قد يكون مطابقاً للمشكلة الرئيسية من بين ما تعانيه الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، أو لنقل هي المسبّبة لبقية المشاكل، فقد وجدت المصارف الإسلامية نفسها مضطرّة لتوظيف ذوي الخبرات المصرفية الرّبوية من أجل تكوين جهازها الإداري والتنفيذي، وهذا ما أدّى إلى ضعف إيمان العاملين برسالة وأهدافه المصرف وكذا تفضيلهم لطريقة العمل المصرفي التقليدي الرّاسبة في أذهانهم[٦٩].

وهذا التحدي المهم لصناعة الصيرفة الإسلامية في ليبيا، وليس مجرد النقص بل يكمن في التأهيل، وهو نقص نوعي وليس كمي أو عددي، أي يتعلق بمدى توافر الموارد البشرية المؤهلة حيث تعاني ليبيا من نقص حاد في المصرفيين المحترفين التقليديين، ناهيك عن ذوي الخبرة في البنوك الإسلامية، ولا يزال نظام التعليم المالي والمصرفي تقليديًا إلى حد كبير، بالإضافة لذلك هناك غياب للجامعات والكليات في ليبيا القادرة على توفير خريجين يحملون مؤهلات في الفقه المالي الإسلامي، جنبًا إلى جنب مع المعرفة المالية والمصرفية الإسلامية، وبالتالي فإن مخرجات التعليم المتوفرة حاليًا في ليبيا على نوعين: خريجي المحاسبة والاقتصاد والتمويل التقليديين الذين ليسوا على دراية بمبادئ الصيرفة الإسلامية، أو الفقهاء غير الملمين بالمصرفية الشرعية. لذلك سيحتاج البنك المركزي إلى الاعتماد على المساعدات الخارجية في إنشاء البرنامج المصرفي الجديد والإشراف على الكوادر المصرفية التقليدية العاملة فيه، قد لا تكون هذه مشكلة إذا كان الوضع مؤقتًا، ومع ذلك ينبغي اتخاذ إجراءات فورية ومناسبة لتعليم وتدريب العاملين في البنوك الإسلامية في ليبيا، ومن الضروري أيضًا إنشاء تعليم إدارة أعمال متوافق مع الشريعة[٧٠].

---

٦٨ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

٦٩ - محمود عبد الكريم إرشيد، *النشاط الاقتصادي الاسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه: دراسة اقتصادية اسلامية تحليلية مقارنة* (بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٨م)، ٥٢.

٧٠- الأمين خليفة الطويل، "أدوات عملية لإدخال وتنفيذ الخدمات المالية والمصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية" (مؤتمر خدمات النقد الإسلامي، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٠م)، ٢٣.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بالنسبة للمخاطر أيضاً قال الموظف في فرع العلوص: بأن أهم المخاطر التي تواجه الخدمات المصرفية الإسلامية تتمثل في المخاطر الشرعية مثل بيع ما لا يملك والأخطاء التنفيذية إضافة إلى المخاطر النظامية وغير النظامية الأخرى المتعلقة بالتشغيل، أي المخاطر التشغيلية، وهي شبيه بالمخاطر التي يتعرض لها هذا المصرف في جانبه التقليدية، غير أن الاختلاف فقط في نوعية المنتجات التي يقدمها قطاع الصيرفة الإسلامية فكل منتج إسلامي له مخاطره التشغيلية، وأضاف بأن الصعوبات والمخاطر هي مرتبطة بوظيفة التوظيف، وهي تحتم علينا لمواجهتا أن يهتم المصرف بتوظيف عناصر مدركة ومؤهلة وقادرة على استيعاب النشاط المصرفي الشرعي، حتى لا تفشل التجربة في ليبيا، وحتى نتجنب المخاطر الشرعية والتشغيلية ومخاطر السمعة والتي بدورها تؤثر على نجاح فكرة الصيرفة الإسلامية، فلاشك أهمية توفير وتعيين عناصر مؤهلة ومدربة من العاملين القادرين على استيعاب العمل المصرفي الإسلامي.

وقال لا شك أن التوظيف الفعال والناجح من شأنه أن يضمن تفادي كافة الصعوبات والمخاطر السالف ذكرها، حيث أن الفهم الجيد والتام بالضوابط الشرعية من شأنه أن يساهم في تنفيذ المنتجات الإسلامية المصرفية، ويقلل ويحد من مخاطر التشغيل ومخاطر السمعة والمخاطر الشرعية التي تؤدي إلى تقليل الأرباح وتؤثر على تحول الجمهور إلى الاقبال على المعاملات المصرفية الإسلامية[٧١].

وفي المقابلة مع رئيس قسم التمويل الإسلامي في قطاع المرابحة في مصرف الجمهورية قال بأن الصعوبات التي تواجه الصيرفة الإسلامية والتي لها علاقة بالتوظيف تتشمل في :

١. الانفلات الأمني والحالة الاقتصادية المتدهورة للبلاد وخاصة انقسام المؤسسات.
٢. صعوبة الحصول على العملة الأجنبية مع ارتفاع الأسعار المبالغ فيه.
٣. إهمال الموظفين لبعض مهامهم المكلفين بها مما تسبب في الكثير من الخروقات والخسائر.

