

إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء
(بنك معاملات اندونيسيا - مالانج)

دراسة وصفية تحليلية

رسالة ماجستير

إعداد الطالب: عبدالله حسن محمد المخترش

رقم التسجيل: 14710036



جمهورية إندونيسيا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة الإسلامية

2016م

الآية القرآنية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا عَبْدًا مَمْلُوكًا لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَمَن رَزَقْنَاهُ
 مِنَّا رِزْقًا حَسَنًا فَهُوَ يُنْفِقُ مِنْهُ سِرًّا وَجَهْرًا هَلْ يَسْتَوُونَ الْحَمْدُ لِلَّهِ
 بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ * وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا
 يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ
 يَسْتَوِي هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾

صدق الله العظيم

الآية 76 من سورة النحل

الاهداء

أهدى هذا البحث إلى والدتي ووالدي الكريمين داعياً المولى عز وجل لهما موفور

الصحة وطول العمر.

وأهدي هذا البحث أيضاً إلى أخوتي وأخواتي الذين وقفوا معي وساندوني في

مسيرتي العلمية.

كما أهدى هذا البحث إلى أصدقائي الأعزاء من أخلص لهم بعمق الصداقة وكريم

الود والاحترام.

وأهدي هذا البحث إلى كل من قدم لي المساعدة في إتمامه وأخص بذلك السادة

المشرفين: الدكتور عبد المالك كريم أمر الله والدكتور أحمد جلال الدين، وإلى كل

أساتذتي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية .

الباحث

الشكر والتقدير

- فلا بد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية أو نكاد ،من وقفة نعود بها إلى أشهر مضت وأعوام انقضت في رحاب هذه الجامعة العريقة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً صادقة ومضنيةً فلهم جميعاً الشكر والتقدير ونخص منهم بالذكر :-
- فضيلة الأستاذ الدكتور :**موجيا راهرجو** ،مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - فضيلة الأستاذ الدكتور: **بحر الدين** ،عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - سماحة الأستاذ الدكتور: **شمس الهادي** ،رئيس قسم الإدارة الإسلامية بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - سماحة الأستاذ الدكتور: **عبد المالك كريم أمر الله** ،المشرف الأول الذي قد أفاد الباحث في مراحل بحثه.
 - سماحة الدكتور: **أحمد جلال الدين** ،المشرف الثاني الذي أفاد الباحث في إتمام هذا البحث.

الباحث

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالتالي :-

اسم الطالب: عبدالله حسن محمد المخترش

رقم التسجيل : 14710036

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج) دراسة وصفية تحليلية.

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج 2016/02/08م

توقيع صاحب الاقرار

.....

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

اسم الطالب: عبدالله حسن محمد المخترش

رقم التسجيل : 14710036

موضوع البحث: إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج) دراسة وصفية تحليلية. وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور : أحمد جلال الدين

197307192005011003

.....

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

19760616205011005

.....

اعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور شمس الهادي

19660825199403100

.....

جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية



اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج) دراسة وصفية تحليلية.

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية.

إعداد الطالب: عبدالله حسن محمد المخترش رقم القيد: 14710036

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطاً لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية- وذلك بتاريخ يوم الأربعاء الموافق 2016/04/20م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة :-

.....	الدكتور: منير العابدين	رئيس اللجنة ومناقشاً
.....	الدكتور: ولدانا وركاد بناتا	مناقشاً أساسياً
.....	الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله	مشرفاً ومناقشاً
.....	الدكتور: أحمد جلال الدين	مشرفاً ومناقشاً

يعتمد عميد كلية الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور: بحر الدين

رقم التوظيف 195612311983031032

.....

المستخلص

عبدالله حسن محمد المخترش رسالة ماجستير بعنوان: إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج) دراسة وصفية تحليلية.
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج - كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية. السادة الدكاترة المشرفون/ الدكتور عبد المالك كريم أمر الله - المشرف الأول الدكتور أحمد جلال الدين - المشرف الثاني

هدفت الدراسة إلى : معرفة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) ،ومعرفة الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار ،والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، ومعرفة إجراءات تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، ومعرفة تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار ،والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

ومنهجية البحث كانت باتباع أسلوب المنهج الوصفي وفي نوعه الوصفي الكيفي ،وأدوات جمع البيانات هي المقابلة والاطلاع على الوثائق ،وفي تحليل البيانات اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي بخطوات محددة.

ونتائج الدراسة ملخصها ما يلي : إن معايير بنك معاملات اندونيسيا- مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) يتطلب إتقانها توفر معايير وشروط محددة وهي : مدى الحاجة للموظف، أن تكون العناصر ملائمة لطبيعة العمل بالبنك وأن تراعي الشروط القانونية العامة في الدولة والخاصة للبنك وتوفر معرفة مناسبة وكافية بالقواعد والجوانب الشرعية والأخلاقية ،وإن الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف، تشمل طلب التوظيف واختبار المقابلة الشفوية واختبار المقابلة الشفوية التي تضم الاختبارات العلمية التخصصية واختبار اللغة الانجليزية واختبارات تتعلق بالمعرفة بالعلوم الشرعية...ألخ من الاختبارات، وأخيراً قرار التوظيف ،وإن الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في البنك تشمل التقييم الأولي من بداية القبول ولمدة ثلاثة أشهر، التقييم الثاني لفترات مدتها سنة وثلاث أشهر، التقييم الثالث وهو اتخاذ قرار التعيين وقد يستغنى عن الموظف، وإنه يتم تطبيق التنسيق في إدارة الموارد البشرية بين إجراءات التوظيف وبين تقييم الأداء لوظيفي للموظفين في البنك، وبين إجراءات التوظيف وبين الإدارة المالية ،وكذلك مع الإدارة العليا لبنك معاملات اندونيسيا.

ABSTRAK

Abdullah Hassan Mohamed Al Mohtarez. 2016. *Manajemen Perekrutan Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang (Studi Deskriptif Analisis)*. Tesis. Jurusan Ekonomi Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. H. Abdul Malik Amrullah. Pembimbing II : Dr. H. Ahmad Jalaluddin, MA.

Kata Kunci: Manajemen, Perekrutan, SDM, Kinerja, Bank Muamalat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui standar kinerja manajemen sumber daya manusia di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang dalam proses rekrutmen (seleksi dan pengangkatan), dan mengetahui prosedur yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses perekrutan (seleksi dan pengangkatan) di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang, dan mengetahui prosedur evaluasi kinerja yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia setelah proses rekrutmen di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang, dan juga untuk mengetahui pelaksanaan dan fungsi koordinasi antara prosedur perekrutan (seleksi, pengangkatan) dengan evaluasi kinerja pegawai di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, dengan jenis deskriptif kualitatif, sedangkan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumen, dan dalam menganalisis data, peneliti menggunakan metode analisis deskriptif melalui langkah-langkah yang telah ada.

Hasil penelitian ini sebagai berikut: Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang dalam proses rekrutmen (seleksi dan pengangkatan) memiliki beberapa standart dan kriteria tertentu, diantaranya adalah kebutuhan rekrutmen karyawan yang sesuai dengan pekerjaan di bank, memperhatikan aturan undang-undang negara maupun aturan internal bank, dan mempunyai pengetahuan yang mumpuni dalam hal aturan yang berlaku, aspek hukum, dan etika. Sedangkan prosedur yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses rekrutmen di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang meliputi kebutuhan rekrutmen dan wawancara kerja. Wawancara kerja terdiri dari tes kemampuan dasar, tes bahasa inggris dan tes pengetahuan seputar agama islam... dan tes lainnya. Diakhir adalah keputusan merekrut. Adapun prosedur evaluasi kinerja yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia setelah rekrutmen meliputi evaluasi awal dari awal penerimaan (rekrutmen) dalam jangka waktu tiga bulan, evaluasi kedua dalam jangka waktu satu tahun setelah evaluasi awal. evaluasi ketiga adalah pengambilan keputusan pengangkatan (promosi) pegawai, dan di manajemen sumber daya manusia dilaksanakan koordinasi antara prosedur rekrutmen pegawai dengan evaluasi kinerja pegawai di bank, dan antara prosedur rekrutmen dengan bagian keuangan, serta dengan pimpinan direksi Bank Muamalat Indonesia.