---

٧١ - مفتاح سعد الحطاب، *المقابلة*، موظف في الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية فرع العلوص، ٢٨- ١٠- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

٤. نقص السيولة بالمصارف الليبية والذي أثر نقصها على الخدمات الإسلامية.

وأضاف بطبيعة الحال لا يوجد حل جذري لمعالجة المشاكل فيظل الانفلات الأمني والحالة الاقتصادية الصعبة هو الوضع السائد، ولكن من المفترض في هذه الفترة الاهتمام ما أمكن بالتدريب العملي للكوادر المصرفية داخل الفروع للمصرف، والالتفات ما أمكن لمشاكلنا التقنية ومعالجتها مع محاولة تحصيل الديون المتأخرة، والتركيز في البحث على الشباب والعناصر المؤهلة لتوظيفها.

كما أشار رئيس قسم التمويل أيضاً بالنسبة للمخاطر التي تواجه الخدمات المصرفية الإسلامية فهي انعكاس مباشر للصعوبات السالف بيانها، والتي تؤثر على المصارف، ومن أهم المخاطر ما يرتبط بمخاطر التشغيل والتمويل وفي هذا الإطار نذكر منها ما يلي :

١. الاعتماد بشكل كبير على منتج المرابحة بدون وجود منتجات أخرى بديلة مما يعني الاتجاه إلى بيع العينة والتورق الغير منتظم.
٢. ظهور الصرافة للعملة المحلة في ذاتها مما سيتسبب في تفشي الربا في المجتمع الليبي.
٣. اختفاء السيولة من المصارف واللجوء إلى استعمال البطاقات، وبيع العملة الأجنبية وتضخم قيمة عمولات البطاقات المصرفية والسلع والمنتجات المحلية.
٤. الديون المتراكمة على المصرف من جراء المداينات الرديئة والتي تؤثر سلباً في تحقيق الأرباح.
٥. ازدياد عدد الموظفين غير المؤهلين في نفس الوقت نقص العناصر المؤهلة مما سوف يثقل كاهل المصرف الأمر الذي سوف يتسبب في تدني الأرباح للمصرف[٧٢].

وأضاف رئيس القسم قائلاً: من المؤكد أن الموظف الفعال والناجح بالمصرف يساهم في حل المشاكل والصعوبات ويقلل من المخاطر، ولكن ليس كل المشاكل والصعوبات بل إنه سوف يعالج المشاكل الداخلية للمصرف، وهي التي تتعلق بالمنتجات، أما ما يتعلق بجلب رؤوس الأموال أو

٧٢ - عبد الكريم الشيباني، *المقابلة*، رئيس قسم التمويل بقطاع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية، ١٨- نوفمبر- ٢٠٢٠.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الشركات الكبرى ذات السمعة الحسنة والممتازة، فالتوظيف ودوره هنا لا وجود له، ومن هنا يمكننا القول أن التوظيف يتعلق بالشأن الداخلي للمصرف، وكذلك جزء بسيط من البيئة المحيطة به.

**التحقق من البيانات:**

بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية، وحيث إنَّ جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة بوسيلة المقابلة والوثائق التي اطلع عليها، وأن طريقة التحقق منها ومن مصداقيتها استندت إلى أن الباحث قام أولاً بالاتصال الهاتفي بالأشخاص الذين قام بمقابلتهم قبل إجراء المقابلة، ثانياً أرسل الباحث الأسئلة لهم ثم قام الباحث باستلام الإجابات منهم بواسطة أشخاص موثوق منهم، ويعرفهم معرفة شخصية، وقاموا باستلام الإجابات من مكان البحث في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية وكذلك في الفروع لهذا المصرف، وبعض الإجابات تم تحويلها مباشرة إلى هاتف الباحث (الواتسب) من هؤلاء الأشخاص في تواريخها، وقام الباحث بالتسجيل الصوتي لبعضها، كما قام الباحث بالتعقيب على إجابات الأشخاص وطلب منهم بعض الوثائق، وهذه الوثائق تم التحقق منها فبعضها استلمها بالفعل من المقابلين وبعضها تحصل عليها الباحث من موقع المصرف الرسمي على الانترنت وصفحات فروعه المختلفة، فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها، بالتالي فإن الباحث يحدد الاستخلاص التالي:

**الاستخلاص من الباحث :**

يستخلص الباحث من البيانات أن المصرف يواجه عدة صعوبات تؤثر على التوظيف للموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر، وتتمثل في ضعف التقنية، وتدني منظومة الاتصالات، وعدم الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، وكثرة انقطاع التيار الكهربائي (مشكلة الطاقة الكهربائية) وقلة وعي وثقافة المجتمع بالخدمات الإلكترونية وكيفية التعامل معها، وكذلك زيادة غير مستفاد منها في الكادر الوظيفي، وهي زيادة كمية وليست نوعية، وهي ثقافة مجتمع موروثة ناتجة عن اقتصاد ليبيا الريعي المعتمد أصلاً على مصدر وحيد وهو النفط، والتوظيف يتم من أجل حل مشكلة البطالة