ABSTRACT

Abdullah Hassan Mohamed Al Mohtarez. 2016. *Management of Human Resource Recruitment and Performance Evaluation in Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang (Study Descriptive Analysis)*. Thesis. Department of Islamic Economics, Graduate School of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. H. Abdul Malik Amrullah. Supervisor II: Dr. H. Ahmad Jalaluddin, MA.

Keywords: Management, Recruitment, Human Resource, Performance, Muamalat Bank.

This study aims to determine the performance standards of human resource management in Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang in the recruitment process (selection and appointment), and knowing the procedures used by the human resources management in the recruitment process (selection and appointment) of Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang and knowing performance evaluation procedures used by human resource management after the recruitment process of Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang, and also to examine the implementation and coordination function between the recruitment procedure (selection, appointment) to evaluate the performance of employees in Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang.

This study is using the methods of descriptive research, with qualitative descriptive type, while collecting data through interviews and documents and in analyzing the data, researchers used a descriptive analysis method through the steps that have been there/exist.

The results of this study as follows: Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang in the recruitment process (selection and appointment) has several standard and specific criteria, some of them are including the recruitment needs of employees in accordance with the work at the bank, pay attention to the rules of state laws and internal rules of the bank, and has qualified in terms of knowledge of the rules, legal aspects, and ethics. While the procedures performed by the human resources management in the recruitment process in Indonesia Muamalat Bank Branch of Malang include recruitment needs and job interviews. The job interview is composed of a basic ability test, a test of English and a test of knowledge about the religion of Islam and other tests. At the end is the hiring decision. The performance evaluation procedures used by human resource management after recruitment includes an initial evaluation of the start of the reception (recruitment) within a period of three months, a second evaluation within one year after the initial evaluation. The third evaluation is the decision making the appointment (promotion) employees, and in human resource management procedures implemented coordination between recruitment to performance evaluation of employees in the bank, and the recruitment procedures with the finance department, as well as with the leadership of the board of directors of Indonesia Muamalat Bank.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	الآية القرآنية الكريمة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار الطالب
و	تقرير المشرفين
ز	اعتماد لجنة المناقشة
ح	المستخلص
ط	ABSTRAK
ي	ABSTRACT
ك	محتويات البحث
س	الجدول للدراسة
ع	الأشكال للدراسة

الباب الأول : الإطار العام والدراسات السابقة

1	أولاً- مقدمة البحث
6	ثانياً - مشكلة البحث
7	ثالثاً- أسئلة البحث
8	رابعاً- أهداف البحث

8	خامساً- أهمية البحث
9	سادساً- تحديد البحث
10	سابعاً- مصطلحات البحث:
13	ثامناً- الدراسات السابقة

الباب الثاني : الاطار النظري

22	الفصل الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها
22	المبحث الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
25	المبحث الثاني : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
31	الفصل الثاني : أهم نظريات إدارة الموارد البشرية وتطورها
31	المبحث الأول : تطور إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثاني : نظريات إدارة الموارد البشرية
52	الفصل الثالث : وظيفة التوظيف
52	المبحث الأول : مفهوم وظيفة التوظيف
56	المبحث الثاني : مراحل التوظيف
69	الفصل الرابع : وظيفة التنسيق
69	المبحث الأول: مفهوم وظيفة التنسيق الإداري
74	المبحث الثاني : أهداف التنسيق الإداري وأنواعه
78	الفصل الخامس : الأداء الوظيفي
78	المبحث الأول : الأداء المفهوم والأهمية
85	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

الباب الثالث: منهجية البحث

96	أولاً: نوع منهج البحث
----	-------	-----------------------

- 97 ثانياً: أدوات جمع البيانات
- 98 ثالثاً: مصادر جمع البيانات
- 99 رابعاً: طريقة تحليل البيانات
- 100 خامساً: هيكلية البحث

الباب الرابع: عرض البيانات

- 104 الفصل الأول : معلومات عن بنك معاملات اندونيسيا – مالانج
الفصل الثاني : عرض معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك
- 106 معاملات اندونيسيا - مالانج
الفصل الثالث : عرض الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد
البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك
- 110 معاملات اندونيسيا - مالانج؟
الفصل الرابع : عرض الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة
الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا -
مالانج.
- 117
الفصل الخامس : عرض كيفية تطبيق التنسيق بين إجراءات
التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في
بنك معاملات اندونيسيا – مالانج.
- 120

الباب الخامس: تحليل ومناقشة البيانات

- الفصل الأول : تحليل ومناقشة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في
بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار
والتعيين).
- 125

129	معاملات اندونيسيا - مالانج؟.....
135	اندونيسيا - مالانج.
144	بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.....
الباب السادس: نتائج وتوصيات البحث	
154	الفصل الأول : نتائج البحث.....
156	الفصل الثاني : توصيات البحث.....
158	المراجع.....
168	الملحق.....

الجدول للدراسة

الصفحة	البيان	الرقم
34	المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور.....	جدول 1
40	المقارنة بين أفكار نظرية العلاقات الانسانية والنظرية التقليدية.....	جدول 2
57	الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.....	جدول 3
97	أطراف المقابلة في بنك معاملات اندونيسيا – مالانج.....	جدول 4
100	هيكلية البحث.....	جدول 5
107	مضمون المقابلة السؤال الأول.....	جدول 6
111	مضمون المقابلة السؤال الثاني.....	جدول 7
116	مضمون المقابلة السؤال الثالث.....	جدول 8
121	مضمون المقابلة السؤال الرابع.....	جدول 9

الأشكال للدراسة

الصفحة	البيان	الرقم
43	مدرج يمثل هرم الحاجات ل "ماسلو".....	شكل 1
47	مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ل "ماسلو" ونظرية العوامل المزدوجة ل "هرزبرغ".....	شكل 2
59	مصادر الاستقطاب للعاملين.....	شكل 3
68	خريطة مراحل التوظيف.....	شكل 4
72	دور التنسيق وأهميته بين الوظائف الإدارية.....	شكل 5
133	الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج....	شكل 6
141	الرسم البياني الزمني للتوظيف ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج.....	شكل 7
142	مراحل تقييم الموظف بعد التوظيف ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج.....	شكل 8
145	وظيفة التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية ببنك معاملات اندونيسيا.....	شكل 9
147	وظيفة التنسيق بين التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) وبين الأداة المالية داخل بنك معاملات اندونيسيا.....	شكل 10
149	التنسيق بين التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) والإدارة العليا داخل بنك معاملات اندونيسيا.....	شكل 11
151	وظيفة التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية ببنك معاملات اندونيسيا.....	شكل 12

الباب الأول :

الإطار العام والدراسات السابقة

أولاً- مقدمة البحث

ثانياً- مشكلة البحث

ثالثاً- أسئلة البحث

رابعاً- أهداف البحث

خامساً- أهمية البحث

سادساً- تحديد البحث

سابعاً- مصطلحات البحث

ثامناً- الدراسات السابقة

الباب الأول : الإطار العام والدراسات السابقة

أولاً- مقدمة البحث :

يعتبر الأفراد العاملين العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة أعمال وفي تحقيق الأهداف لذلك فإن عملية الاختيار الصحيح لهؤلاء الأفراد تعتبر أولى وأهم واجبات إدارة الأفراد بأي منظمة ،بحيث تتضمن سياسات الاختيار تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ولأجل أن تتمكن إدارة الأفراد 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. وفي خطوة تالية ولا بد منها يجب أن تضع نظاماً كفواً وفعالاً لقياس كفاءة أداء الأفراد العاملين الذي تم اختيارهم وتعيينهم هؤلاء الأفراد القيام بواجباتهم بنجاح ،فإن هذا يؤكد صواب سياسة إدارة الأفراد في مجال الوظائف المختلفة التي تؤديها ،بحيث أنها اختارت أفراد مناسبين لأداء الوظائف المتوفرة لديها ،لذلك فإن الأداء الجيد يعتمد على الاختيار الصحيح للعاملين في الوظائف المختلفة بالمنظمة ¹ .