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وليس لحاجة العمل، كذلك صدور قرارات تخص إلحاق موظفين جدد للعمل بالمصرف، دون وجود ضوابط تنظيمية، وعدم وجود ملاك وظيفي معتمد للمصرف، وأن المصرف قد تأخر في تحديث هيكله التنظيمي، فآخر هيكل تنظيمي معتمد للمصرف كان سنة ٢٠١٠ رغم استحداث أقسام وإدارات وفروع جديدة ولم يتم إعادة الهيكلة من جديد، كذلك أن بعض الدورات الخارجية التي خصصت للموظفين في بعض البلدان غير مؤهلة للتدريب، ولا تدعم المجال الفني للمتدرب، وغياب عنصر وصف وتوصيف الوظائف وهي عملية تسبق التوظيف في الشركات فالتوظيف كما يبدو لا يستند لذلك.

يواجه مصرف الجمهورية وفي قطاع الصيرفة الإسلامية بالتحديد عدة مخاطر مرتبطة بتقديم المنتجات الإسلامية ففي المرابحة نجد المخاطر في سوء التنفيذ من طرف موظفي المصرف، ومن طرف الشركات مما يؤدي إلى زعزعة الثقة عند مجتمع المستفيدين في بيع المرابحة، وكذلك المماطلة في السداد، وفي المشاركة نجد قلة خبرة العاملين وعدم تخصصهم في المجالات المختلفة التي تتطلب التمويل بالمشاركة.

ويواجه المصرف الصعوبات والمخاطر خلال استقطاب وتوظيف العناصر المناسبة، وتقديم لهم عروض مغرية لتولي العمل من مرتبات والحوافز ومزايا عديدة منها الخدمات الاجتماعية وتوفير بعض الأمور الأخرى، فيتم تفادي المخاطر من خلال توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، ووجود عدد من الموظفين المدربين على الصيرفة الإسلامية قادرون على مواجهة الصعوبات، ومن خلال اختيار عضو الرقابة الشرعية الكفؤ الذي يتعاون مع الموظفين.

ولمواجهة الصعوبات والمخاطر بهذا المصرف لابد من الاهتمام بنشر ثقافة المالية الإسلامية في أوساط الزبائن المتعاملين مع الصيرفة الإسلامية، والتعاون مع المؤسسات المختلفة المحلية والدولية لطرح منتجات جديدة وتوفير وتقديم صيغ للضمانات الكافية، والمساعدة في إعداد الدراسات قبل الدخول في عمليات التمويل، وتعديل التشريعات الليبية التي تخص مجالات التمويل، بحيث تضمن حقوق المصارف في حالة تعثر السداد، وطلب دراسات جدوى اقتصادية ومالية وقانونية، وعلى مستوى

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

الخدمات الإلكترونية يجب تنويع الخدمات لتشمل جميع المجالات التي تخص الناس، والتوسع في اعتماد الخدمات الإلكترونية في كافة المدن، وتطوير البنية التحتية للاتصالات، وإقامة ورش العمل والبرامج الإعلامية لتوضيح أهمية الخدمات الإلكترونية ونشر ثقافتها، واشراف الدولة على تحديد ومراقبة سقف العمولات التي يتم جبايتها من الخدمات الإلكترونية، وضرورة إعداد كوادر مؤهلة مهنياً وشرعياً وتكون قادرة على تنفيذ المنتجات والخدمات الإسلامية، بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، ولا بد من التدريب المتواصل عن طريق إقامة دورات تدريبية مناسبة من حيث الوقت والمستهدفين بها، كذلك يجب العمل على إصدار أدلة عمل توضح الخطوات التنفيذية لكل منتج، مع ضرورة القيام بورش عمل توضح ما يستجد من أعمال مصرفية شرعية.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# الباب الخامس

# الخاتمـــــــــة

## أولاً: ملخص النتائج

يلخص الباحث النتائج كما يلي:

١. يدير مصرف الجمهورية عملية توظيف الموارد البشرية بشكل جيد، ويتم بشكل مركزي، ويتبع الإدارة العامة للمصرف، ويتم بواسطة لجنة تتبع إدارة الموارد البشرية، وتشمل مراحل التوظيف مرحلة الاستقطاب، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التعيين، في الاستقطاب يتم البحث عن الموظفين من خلال الإعلان وعبر الموقع الالكتروني وبالاتصال المباشر، ثم يقوم بوظيفة الاختيار باختيار العاملين المرشحين الذين تقدموا بطلبات العمل بالمصرف سواء بالإدارات العامة أو الفروع، وفي مرحلة التعيين يتم إبرام عقد عمل مع الموظف، وفي نهاية فترة العقد إما أن يجدد له سنة أخرى أو يتم الموافقة والتوجيه بتعيين الموظف المعني، وهناك تنسيق داخلي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنسيق بمراحل التوظيف، وما فيها من برامج وإجراءات بين وحدات إدارة الموارد البشرية نفسها أو مع بقية الإدارات بالمصرف.

٢. يسهم التوظيف بمراحله الثلاث (الاستقطاب والاختيار والتعيين) مع نشاط التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية ليبيا، ولكن الواقع حسب البيانات وتحليلها يثبت أنه دور قاصر عن المستهدف والمأمول، فهناك نقص في دور التدريب، والمصرف يقدم تدريب للموظف الجديد بعد استلامه لوظيفته وتقوم به إدارة الموارد البشرية، ولكن ذلك غير كافٍ فالدورات قصيرة في أغلبها، وباجتهاد شخصي للموظف الراغب في تطوير نفسه، وفي مصرف الجمهورية وخاصة في قطاع الصيرفة الإسلامية ووفق استراتيجية الجديدة التي تحمل شعار تطوير الخدمات الإلكترونية الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالتدريب أكثر من أي وقت مضى، فالعمل على الوسائل الالكترونية وبرامجها يحتاج لعناصر مؤهلة ومدربة حتى يتم تقديمها للزبائن والعملاء

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

بأفضل وجه ممكن، هذه الأهمية يؤكدها أمر آخر وهو سعي المصرف للتحول الكامل ليصبح مصرف إسلامي بالكامل.

٣. أن هذا المصرف يواجه عدة صعوبات تؤثر على مهام التوظيف للموارد البشرية، وتتمثل في ضعف التقنية، وتدني منظومة الاتصالات، وعدم الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، وقلة وعي وثقافة المجتمع، وعدم وجود ملاك وظيفي وهيكل تنظيمي حديث، وصعوبات التدريب الوظيفي بحيث لا توجد استراتيجية واضحة، ويواجه المصرف عدة مخاطر مرتبطة بتقديم المنتجات الإسلامية كمخاطر المرابحة وغيرها، ويتم تفادي المخاطر من خلال توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بالاختيار السليم للعنصر البشري، وبالاهتمام بالتدريب، ومن خلال اختيار عضو الرقابة الشرعية الكفؤ، وبنشر ثقافة المالية الإسلامية في أوساط الزبائن، والتوسع في اعتماد الخدمات الإلكترونية في كافة المدن، وتطوير البنية التحتية للاتصالات.

**ثانياً: الإضافة النظرية**

***النظرية المستخلصة في هذه الدراسة إن التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) في المصرف الإسلامي يظل قاصراً عن تحقيق أهدافه ما لم يدعم بالتدريب الوظيفي قبل تولي المهام.***

فهذه الدراسة تكمل نظرية التوظيف في المصارف الإسلامية التي ترى أن التوظيف حسب المفهوم الإسلامي يعني اختيار العناصر المناسبة التي يعهد لها القيام بتقديم المنتجات والخدمات الموافقة مع الشريعة الإسلامية، تلك المنتجات والخدمات التي تميزها عن المصارف التقليدية، وتضيف هذه الدراسة إضافة نظرية وهي أن التوظيف في المصرف الإسلامي الذي يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين لغرض أداء مهام وظيفية محددة، وفق قواعد وأحكام شرعية، لن يكتمل دون إضافة عنصر التدريب، والنظرية السابقة التي بنى عليها الباحث مؤسسة على تسلسل عناصر التوظيف وتطبيقه وفق قواعد محددة سبق عرضها في الإطار النظري من هذه الدراسة، أي أنه قبل أن يتولى الموظف لمهام وظيفته الجديدة يجب أن يتلقى التدريب المناسب ويجب أن يشمل على ثلاثة عناصر هي:١) التأهيل الفني ويشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه مع استبعاد كل ما يترتب عليه من فوائد

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ربوية، ٢) التأهيل الشرعي الذي يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسَلَم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، ٣) التأهيل الأخلاقي المهني ويشتمل على قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقواعد السلوك مع أصحاب، وقواعد السلوك مع عملاء البنك والأطراف الأخرى ذات العلاقة، ورغم ذلك توجد صعوبات لتطبيق هذا التصور النظري في مجال التدريب حيث لا توجد استراتيجية متكاملة واضحة من المصرف في هذا الشأن، رغم ما يتم تخصيصه كل سنة لهذا الأمر من مبالغ وإمكانيات، فهناك نقص في دور التدريب وربطه بالتأهيل للموظفين الجدد، رغم المحاولات والإنجازات التي يقوم بها المصرف، غير أن عموم واقع الحال تبين الحاجة لتطوير قدرات ودعم الموظفين، وخاصة الموظفين الجدد بدورات داخلية وخارجية في مجال الصيرفة الإسلامية.

## ثالثاً: التوصيات والمقترحات

يدرك الباحث أنه لا تزال هناك نقاط مهمة في مجال تناول هذا الموضوع، تحتاج للمزيد من البحث، وبناءً على نتائج هذه الدراسة، هناك العديد من الأشياء التي يمكن القيام بها، كذلك يقدم الباحث توصياته في نهاية هذه الدراسة كما يلي:

### أ. للأكاديميين

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.