1- صالح عودة سعيد ،إدارة الأفراد، طرابلس ،ليبيا ،الجامعة المفتوحة ،ط2 ،1994م ،ص122.

ومن 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 وضعها مفكرو الإدارة.

إنه باختصار تلك العملية أو الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك، والتنسيق هو الإجراء الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وحدة العمل وبذلك فإن التنسيق يتناول المحيطين: الخارجي والداخلي للمنظمة². إن التنسيق - على هذا الأساس - يعني الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد الجهود في التصرف لتحقيق الأهداف المحددة من عملية التوظيف ويشمل تنسيق الأهداف والإجراءات وربطها مع جوانب وإجراءات التقييم بالمنظمة الإدارية، وذلك حتى لا تذهب جهود التوظيف وتكليف المنظمات المبالغ والأموال الطائلة وتكتشف في النهاية بعد تقييم الأداء الوظيفي أن الاختيار لم يتم بالصورة الصحيحة أو أن التوظيف شابه عيوب ناتجة عن التحيز أو عدم الموضوعية أو المحاباة أو حتى العشوائية والقصور والجهل بالإجراءات المطلوبة للتطبيق، وكل ذلك مرجعه لعدم التنسيق من البداية فلو قامت المنظمات بالتنسيق بين الوظائف

2 - طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، والتوزيع، 2001م، ص 45.

ومنها التنسيق بين التوظيف الوظيفي وبين التقييم للأداء الوظيفي لادركت المنظمات حجم الأهمية ولتلافت العديد من جوانب التوظيف الخاطئ لأفراد لا تستفيد منهم المنظمة شيئاً وإنما هم ثقل وحمل زائد يرهقها من جميع الجوانب المالية وفي خدمة زبائنها وسمعتها وغير ذلك.

ويرمي التنسيق إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة داخلياً وكذلك بين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تتحقق وحدة العمل وبذلك فإن التنسيق يتناول المحيطين الخارجي والداخلي، ولأجل أن يكون التنسيق ذا فاعلية جيدة يجب خلق ترابط وتكامل مع عناصر الإدارة الأخرى وذلك بإيجاد نظام رقابة ينقل المعلومات بالوقت المناسب ليحمي المنظمة من الانحراف والخلل³.

إن ضمان تطبيق قواعد التنسيق يؤدي إلى توحيد أعمال وخطوات المنظمة وكل العملية الإدارية وتناسقها حيث تتناسق جهود كل الأطراف وتتجانس وتتكامل نحو تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة داخل التنظيم الإداري، إنه باختصار (بمثابة توحيد الجهود المبعثرة واكتشاف مدى وجود تضارب بينها أو تعارض أو ازدواج الأنشطة الإدارية المتبعة أو أي نقاط تؤدي إلى إضعاف ومعارضة وإفشال نقاط أخرى بالمنظمة الإدارية).

وزيادة في التنويه لأهمية الحديث والبحث في وظيفة التنسيق الذي هو محور هذه الدراسة فمن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن أهميته ازدادت زيادة كبيرة في وقتنا الحاضر ولم يعد مجرد عنصر من عناصر العملية الإدارية بل اضحى

3 - غسان محمد عبد السادة، ضمن محاضرات في الإدارة منشورة على شبكة الانترنت، المحاضرة الأولى، ص 2.

بمثابة الروح لهذه العملية مما دعا البعض إلى القول بأن التنسيق يعتبر المبدأ الأول للإدارة وأن بقية المبادئ مساعدة له أو مشتقة منه⁴.

إن التوظيف الجيد والمناسب أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب هو دور ليس بالبسيط ولا يستهان بها 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 المصارف ومن ضمنها المصرف الذي اختاره الباحث ليكون محل هذه الدراسة الميدانية وهو بنك معاملات اندونيسيا - مالانج .

إن المصارف وحدات خدمية تهدف وتسود بينها المنافسة وغياب 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 كما ذكرنا تلعب المنافسة فيه محور الارتكاز وتتنامي تطلعات المصارف وتتطور 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 وتلعب وظيفة التوظيف الوسيلة المثلى إذا ما اتبعت خطواتها بدقة وعلى نحو صحيح المجال الأساسي والقاعدة الأولى، بينما تلعب وظيفة التقييم النهائية المرجوة وقطف ثمار الجهود التي سبق إيجادها وتوظيفها

4 - أغادير سالم العيروس، الإدارة والتخطيط التربوي، ضمن مقررات جامعة أم القرى الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة السعودية، دون السنة، ص 58.

بالمصرف بينما تمثل وظيفة التنسيق الطاقة والروح الواصلة بين الوظائف وفي حالة غيابها سوف تغيب الرؤية الشاملة والجزئية لكل المهام والأهداف ،عليه فإن البحث الذي بين أيدينا يتناول تلك المسائل بتحليل وصفي وشامل في أحد المصارف الإسلامية في جمهورية اندونيسيا ألا وهو بنك معاملات إندونيسيا الذي تأسس عام 1991م والذي يلتزم ويحرص في خدماته المصرفية أن تكون منسجمة مع أحكام الشريعة الإسلامية ،وكان اختيار الباحث لإجراء الدراسة في هذا البنك نظراً لمزايا تميز بها وأهمها :-

- 1- إن بنك معاملات إندونيسيا من أشهر وأكبر البنوك الإسلامية المستقلة في جمهورية اندونيسيا فهو يقدم الخدمات لأكثر من 2.5 مليون عميل من خلال 275 منفذ تجزئة منتشرة في 33 إقليمياً في اندونيسيا⁵.
- 2- إن خدمات بنك معاملات إندونيسيا المصرفية منتشرة في كافة أنحاء إندونيسيا من خلال الفروع المزدهرة وشبكة الصرافة الآلية المنتشرة وقد بلغ عدد العاملين به 5848 عامل وتبلغ حصته في السوق حوالي 23%⁶.
- 3- قد أخذ البنك قراراً استراتيجياً بفتح فرع له في ماليزيا من أجل تلبية طلبات التحويلات مع وجود هدف طويل المدى وهو أن يأخذ مكانه بجدارة في سوق منطقة آسيان (اتحاد دول جنوب شرق آسيا) وهو في سبيل ذلك يطمح في تقوية وضعه في المنطقة وليصبح البنك الرائد في الصيرفة الإسلامية في منطقة آسيان بحلول عام 2020 م⁷.

5 - <http://www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat?lang=a>

6 - موقع من الإنترنت. <http://www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat?lang>

7 - من موقع البنك على الانترنت الصفحة العربية تاريخ الاقتباس 2015/12/18م.

وبذلك قد اختار الباحث عنواناً لهذا البحث وهو : إدارة التنسيق في
توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج
(دراسة وصفية تحليلية).

ثانياً: مشكلة البحث :

تعتبر عملية الاختيار والتعيين أو التوظيف للعاملين من أهم العمليات
الإدارية وهي التي تتطلع بمسئوليتها إدارة الأفراد (الموارد البشرية) حيث أن
الاختيار السليم بإتباع الأسس والمعايير الموضوعية وتعيين الأفراد المناسبين
للعمل يؤدي إلى الحصول على أفراد ذوي كفاءات عالية من حيث الأداء
والفاعلية لتحقيق أهداف هذه المنظمة المتمثلة في بنك معاملات اندونيسيا -
مالانج، وحسب ما هو معروف لدى شريحة كبيرة من متلقي الخدمة المصرفية
للمصارف الإسلامية ومنها هذا المصرف تثار بين الحين والآخر مسألة وهي هل
المصارف الإسلامية بمكان مريح للمنافسة مع غيرها من المصارف الأخرى
،وهل بإمكانها اثبات جدارتها وتميزها في عالم الأعمال المصرفية والتجارة اليوم
،وهل يتم توظيف الموظفين المناسبين خلقاً وكفاءة ومسؤولية حسب رؤية
وأهداف المصارف والعمل المصرفي الإسلامي، فمما لا شك فيه إن الالتزام
الديني في بنك معاملات اندونيسيا باعتباره مصرفاً إسلامياً يتطلب بالدرجة
الأولى أن تكون كل مكونات العملية الإدارية والخدمية فيه منسجمة ومتطابقة مع
الأسس السليمة في التوظيف والتقييم ووجود تنسيق بين مكونات هذه المنظومة.

ويأتي هذا البحث ليقف ويكشف بتحليل عن قرب ويصف الحال في واقع
هذا النشاط المهم ،ويرد على من يشكك في قدرة المصارف الإسلامية عموماً
وهذا المصرف كنموذج في نواحي على رأسها: إمكانية تحقيق نجاحات كبيرة في

مجال التوظيف باختيار الموظفين الأكفاء فيه وبموضوعية وبدون تغليب جانب على آخر ،ممن تتوفر فيهم الكفاءة المهنية وفي الوقت نفسه يتمتعون بالصفات والمزايا التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي من خلق حسن وسلوك إسلامي وانضباط تام ،ومدى وجود تقييم فعال ومستمر لهم ،ويعتقد الباحث بأن في حالة تدني تلك الأسس المهنية لدى الموظفين والتي يعتقد بأن مرجعها هو عدم اتباع الخطوات والإجراءات الصحيحة في التوظيف (الاختيار والتعيين) وكذلك عدم وجود نظام تقييم مناسب للأداء الوظيفي بالمصرف وأخيراً ضعف في وظيفة التنسيق الإداري ،كلها نقاط تمثل جوهر ولب مشكلة هذا البحث ،والرهان على التنسيق هو مربط الفرص كما يقال ،فالتنسيق من الوظائف الإدارية المهمة والضرورية للربط والتكامل بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا- فرع مالانج ،حيث قد يكشف ضعف التنسيق أو غيابه بين الوظائف والمهام الإدارية أن إجراءات التوظيف وإجراءات التقييم بعيدتان كل البعد عن تحقيق أهداف البنك ورؤيته.

ثالثاً : أسئلة البحث :

- 1- ما هي معايير أداء إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ؟
- 2- ما هي الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ؟
- 3- ما هي إجراءات تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ؟

4- كيف يتم تطبيق التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين

تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ؟

رابعاً : أهداف البحث :

1- معرفة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين).

2- معرفة الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار ، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

3- معرفة إجراءات تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

4- معرفة تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار ، والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

خامساً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1- أهمية البحث بالنسبة للبنك :

استفادة بنك معاملات اندونيسيا من هذه الدراسة في تقييم ومراجعة الإجراءات المتبعة في التوظيف داخل البنك والعمل على تلافي جوانب القصور إن وجدت وتطوير ما يمكن تطويره منها وذلك من خلال النتائج التي سوف يحصل عليها الباحث في نهاية الدراسة.

2- أهمية البحث بالنسبة للجامعة :

تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية مميزة لمكتبة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، باعتبارها جامعة إسلامية تحرص على نشر القيم والتطبيقات الإسلامية العصرية في جوانبها المختلفة ومنها الجانب المتعلق بالإدارة في البنوك الإسلامية وما يتعلق بتوظيف العاملين فيها وتقييم أدائهم.

3- أهمية البحث بالنسبة للمجتمع :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول فئة عاملة (العاملين بالمصارف) التي تساهم في رفع مستوى الخدمات العامة التي يجب أن تقدم بقدر عالي من الكفاءة والفاعلية للزبائن والعملاء ولكل أصحاب المصلحة الآخرين ذوي الارتباط في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، فضلاً عن تميزه بخاصية كونه من المصارف الإسلامية.

سادساً: تحديد البحث:

1- الحد الموضوعي:

إن الحدود الموضوعية لهذا البحث هي موضوع التوظيف (الاختيار والتعيين) والتقييم للأداء الوظيفي والتنسيق بين المهام الإدارية.

2- الحد المكاني:

إن الحد المكاني هو بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، والذي يقع في شارع: (كارتنقارانقو) بمدينة مالانج.

3- الحد الزمني:

إن الحد الزمني هي الفترة من بداية الفصل الدراسي الثالث 2015م ،وإلى نهاية الفصل الدراسي الرابع 2016م.

4- الحد البشري:

إن الحد البشري هم الموظفون على اختلاف وظائفهم وتخصصاتهم في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

سابعاً: مصطلحات البحث:

1- إدارة التنسيق :-

يعرف لسان العرب التنسيق بأنه : مشتق من نسق ويعرف كلمة نسق بمعنى الاستواء فنقول نسق الكلام إذا عطف بعضه على بعض⁸. ويعرف التنسيق في الاصطلاح بأنه :التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبتح الانسجام بين أفرادها بحيث يبدل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة⁹. كما يعرف التنسيق بأنه :العمل الذي يهدف للوصول إلى وحدة العمل بين الانظمة المتداخلة¹⁰.

8 - جمال الدين ابن منظور ،لسان العرب ،بيروت ،لبنان ،دار صادر للطباعة والنشر ،1997م، ص 179.

9 - سليمان محمد الطماوي ،مبادئ علم الإدارة العامة ،ط6 ،القاهرة ،جامعة عين شمس ،1980م ،ص 188.

10 - جازي دليز ،أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ،الرياض ،ترجمة عبد القادر ،مراجعة درويش مرعي ،دار المريخ ،1992م ،ص 165.

2- التوظيف (الاختيار والتعيين):-

التوظيف اسم من فعل وظف ،يوظف ،توظيفاً ،و يراد به استخدام أو تشغيل شيء ،أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ،وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ،ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة¹¹.

وإصطلاحاً: هي 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 الجماعة¹². ويشمل التوظيف جوانب ثلاثة هي الاستقطاب والاختيار والتعيين وسيركز الباحث على عملية الاختيار والتعيين.

3-الموارد البشرية :-

تعرف الموارد البشرية بأنها :مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم ،وسلوكلهم ،واتجاهاتهم وطموحهم ،كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية¹³. والموارد البشرية في هذه الدراسة هم مجموع الموظفين

11 - لويس معلوف ،المنجد في اللغة و الإعلام ،الطبعة 24 ،دار الشرق ،لبنان 1973م ،ص 265.

12 - منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة ،الكويت ،وكالة المطبوعات ،1975م ،ص 9.

13 - حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2004م ،ص 25.

في بنك معاملات - إندونيسيا ،من خلال الدراسة التي ستجرى في أحد فروع البنك وهو فرع مالانج.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية في

المؤسسة وتعرف بأنها : الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة والتي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹⁴.

4-تقييم الأداء :-

تعددت التسميات التي أطلقتها كتب الإدارة على تقييم الأداء فتارة تسمى بتقييم أداء العاملين وتارة تسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة وباختلاف المسميات اختلفت التعريفات لها . ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء: (عملية تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه ،أو عملية يقوم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ،وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به)¹⁵.

14 - محمد إبراهيم المدهون ،إدارة وتنمية الموارد البشرية ،غزة ،فلسطين ،إبداع للطباعة والنشر ،2005م ،ص 17.

15 - مهدي حسن زويلف ،إدارة الأفراد ،عمان ،الأردن ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،2003م ،ص 188.

5-بنك معاملات إندونيسيا : -

عرف البعض المصرف: بأنه مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها بمعنى أن المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد إقراضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وإفادة المجتمع منها عن طريق استثمارها¹⁶.