### ب. لمصرف الجمهورية وللمصارف الإسلامية

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

١. عند الشروع في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين، يجب أن يتم تنفيذها بفعالية وعلى أسس علمية بحيث يمكن تحقيق المطلوب وفقًا للأهداف المحددة مسبقًا، وأن تكون نشاطات اختيار وتعيين الموظفين واضحة تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

٢. الاهتمام بالتدريب الوظيفي بعد القيام بتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث أن التدريب عامل مهم ولا يستغنى عنه لتنمية الموارد البشرية، وباعتبار أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية.

٣. 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.

٤. فتح المجال لمشاركة الموظفين وإتاحة الفرص لتطوير المنتجات والخدمات الإسلامية بالمصرف، والعمل على التوسع فيها وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات ودعمها بالخدمات الالكترونية الحديثة.

٥. العمل على إعداد دليل شامل بشأن التوظيف في المصرف الإسلامي يشرح شروط ومعايير تولي الوظائف، ويوضح المهام الرئيسية التي تحتاجها متطلبات وخصوصيات العمل بالصيرفة من حيث مختلف المنتجات والضوابط الشرعية للوظيفة.

٦. الاستمرار في استراتيجية تطوير الخدمة الالكترونية المصرفية، ودعمها بوسائل تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية، والعمل على تقديمها بجودة عالية.

٧. مواجهة المخاطر وخاصة مخاطر التشغيل التي لها علاقة بالموظفين وأداءهم، واتخاذ إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما في ذلك الرقابة الملائمة من قبل قطاع الصيرفة والإدارة العليا من أجل تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر ذات الصلة وإعداد تقارير عنها.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# المراجع

أبركان، حسين، "أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت" .رسالة ماجستير – جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، ٢٠١٦م.

أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، *منهج حديث لتحقيق الشفافية المنظمات* .القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

أحمد، أحمد محمود، *تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي* .عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

إرشيد، محمود عبد الكريم، *النشاط الاقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه: دراسة اقتصادية اسلامية تحليلية مقارنة*، بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٨م.

أسرج، (أل)، حسين عبد المطلب، *إطلاق الإمكانات الواعدة للتمويل الإسلامي*. بدون مكان النشر، ٢٠١٨م.

أمينة، عدنان، "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية"، *مجلة التنظيم و العمل* .العدد٣، الجزائر، ٢٠١٥م.

بالتمر، غادة محمد يوسف، *الاختيار والتعيين*، ورقة مقدمة إلى الأكاديمية الليبية بنغازي، ليبيا، ٢٠٠٢م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

براسي، (أل)، محمد عبد الرحيم، "تحول ليبيا إلى نظام مالي إسلامي: القضايا والتحديات"، *مجلة إدارة الأعمال*، العدد ٣، المجلد ٦، ماليزيا، ٢٠١٧م.

بشير، محمد حمود فهد، *محددات اختيار البوك الإسلامية من وجهة نظر المتعاملين الأفراد مع البنوك الإسلامية* في دولة الكويت دراسة ميدانية، رسالة ماجستير- جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣م.

بعلي، (أل)، عبد الحميد محمود، *أدوات الاستثمار في البنوك الإسلامية*، ٢٠٠٢م.

بلتاجي، (أل)، محمد، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية"، بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ٢٧ – ٢٨ أبريل، ٢٠١٠م.

بوزعرور، عمار، ودراوسي مسعود، "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرات التنافسية "ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات .جامعة سعد دحلب، الجزائر، بدون السنة.

بوزينة، آمنة أمحمدي، "ضوابط المالية الإسلامية وأخلاقيات رجل الأعمال في البنوك الإسلامية"، *مجلة جيل الدراسات المقارنة*، عدد مارس ٦، الجزائر، ٢٠١٨.

بيهقي، (أل)، أحمد بن الحسين، السنن الكبرى للبيهقي، كتاب البيوع، تحقيق: محمد عبد القادر .بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٣م.

ترمذي، (أل)، محمد بن عيسى، صحيح سنن الترمذي .الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.

تزة، (أل)، بسام، *دور نشاطات تكوين الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب*، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج في مدينة دمشق) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، ٢٩ العدد الأول، سوريا، ٢٠١٣م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

تيشات، سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" .رسالة ماجستير – جامعة إمحمد بوقرة بالجزائر، ٢٠١٠م.

ثلجي، آمال، "أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمنظمات الجزائرية" .رسالة ماجستير – جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٦م.

جبارة الله، منال خلف الله، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط" .أطروحة دكتوراة– جامعة الرباط الوطني، السودان، ٢٠١٥م.

جبالي، (أل)، حمزة، *تنمية وادارة الموارد البشرية* .عمان: الأردن، دار عالم الثقافة، ٢٠١٦م.

جميل، عبد الكريم أحمد، *إدارة الموارد البشرية* .عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.

جوزية، (أل)، محمد بن أبي بكر، ابن قيم، الفوائد .بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠١٣م.

حجازي، محمد حافظ، *إدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية مصر: دار الوفاء، ٢٠٠٧م.

حريري، (أل)، رافدة، *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م.

حريري، (أل)، محمد سرور، *إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين* .بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع،٢٠١٦م.

حسين، (أل)، عماد العبد، *تخطيط الموارد البشرية، جامعة دمشق* .الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٠م.