وبنك معاملات اندونيسيا¹⁷: هو أكبر بنك مستقل إسلامي في إندونيسيا له وضع سوقي متميز في قطاع المعاملات المصرفية المتسقة مع الشريعة الإسلامية، وهو متواجد في كافة أنحاء إندونيسيا من خلال الفروع المزدهرة وشبكة الصرافة الآلية المنتشرة تأسس عام 1991م، بلغ عدد العاملين به 5848 عامل وتبلغ حصته في السوق حوالي 23%¹⁸.

وسيتم إجراء الدراسة في فرع البنك الموجود في مدينة مالانج بجاوة الشرقية بإندونيسيا والذي يقع في شارع: كارتتاقرانكو¹⁹ (Kertanegara).
ثامناً: الدراسات السابقة:

1- دراسة منير زكريا أحمد عدوان (2011م) ،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة²⁰

16 - زياد سليم رمضان، ومحفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1996م، ص4.

17 - من المعروف بأن كلمة بنك، تعني مصرف وهو معربة من الكلمة الانجليزية (bank) وشاع استعمالها، وقد استخدمها الباحث عوضاً عن كلمة مصرف العربية لأن الاسم الرسمي لهذا المصرف هو بنك معاملات اندونيسيا.

18 - http //www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat، =lang موقع من الإنترنت تم الاقتباس يوم 2015/8/02م.

19 - road No.2، 65116 East Java، Indonesia .

رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية غزة فلسطين كلية التجارة ،وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ،وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ،ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية ،ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين ،وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك ،وهدفنا أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ،العمر ،المسمى الوظيفي ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة) ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف ،وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما ولكنها تحتاج إلى تحسين.
2. عملية التخطيط للقوى العاملة ،تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما ولكن تحتاج إلى تحسين.
3. تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة.

20 - دراسة منير زكريا أحمد عدوان ،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير مقدمة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين كلية التجارة ،2011م.

2- دراسة تيشات سلوى، (2010م)، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية،²¹ دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، وهي دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية، والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص، ومدى مواكبتها للتطورات، والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم، وتناولت في البداية أساسيات التوظيف والتوظيف العمومية من خلال التطرق إلى مفهوم التوظيف وأهميته، وكذا مفهوم الوظيفة العمومية ومبادئ الالتحاق بها، ثم انتقلت إلى معرفة الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يحق له أن يكتسب صفة الموظف العمومي، والجانب التطبيقي من الدراسة فقد شمل دراسة ومعرفة واقع التوظيف بالجامعة محل الدراسة ومدى تطبيقها لإجراءات التوظيف المحددة قانوناً، وأخيراً انتهت الدراسة بالوقوف على أهم النقاط السلبية والنقاط الإيجابية للتوظيف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وكان منهج الدراسة في جانبه التطبيقي اعتمد على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع منظمة جزائرية مستوى جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، وأخيراً كانت أهم النتائج هي:-

1- إن المهام المنوطة بالموظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم

21 - دراسة تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، الجزائر، 2010م.

ومدرس لنظام الوظيفة العمومية يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة وعادلة تضمن محاربة الانحراف والرداءة داخل الإدارة العمومية ويسمح له بممارسة حقوقه وواجباته.

2- إن فعالية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب.

3- دراسة عبد المحسن الفهيد، (2006م)، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات²²، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية والتعرف على أساليب التنسيق بين الأجهزة بالمدينة المذكورة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة بالمدينة في مواجهة الأزمات، وتعتبر مدينة الجبيل الصناعية من أحدث وأكبر المجمعات الصناعية والسكنية وأكثرها تطوراً على مستوى العالم، وتتبوأ مكانة متقدمة في صناعة البتروكيماويات والكيماويات والصناعات الأولية البلاستيكية وتقع في الساحل الشرقي للمملكة العربية السعودية، وخصص الباحث الإطار النظري للحديث عن التنسيق ووظيفته الإدارية وكذلك الحديث

22 - دراسة عبد المحسن الفهيد، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006م.

عن الأزمات وإدارتها ،وبالنسبة للمنهج البحثي المستخدم فقد استخدم الباحث المنهج المعروف بـ(المسح الاجتماعي) والذي يعد من أنماط البحوث المسحية والدراسات الوصفية ،وكان مجتمع البحث مكون من العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية بالمجمعات الصناعية بالمدينة ووزعت استبانة عليهم بعدد (232) نسخة ،وقد توصل الباحث بعد التحليل إلى نتائج من أهمها:

1- تبين أن متوسط آراء افراد العينة تجاه طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بلغ 74 % مما يعكس وجود تنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات.

2- تبين أن متوسط آراء افراد العينة حول الأزمات بلغ 68% مما يدل على وجود ازمات بدرجة متوسطة وكان على رأسها ازمات الحرائق وتسربات الغاز بالمدينة.

3- تبين من آراء العينة حول أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات بلغ 82% مما يدل على وجود أساليب تنسيقية بدرجة قوية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات ومن أهمها التنسيق عن طريق غرف العمليات وإنشاء إدارة مستقلة تعنى بالتنسيق الإداري .

4-دراسة محمد عودة حسين ،و أحمد مجيد حميد ،(2009م) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي ²³ ،دراسة ميدانية لآراء

23 - دراسة محمد عودة حسين ،و أحمد مجيد حميد ،أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي ،دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الاشرف- العراق ،2009م.

عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف- العراق ،وهدف البحث إلى إبراز وإثبات أن الاختيار هو خطوه فاعلة وصحيحة تتخذها المنظمة السياحية من أجل الوصول الى أهدافها الاستراتيجية ولتفادي حالة التدهور ،والبقاء ضمن حالة الاتزان والاستمرارية والتوسع في السوق السياحة ،وتناولت الدراسة في الجانب النظري مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية ،وكل ما له علاقة بالاختيار والتعيين واستراتيجيات الاختيار والتعيين ،ثم مفهوم وأهمية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله ،أما عن منهجية البحث والعرض التحليلي فقد استخدم الباحث منهج المسح الميداني في عينة من فنادق المدينة المذكورة وذلك للتوصل إلى نتائج وملاحظات يمكن الاستفادة منها في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية طبقاً للفرضية البحثية وهي : تتأثر الأهداف الاستراتيجية للمنظمة السياحية بعامل الاختيار من الموارد البشرية للمنظمات السياحية من خلال توعيتها بأهمية الاختيار الأمثل للموارد البشرية السياحية ،وتوصل في النهاية البحث إلى النتائج التالية وأهمها :-

1- إن معظم أفراد العينة من مدراء الفنادق يقومون باختيار العاملين وفق التخصص وما يملكون من خبرات ومهارات مختلفة في نطاق العمل السياحي وهذا ما تؤكدته المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان.

2- وجد الباحثان أن غالباً ما تلجأ إدارات المنظمات السياحية إلى الاختيار الخارجي من الموارد البشرية لكونها ترفدها بدماء جديدة تحمل خبرات ومهارات تعزز الوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية .

3- تبين من خلال البحث أن الكثير من إدارات المنظمات السياحية تأخذ بنظر الاعتبار الكفاءات والامكانيات التقنية التي يملكها العاملين في عملية الاختيار الداخلي .

التعقيب على الدراسات السابقة

1- بالنسبة لدراسة منير زكريا أحمد عدوان، (2011م) ، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة ، فنتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الاختيار والتعيين ، وكلاهما يتناولان مجال الخدمة المصرفية إلا أنها تختلف عنها من حيث طريقة البحث حيث استخدمت الدراسة السابقة المنهج الكمي بينما هذه الدراسة الحالية سوف تستخدم المنهج الكيفي ، وإن هذه الدراسة تتناول مهمة التنسيق بين وظيفتي التوظيف (الاختيار والتعيين) والتقييم للأداء الوظيفي بينك معاملات اندونيسيا -مالانج ، والدراسة السابقة تناولت المصارف العامة في قطاع غزة .

2- بالنسبة لدراسة تيشات سلوى ، (2010م) ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، فنتشابه مع الدراسة السابقة مع الحالية في تناولها لموضوع التوظيف إلا أن هذه الدراسة الحالية تختلف عن تلك الدراسة من حيث منهج البحث حيث اعتمدت الدراسة السابقة على منهج دراسة الحالة ، بينما تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الكيفي ، كما تبحث الدراسة الحالية في التوظيف في أحد المصارف الإسلامية بإندونيسيا من حيث دور إدارة التنسيق وتقييم الأداء بعد عملية التوظيف ، وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة.

- 3- بالنسبة لدراسة عبد المحسن الفهيد، (2006م)، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات، فنتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أنها تتناول موضوع التنسيق الإداري وبكل تفصيل إلا أنها تختلف في عدم تناولها لموضوع التوظيف من اختيار وتعيين وهو ما تناوله وتركز عليه الدراسة الحالية على بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، كما تختلف الدراسة السابقة عن الحالية باعتمادها على وسيلة الاستبانة وعلى منهج المسح الاجتماعي بينما الدراسة الحالية تستخدم المنهج الوصفي الكيفي.
- 4- وأخيراً دراسة محمد عودة حسين، وأحمد مجيد حميد، (2009م)، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، فهي تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الاختيار بالذات كوظيفة لإدارة الموارد البشرية إلا أنها تتناول أيضاً التخطيط الاستراتيجي وهو ما لا تناوله الدراسة الحالية التي تختص بدراسة إدارة التنسيق في وظيفتي التوظيف والتقييم للأداء ببنك معاملات اندونيسيا - مالانج، كما أن الدراسة السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في كون السابقة استخدمت المنهج الكمي بينما الدراسة الحالية تستخدم المنهج الكيفي للتوصل إلى أهداف هذه الدراسة.

الباب الثاني :

الإطار النظري

الفصل الأول:- تعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها

المبحث الأول :- : تعريف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : أهم نظريات إدارة الموارد البشرية وتطورها

المبحث الأول : تطور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : نظريات إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث : وظيفة التوظيف

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التوظيف

المبحث الثاني : مراحل التوظيف

الفصل الرابع : وظيفة التنسيق الإداري

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التنسيق الإداري

المبحث الثاني : أهداف التنسيق الإداري وأنواعه

الفصل الخامس : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : الأداء المفهوم والأهمية

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي.

الباب الثاني :الاطار النظري

الفصل الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ،بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة ،وسف نعرض في المباحث التالية فكرة مبسطة عن إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

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"²⁴.

ويعرف بول Poole إدارة الموارد البشرية بقوله " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"²⁵.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة والتي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف

24 - سعيد شعبان حامد ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ،بحث مقدم لكلية التجارة - جامعة الأزهر ،2006م ،ص 4.

25 - طلق عوض الله السواط ،وآخرون ،الإدارة العامة ،المفاهيم - الوظائف- الأنشطة ،جده ،حافظ للنشر والتوزيع ،1428هـ/2007م ،ص133.

المؤسسة²⁶، وتعرف بأنها مجموعة البرامج، و الوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة²⁷.

هي الإدارة التي تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة²⁸.

وتعرف بأنها : عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول على تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة وتحديد الأسس السليمة لاستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها في حين عرفها (Dessler) بأنها الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً وبما يخدم أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها²⁹.

²⁶ - محمد إبراهيم المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص 17

²⁷ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م، ص 13

²⁸ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية، وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر، 10 مارس -2004م، ص 12.

²⁹ - باسم أحمد علي المبيضين، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، ضمن مشاركة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، 2009م، ص 11.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف الاتية : التنظيم وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتنمية الإدارية والعلاقات الصناعية ومكافأة العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم اخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين³⁰.

ومن التعاريف أيضاً لإدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة³¹.

ومن التعاريف كذلك : نعني الإدارة " التي تمارس وظائفها المتخصصة والتي تتمثل في تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها ونقلها وترقيتها وتحديد رواتبها وأجورها وتحفيزها وصحتها وسلامتها ، وإنهاء خدمتها وفقا للسياسات والإجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل³².

30 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2002م، ص 16.

31- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999م، ص 15.

32 - فلاح حسن الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة و التمييز، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006م، ص 233.

المبحث الثاني : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

1-أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ،وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ،وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل ،وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- ج- زيادة درجة الولاء والانتماء ،وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ،والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين ،بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية³³.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة من حيث تركيزها على العنصر البشري ،الذي يمثل أئمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً على

33 - سعيد شعبان حامد ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 4.

الإنتاجية ،حيث يزداد الاهتمام بالعنصر البشري يوماً بعد يوماً مع ازدياد العاملين بالمنظمات الإدارية مع اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة يختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته ،قدرته ،خبراته ،وحماسه نحو العمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في تحقيق أهدافها³⁴ .
وتتقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- **وظيفة التخطيط.** تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة ،فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ،وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2- **وظيفة التنظيم.** ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد ،وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات ،فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ،الأفراد ،العوامل المادية في المنظمة.

3- **وظيفة التوجيه.** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation ، Command وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

34- النمر وآخرون ،الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ،الرياض المملكة العربية السعودية ،مطابع الحميضي ،2006م ،ص 243.

4- **وظيفة الرقابة.** أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية³⁵.

ويضيف الباحث بأن التراث الإسلامي قد سبق الفكر الإداري بقرون في طرحه وتأصيله لهذه الوظائف الإدارية وإن لم تكن في إطار معين أو في شكل مستقل كما عليه الآن ولكن جعل أسس وثوابت مثال على ذلك في مجال الرقابة أسس ما يعرف بمبدأ الرقابة الذاتية أي مراقبة الموظف ذاتياً وليس فقط بالاعتماد على سلطة خارجية عنه.

إن الرقابة في الإدارة الإسلامية، يعرفها الدكتور حزام المطيري بأنها: تلك الرقابة الشاملة، سواء كانت علوية، أم ذاتية، أم إدارية (رئاسية)، أم خارجية، والتي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة، والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية³⁶.

وكذلك الأمر في وظيفة التخطيط في الإدارة الإسلامية، الذي يعرفه الدكتور فرناس عبدالباسط بأنه: أسلوب عمل جماعي، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، أو يعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون³⁷.

35 - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، ليبيا، الجامعة المفتوحة، ط2، 1994م، ص6.

36 - حزام بن ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، د ن، الرياض، ط1، 1417هـ، ص192.

37 - فرناس عبدالباسط، البناء، التخطيط: دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 1985م، ص85.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1-وظيفة توظيف العمالة.

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:-

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد.

2- وظيفة تنمية العاملين.

بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر

للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

3-وظيفة التعويض أو المكافأة.

تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

- تقييم الوظائف
- تحديد نظم دفع الأجور
- تحديد نظام الحوافز
- تحديد لوائح والجزاء

4-وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية.

تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة³⁸. ويرى الباحث أنه من أشكال الرعاية ظهر مفهوم تنمية الموارد البشرية وهو أوسع من التنمية المتعلقة بالتدريب الوظيفي التي تركز على مجالات أداء الوظيفة وتطويرها، ليضيف دوراً ووظيفة يجب على إدارة الموارد البشرية الاضطلاع بها وإيفائها حقها تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، كما أن هذا الدور له .

فالتنمية البشرية تعني صقل القدرات البشرية مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، وهي تمتد إلى أبعد من ذلك من حيث الانتفاع بها سواء في

³⁸ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، ليبيا، الجامعة المفتوحة، ط2، 1994م، ص7.

مجال العمل من خلال توفر فرص الإبداع، أو التمتع بوقت الفراغ، أو الاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان، أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية³⁹.

وهكذا نجد أن وظائف إدارة الأفراد وسياساتها تتجه نحو تحقيق معدلات أداء فعالة وإنتاجية عمل مرتفعة، والتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتخطيط والحوافز وتعزيز القيادات والإشراف وتهيئة الطرق ووسائل الاتصال كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الأفراد في المنظمة بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة⁴⁰.