حقيل، (أل)، إبراهيم بن محمد، "الشمائل المحمدية في التعامل مع الأسرى أسرى بدر نموذجاً" ،*مجلة البيان*، العدد ٣٥٣، أكتوبر، ٢٠١٦م.

حيزية، هادف، استراتيجيات *تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية*، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، مجهول سنة النشر.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

خان، طارق الله، حبيب أحمد، *إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية*. ترجمة: بابكر أحمد، مراجعة: رضا سعد الله. ورقة مناسبات رقم ٠٥، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ٢٠٠٣م.

خطيب، شذا جمال، *العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس الأموال* .عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤م.

داغر، محمود محمد، *الأسواق المالية* .عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

دهمان، (أل)، عبد المنعم، "المبادئ الإسلامية في الاستقطاب والاختيار والتعيين الجزء الثاني: المعايير الإسلامية في التوظيف"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية* .العدد١٣، سوريا: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٣م.

دودين، أحمد يوسف، *إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)*، دار اليازوري، عمان، مجهول سنة النشر.

ديري، منير بن، استراتيجية ادارة *الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والحوافز*، رسالة ماجستير– الجزائر، ٢٠١٠م.

رجب، أحمد امحمد، مدير مصرف الجمهورية، "البنية الأساسية للاتصالات وراء ضعف الخدمات المصرفية .. والسلف قد تتحول إلى قنابل موقوتة"، *مجلة مصارف*، العدد ٣، السنة الأولى، ليبيا، ٢٠١٢م.

رحمون، ابن، سهام، "العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية" .رسالة ماجستير – قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، ٢٠٠٨م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

رفاعي، (أل)، غالب عوض، *إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: "ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة"* ١٦ – ١٨ *(أبريل)* ٢٠٠٧م، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن.

زايد، أبو، بسمة أحمد إبراهيم، *واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره*، رسالة ماجستير– الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٨م.

زايدي، مريم، "اتفاقية بازل ٣ لقياس رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية"، أطروحة دكتوراة– جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٧م.

زعبي، (أل)، علي فلاح، وأحمد دودين، *الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال* .عمان: دار اليازوري، ٢٠١٦م.

زعبي، (أل)، محمد حسين، *أساسيات ادارة الموارد البشرية* .الأردن: مؤسسة نور الحسين، ٢٠١٣م.

زيدان، محمد، " دور التسويق في القطاع المصرفي :حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" .أطروحة دكتوراة– جامعة الجزائر،٢٠٠٤م.

سجستاني، (أل)، أبو داود سليمان، سنن أبي داود، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، بيروت: المكتبة العصرية، مجهول سنة النشر.

سعدي، فاطمة، *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة* .لندن :*Lutub Ltd*، ٢٠١٩م.

سلمي، (أل)، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

سلمي، (أل)، علي، *إدارة الموارد البشرية*، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، ١٩٩٧م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

سماح، ميهوب، "الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية" .رسالة ماجستير– جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ٢٠٠٥م.

شاهين، محمد، *دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية* .القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة، ٢٠١٧م.

شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد .عمان، الأردن :دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

شبلي، مسلم علاوي، *التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة* .الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مجهول سنة النشر.

شحاتة، حسين حسين، *المصارف الإسلامية* . القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٩م.

شرقاوي، (أل)، إسماعيل محمود علي، *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي* .عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع ٢٠١٦م.

صالح، عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.

صحاف، (أل)، حبيب، *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*، مكتبة لبنان، مجهول سنة النشر.

صيرفي، (أل)، محمد، *إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية، الإلكترونية* .القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

طائي، (أل)، حميد، وآخرون، *تسويق الخدمات، كتاب محكم علميا* .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

طويل، (أل)، الأمين خليفة، "أدوات عملية لإدخال وتنفيذ الخدمات المالية والمصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، مؤتمر خدمات النقد الإسلامي، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٠م.

عبد السلام، فارس السيد، *استراتيجية التوظيف*، الجيزة مصر: مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧م.

عبد العزيز، أبو، *تخطيط الموارد البشرية، موقع المنتدى العربي للموارد البشرية*، نشر في ١-١٠-٢٠١٦م.

عبدات، سليمة، "تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة" .رسالة ماجستير- معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠١٢م.

عبوي، زيد منير، *إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها* .عمان: دار الشروق، ٢٠٠٩م.

عتيبي، (أل)، *ضرار، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن* .الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

عتيبي، (أل)، عزيزة عبد الرحمن، *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية*، رسالة ماجستير – الأكاديمية الدولية الاسترالية، ٢٠١٠م .

عدوان، منير زكريا أحمد، *واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف*، رسالة ماجستير – الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ٢٠١١م.

عسقلاني، (أل)، أحمد بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري. بيروت لبنان: دار الكتب العلمية، ٢٠١١م.

علاق، (أل)، بشير، *ثقافة الخدمة* .عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٩م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

علي، مؤيد موسى، المرعي أبو عساف، *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة* .عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.