39 - عبد الحليم بليزاك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية مؤسسة

نفظال مقاطعة باتنة، الجزائر، ص 9.

40- الصديق منصور أبوسينية، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 375 .

الفصل الثاني : أهم نظريات إدارة الموارد البشرية وتطورها

تقديم

لقي العنصر البشري اهتماماً كبيراً في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملاً مؤثراً في نشاطات المنظمة ومساهماً فعالاً في بلوغ الأهداف، وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دوراً في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، ولكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، وهذا اقتناعاً بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة⁴¹.

وأن الغرض الذي دفع الباحث في تخصيص هذا الجزء من الإطار النظري للحديث عن أهم نظريات إدارة الموارد البشرية هو للتعرف على ما شهده الفكر الإداري من أفكار ورؤى مختلفة تجاه العنصر البشري بالذات (العاملين) حتى وقتنا الحالي، وقبل أن نتناول بالتفصيل أهم النظريات في إدارة الموارد البشرية سوف نعرض في المبحث الأول عن تطور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : تطور إدارة الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل " تكوينها، نموها ونضوجها وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية.

⁴¹ - سليمان عزالدين، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مقال منشور كملخص لبحث كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة الجزائر، ص4.

1- مرحلة التكوين

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900 م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، و تحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب، و النواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً⁴².

2- مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو، في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900م و 1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد"⁴³.

3- مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946 م، وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، والخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا⁴⁴.

42 - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الاخوة قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص 57.

43 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1993م، ص 42.

44 - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 43.

المبحث الثاني : نظريات إدارة الموارد البشرية

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في

الفكر الإداري تمثل المداخل التالية :-

أولاً - المدخل الكلاسيكي:

وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

1-نظرية الإدارة العلمية - فريدريك تايلور

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطوراً في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة⁴⁵.

وفي ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور 1856-1915م، رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل⁴⁶.

وهكذا فإن حركة الإدارة العلمية تنسب في مهدها إلى المهندس تايلور الذي كان يعتقد أن الشركات والعمال يمكنهما الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية

⁴⁵ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2002م، ص 34

⁴⁶ - J . C . Barbier، l'organisation du travail، Paris، le Sycomore ،1982، P 20.

في العمل ،ومن زيادة الإنتاجية ،ومن مبادئ الإدارة العلمية . ومن وجهة نظره ،فإن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة ،وان نظم الإدارة العلمية يجب إن تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور

مبادئ تايلور	أنشطة إدارية ذات علاقة
صميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.	دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة / وظيفة.
الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ،ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية	استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين ، وإقامة نظام رسمي للتدريب ، وبناء معايير مثالية للعمل يمكن إتباعها.
تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية	إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية ، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة
تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمل	ضرورة توافر القيادات التي تتولى

<p>الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل بالتنفيذي، كما تتولى خلق الإحساس بالمسئولية من خلال تخطيط العمل ومعاونة العمال في إنجاز النتائج المرغوبة .</p>	<p>،تأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج ،وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين ،الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة ،والثانية تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر ⁴⁷ .

2- النظرية البيروقراطية- ماكس فيبر

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين ،ويعتبر الألماني " ماكس فيبر" المؤسس الأول لها ،إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية ،وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة .

وقد اشتق مصطلح البيروقراطية من مقطعين هما (بيرو Bureau) بالفرنسية ويعني المكتب ،والآخر (قراطية Cracy) باليونانية وتعني حكم ،أي انها حكم المكتب وفقا لذلك . وانها التمسك بحرفية القواعد والتعليمات والأسس بما قد يؤدي إلى الابتعاد عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل ومهمة ايجاد الحلول لها⁴⁸ .

⁴⁷ - محمد بكري عبد العليم ،مبادئ إدارة الاعمال ،كلية تجارة بنها ،مصر ،2007 م ،ص 69.

⁴⁸ - بشير عباس العلق ،معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة ،بيروت ،الدار العربية للموسوعات ،ط 1 ،1983م ،ص 90.

وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ،تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف ،وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة⁴⁹.

حيث يقوم النموذج البيروقراطي في رأي ماكس فيبر على الافتراضات والخصائص الآتية:-

- 1- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتوزيع الاعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت مستقر.
- 2- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم إلى مستويات تتخذ شكلاً هرمياً التسلسل الهرمي تشرف المستويات العليا فيه على أنشطة المستويات الدنيا.
- 3- اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين ويتابع العاملون مسلكهم الوظيفي في المنظمة حتى النهاية ،واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب ،مع سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العواطف والتحيز.
- 4- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل ،تتصف بالشمول والعمومية.
- 5- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات وحفظ المستندات.
- 6- دفع مرتبات وتعويضات عادلة للعاملين.
- 7- فصل تام بين العمل والحياة الشخصية منعا لأي تداخل وتأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي⁵⁰.

⁴⁹ -Gilbert . j. B Probst et All، Organisation et Management، Paris ; les Editions D'organisation، 1997 ; P 44

⁵⁰-Robbins ،Stephen P.، Organization Theory structure، Design and Applications . Prentice Hall . New york . 1990.p 310.

3- نظرية التقسيم الإداري هنري فايول.

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول (1841-1925م) ،رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال ،غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما⁵¹.

وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج) ،فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي⁵² . (أنشطة فنية ،أنشطة تجارية ،أنشطة مالية ،أنشطة أمنية ،أنشطة محاسبية ،أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،الرقابة ،التنسيق)⁵³ .

ركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية ،إذ أن أعمال" فايول" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية ،إلى جانب إعطاء دروس تعليمية ،وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد فايول

⁵¹ - محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم ،الجزء الأول ،القاهرة ،دار الكتب الجامعية ، 1982م ،ص 13.

⁵² - أحمد عبد الله الصباب ،أصول الإدارة الحديثة ،الطبعة الرابعة ،1413هـ ،ص59.

⁵³ - أحمد عبد الله الصباب ،أصول الإدارة الحديثة ،المرجع السابق ،ص59.

أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك، ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين، ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها :

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

- المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم⁵⁴

ثانياً- مدخل العلاقات الإنسانية

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية، ظهرت في بداية الثلاثينات ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء، حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على

54 - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984م، ص 74 .

ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني ومن بين أبرز هذه النظريات:

1- نظريات العلاقات الإنسانية - ألتون مايو

تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال " فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة⁵⁵.

لقد كانت التون مايو (G.E. Mayo) في العقدين الثاني والثالث من القرن العشرين نقطة انطلاق حركة العلاقات الإنسانية عندما أكدت نتائج دراسات " هوثرن (1924-1927م) تحت إشرافه وعددٍ من أساتذة جامعة هارفارد الأمريكية، على عدم كفاية ظروف العمل سواءً المادية منها : كنقص الإضاءة أو التهوية، أو العوامل الفسيولوجية كالإرهاق أو الملل لزيادة الإنتاج، وأن كل هذه الظروف لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأن نقص الإنتاج يُعزى إلى : عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين، وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، لقد أكدت هذه الدراسة على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وأصبحت تُعبّر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة، ومن مبادئها : أن القيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من

⁵⁵ - حسن راوية ،إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث ، 1999م، ص 5 .

التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق اشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم⁵⁶.

جدول رقم (2) المقارنة بين أفكار نظرية العلاقات الانسانية والنظرية التقليدية⁵⁷

المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالحوافز المادية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط	توسيع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

2- نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي " تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد⁵⁸.

⁵⁶ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق، الطبعة الثانية، 1985م، ص 75.

⁵⁷ - خالد سعد الجضي، الإدارة النظرية والوظائف، الطبعة الأولى، 1427هـ، ص 31.

⁵⁸ - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، الجزائر، 2001م، ص 11.

أوضح "ابراهيم مازلو" أن الانسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذ لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

وفي ظل افتراضات نظرية "مازلو" لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجة غير المشبعة في سلوكه. وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى. وأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات⁵⁹.