عمر، موسى أحمد، "متطلبات تحويل المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية في ليبيا، دراسة على مصرف الجمهورية فرع طبرق ليبيا" .رسالة ماجستير- جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج، ٢٠١٦م.

عياش، حسن حسين عبد الله، الولاة والعمال في الجهاز الإداري في صدر الإسلام منذ فترة الرسول صلى الله عليه وسلم وحتى نهاية الدولة الأموية .رسالة ماجستير- جامعة النجاح الوطنية فلسطين، ٢٠٠٢م.

عيشوش، عبدو، "تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة" .رسالة ماجستير- جامعة الحاج لخضر، الجزائر، ٢٠٠٩م.

غديوي، (أل)، سعد حسن، "آليات وطرق توظيف وتطوير الموارد البشرية للعمل بالمصارف الإسلامية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، عدد خاص، السنة الأولى، جامعة الزيتونة، ليبيا، ٢٠١٣م.

غربي، عبد الحليم، *الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق*، جامعة سطيف، مجلة الباحث عدد ٦، الجزائر، ٢٠٠٨م.

غزالي، (أل)، محمد، *خلق المسلم*. القاهرة: دار نهضة مصر، ٢٠٠٥م.

غلايني، (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، ٢٠١٥م.

قاحوش، نادر الفرد، *العمل المصرفي عبر الانترنت* .عمان: الدار العربية للعلوم، ٢٠٠١م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

قاسي، أحلام، *سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة* دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، رسالة ماجستير – جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر، ٢٠١٢م.

قحطاني، (أل)، محمد بن دليم، *إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل* .الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٥م.

قحف، منذر، *مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي* .جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٤٢٥هـ.

قراري، (أل)، عبد اللطيف حمزة، *المصارف الاستثمارية الإسلامية، النظرية والتطبيق* .الأكاديمية العليا بأكسفورد، ٢٠١٦م.

قري، بن، سمير، "آثار تحرير تجارة الخدمات على التنمية المستدامة في الاقتصاديات النامية دراسة مقارنة لقطاع الاتصالات بين الجزائر ومصر" .رسالة ماجستير– جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٤م.

كرخي، (أل)، مجيد، *إدارة الموارد البشرية* .عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

كلالدة، (أل)، طاهر محمود، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية* .عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

لبدي، (أل)، نزار عوني، *تنمية الأداء الوظيفي والإداري* .عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.

لويزة، دحيمان، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر" .رسالة ماجستير– جامعة الجزائر، ٢٠١٢م.

ماجه، ابن، محمد بن يزيد، سنن ابن ماجه، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي .القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، مجهول سنة النشر.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

مالقي، (أل)، عائشة الشرقاوي، *البنوك الإسلامية: التجربة بين الفقه والقانون*، بيروت والدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، ٢٠٠٠م.

مانع، سبرينة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراة – جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٥م.

مبارك، بعلي حسني، "امكانيات رفع كفاءة اداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة" .رسالة ماجيستير– جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٢م.

مبارك، عبد المنعم محمد، اقتصاديات النقود والصيرفة والتجارة الدولية .الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٦م.

مبيضين، (أل)، صفوان، *التخطيط في الموارد البشرية* .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

محاد، أمينة علي، "فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري" .رسالة ماجستير– جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، الجزائر، ٢٠١٥م.

محمد، طه عبد العظيم، *الاصلاح المصرفي للبنوك الاسلامية والتقليدية: في ضوء مقررات بازل III*، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ٢٠١٩م.

محمد، محمد هاني، *إدارة الموارد البشرية* .عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

محمدي، (أل)، سعد علي ريحان، *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة* .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

محيميد، أبو، موسى عمر مبارك، "مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II" .أطروحة دكتوراة– الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ٢٠٠٨م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

مرطان، (أل)، سعيد بن سعد، *تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية*، مصرف البحرين الشامل، البحرين، مجهول سنة النشر.

مروان، أبو عربي محمد، *الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية* .عمان: دار تسنيم النشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

مسدور، فارس، "معايير اختيار العاملين لدى البنوك الإسلامية"، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، عدد مايو (٤٥٠)، ٢٠١٨م.

مصراتي، (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- جامعة بنغازي، ليبيا، ٢٠١٣م.

معلا، ناجي، *الأصول العلمية للتسويق المصرفي* .عمان، الأردن: المؤسسة العالمية للتجليد، ٢٠٠٧م.

مغربي، (أل)، عبد الحميد عبد الفتاح، *الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية* .جدة: البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤م.

مغربي، (أل)، محمد الفاتح محمود، *إدارة الموارد البشرية* .عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

موسوي، (أل)، حيدر يونس، *المصارف الإسلامية، أداءها المالي وأثرها في السوق* .عمان: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٢م.

نظرة، ميلاط، "تسيير الموارد البشرية" .رسالة جامعية- جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر، ٢٠١٥م.

نعسة، (أل)، وصفي عبد الرحمن أحمد، *التسويق المصرفي* .عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

نوال، مأمون، "دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة"، رسالة جامعية- جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٣م.

نووي، (أل)، يحيي بن شرف أبو زكريا، *شرح النووي على مسلم*، مجهول مكان النشر: دار الخير الإسلامية للطباعة والنشر، ١٩٩٦م.

نيسابوري، (أل)، مسلم بن الحجاج القشيري، *صحيح مسلم*، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، .بيروت: دار إحياء التراث العربي، مجهول سنة النشر.

هواسي، (أل)، محمود حسن، وحيدر شاكر البرزنجي، *مبادئ علم الإدارة الحديثة* .بغداد: دار الكتب والوثائق الوطنية ٢٠١٤م.

هيتي، (أل)، خالد عبد الرحيم، *إدارة الموارد البشرية* :مدخل استراتيجي، عمان، ٢٠٠٠م.

ويشي، فتحي، *الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير* .القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م.

يمينة، ابن، سعيد، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠١٥م.

يونس، أبو، محمد باهي، *الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي* .الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ١٩٩٩م.

**مصادر ومراجع أخرى**

*المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات، عدا المؤسسات التأمينية، التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، ديسمبر ٢٠٠٥م.*

القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠م بإصدار قانون علاقات العمل.

*موقع أخبار ليبيا على الانترنت، تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا- ٢٠١٩، https://akhbarlibya*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*موقع المحاسب العربية، مشكلات تواجه الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، تاريخ النشر، ١٢-٣- ٢٠١٤ https://accdiscussion.com*

*موقع مصرف الجمهورية ليبيا،* https://www.jbank.ly.

*موقع الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية http://islamicbank.ly/ar/news_view_٣.html*

*موقع هيئة الرقابة الإدارية، دولة ليبيا، تقرير الرقابة الإدارية- ليبيا- ٢٠١٦م، http://www.aca.gov.ly*

*موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، مفهوم وتعريف الاستقطاب، نشر في ١٣-٣-٢٠١٣م.*

*موقع بوابة إفريقيا الإخبارية، مصرف الجمهورية.. أول مصرف ليبي يتحصل على عضوية أيوفي، ١٠ نوفمبر ٢٠١٩ https://www.afrigatenews.net تاريخ الدخول على الموقع ٢٣-١-٢٠٢١م.*

*لجنة من أساتذة وخبراء اقتصاديين وشرعيين ومصرفيين*، المعهد العالمي للفكر الإسلامي موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية بالقاهرة، مصر، ١٩٩٦م.

مجموعة مؤلفين، المراجعة الشرعية، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، في *المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية* المنعقد في مملكة البحرين في ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥.

توصيات المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، "المؤسسات المالية الإسلامية: *معالم الواقع وآفاق المستقبل*"، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ١٥-١٧/٥/٢٠٠٥م.

تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من ٢٠١٦م.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

أمال ودان، مديرة إدارة الموارد البشرية، ١ يوليو ٢٠١٩. صفحة مصرف الجمهورية *https:/ /web*.facebook.com بتاريخ ٢٢ –١١ –٢٠٢٠م.

عبد الفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، *مقابلة صحيفة الأيام الليبية، ٨ مايو ٢٠١٨م.*

عبد الوهاب الطويل، دور العنصر البشري المدرَّب في النهوض بالمصارف الإسلامية، *مجلة الاقتصاد الإسلامي*، ١٦ أكتوبر، ٢٠١٦ *https://www.aliqtisadalislami.net* ١٣– نوفمبر –٢٠٢٠م.

فوزي عبد السلام الشويش، مدير التسويق بمصرف الجمهورية الليبي، *في تصريحات خاصة لبوابة روزاليوسف على هامش مشاركة المصرف بمؤتمر المصارف العربية ٢٠١٨، الجمعة ٢٧ نوفمبر ٢٠٢٠م.*

Bogdan، R. and Biklen، S. (١٩٩٨). *Qualitative research for Education.*

Discover ideas about Service/ https://www.pinterest.com ٤-٢-٢٠٢٠.

Glenn A، Bowen، "Document Analysis as a Qualitative Research Method "، Qualitative Research Journal ،vol. ٩، no. ٢، ٢٠٠٩.

Hyun-Jeong Kim, The shift to service economy-Causes and Effects (Institute for monetary and economic research, the bank of Korea, ٢٠٠٦), p١٨-٢٢

Khafafa، A. J.، & Shafii، Z. ،٢٠١٣. Measuring the Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Islamic Bank Windows in Libya Based on Structural Equation Modelling ،SEM Afro Eurasian Studies، ٢،١&٢، ٥٦ – ٧١.

Khairi Mohamed Omar et al، ”The Effects of Human Resources Practices in Libyan Banks Sector Effects on Client Behaviour Intention to Subscribe in Islamic Finance System” ،journal: Human Resource Management Research ،٢٠١٩.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Khaled Bshina، The impact of training strategies on human resource development in Libyan public commercial ،Doctoral thesis، University of uddersfield، England، ٢٠١٦، ١٤٧.

Punch، K. Introduction to social research، Quantitative and Qualitative Approaches (Sage: London، ٢٠٠٠).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id