1- احتياجات فسيولوجية Physiological needs : حيث احتلت الحاجات الفسيولوجية (الجوع، العطش، الهواء، الجنس) قاعدة الهرم وهذه الحاجات ضرورية لتجعلنا نعيش حيث تعرف الحاجات الفسيولوجية وظيفياً: بأنها الحاجات التي تحافظ على بقاء الفرد وتكفل له بقاء النوع⁶⁰.

⁵⁹ - نادر أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، المنارة، المجلد 13. عدد 2-2007م، ص 12.

⁶⁰ - عطا الله الخالدي، دلال العلمي، الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009م، ص 78.

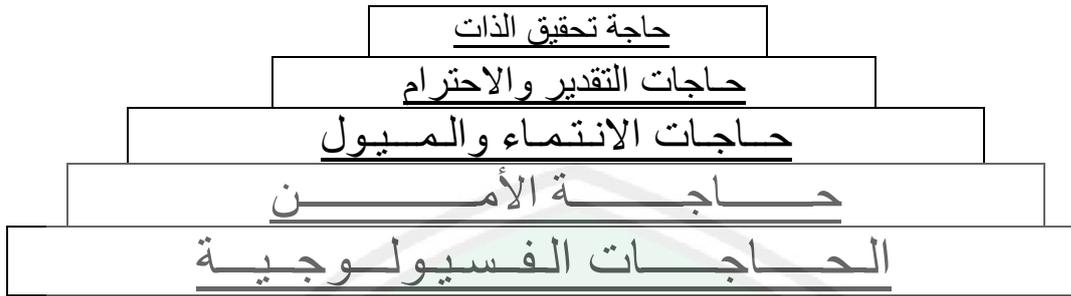
- 2- **احتياجات الأمان Safety needs** : تم تأتي الحاجة الثانية في التسلسل الهرمي هي الحاجة للأمن وتظهر هذه الحاجة إلى الشعور بالحماية والبعد عن الخطر والشعور بالطمأنينة بمجرد اشباع وارضاء الحاجات الفسيولوجية⁶¹.
- 3- **احتياجات اجتماعية Social needs** بمجرد تحقيق هذه الحاجة تظهر الحاجة إلى الحب والالفة والانتماء ،حيث يسعى الفرد إلى الحب وإن يكون محبوباً وتعرف الحاجة إلى الانتماء بانها رغبة الفرد بالحصول على الامن والتوحد مع الناس ومسايرتهم والتوافق معهم⁶².
- 4- **احتياجات الاحترام والتقدير Esteem needs** بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله.
- 5- **تحقيق الذات Self-Actualization needs** بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا. كذلك أضاف ماسلو حاجات اخرى لهرم الحاجات ،منها حاجات الفهم والمعرفة ،والحاجات الجمالية ،فحاجات الفهم والمعرفة هي مقدار ما يحتاج اليه الفرد من اتساق عقلي معرفي وتوازن معرفي ،ويبحث عن معلومات جديدة ،تنظيم المواقف بطريقة اكثر تكامل ،حب للاستطلاع والاستكشاف ،استخدام اصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات⁶³.

⁶¹ - عبد الستار ابراهيم ،أسس علم النفس ،الرياض ،دار المريخ ،1987م ،ص 390.

⁶² - عبد الستار ابراهيم ،المرجع السابق ،ص 392.

⁶³ - عبد الستار ابراهيم ،المرجع السابق ،ص 390.

شكل رقم (1) مدرج يمثل هرم الحاجات لـماسلو



3- نظرية (Y) (X) ماك غريغور دوغلاس

أوضح " ماك غريغور دوغلاس " أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص ،وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير .ويعد " ماك غريغور " من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية ،إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين ،وتتمثل هذه الافتراضات في:-

- الفروض المتعلقة بنظرية (X)

- الفروض المتعلقة بنظرية (Y)⁶⁴.

نظرية (X) : وتقوم على جملة من الفروض من أهمها :

الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا

* الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية .

⁶⁴ - كمال بربر ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،بيروت ،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ،1997 م، ص 105.

* يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود .

* الإنسان كائن منغلق داخليا ،أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة ،وكل ما يهيمه هو ذاته فقط.

نظرية (Y) وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- * الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
- * الإنسان قادر على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة .
- * الإنسان أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك .
- * يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع⁶⁵ .

4-نظرية العوامل المزدوجة - فريدريك هرزبرغ

وضع هذه النظرية الباحث " فريديريك هرزبرغ " سنة 1959 ،وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية ،والفكرة التي جاءت بها النظرية هي " : أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا⁶⁶ .

وتعرف هذه النظرية أيضا باسم *motivator-hygiene* وهي متضادتين لتسلسل واحد ،وتقوم أساسا على فكرة أن السخط والرضا لا يمثلان من ذلك يقول إن عكس السخط هو حالة اللاسخط ،و عكس الرضا هو اللارضا.

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ " ،يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم

65 - سليمانى عزالدين ،التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 13.

66 - LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation, Théories et Application ; Paris, Edition D'organisation ; 2000 ,P 81 .

الرضا في العمل ،ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية ،فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر ،كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه. وتعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية ،ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية ،العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة ،و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل ،فالتقدم الوظيفي ،المسؤولية ،المركز ... الخ كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ،علمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها ،وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة " لفريد يريك هرزبرغ " انتقادات كسابقاتها ،وأهمها :

* العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة ،وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى ،وفي قطاعات مختلفة .

* حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة .

* العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر ،وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت .

* كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد ،حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله وجعل هذا السؤال مفتوحا ،وهذا بدلا من طرح سؤالين⁶⁷.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر- وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات " لماسلو "ذلك أن " هرزبرج " قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات الحاجات الفسيولوجية ،حاجات الأمن ،حاجات اجتماعية ،و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية" ماسلو "حاجات تحقيق الذات ،حاجات التقدير وهذا ما يوضحه الشكل الآتي⁶⁸.

67 - سليمان عزالدين ،التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 14.

68 - عبد الفتاح بوخمخ ،مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ،المرجع السابق ،ص 142.

شكل رقم (2) مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ل "ماسلو" و نظرية العوامل المزدوجة ل "هرزبيرغ"

نظرية "ماسلو"	نظرية "هرزبيرغ"
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة الاعتراف ، الانجاز ، النمو ، الوظيفي ، المسؤولية ، العمل ، التقدم ، المركز ، ...
حاجات التقدير	العوامل الوقائية سياسة المنظمة ، طبيعة الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل ، الأجر ، علاقة المشرف بالأفراد ، ...
حاجات اجتماعية	
حاجات الأمن .	
حاجات فسيولوجية .	

ج- النظريات الحديثة

1- نظرية الإدارة بالأهداف

وقد كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف على يد المفكر الأمريكي (بيتر دركر) وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وكان يرى، أن منشآت الأعمال تحتاج إلى أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين في ها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم،⁶⁹ عام

1954

ويمكن أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها: طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس

⁶⁹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 317.

كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات»⁷⁰.

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف والنتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج وأما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها⁷¹.

وأما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية وفيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرتكز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية⁷².

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف

وهي:-

⁷⁰ - سمية بنت سليمان الرحيلي، الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، جامعة أم القرى، 2009م، ص 34.

⁷¹ - نجوى حبة، أثر الإدارة بالأهداف على صياغ رسالة المؤسسة، بحث ماجستير مقدم لجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006م، ص 1.

⁷² - نجوى حبة، أثر الإدارة بالأهداف على صياغ رسالة المؤسسة، المرجع السابق، ص 2.

- 1- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة.
- 2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقوم الانحرافات التي قد تظهر.
- 3- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة ، و رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة ، و الاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.
- 4- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم وتنظيم وتخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.
- 5- عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين ، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف ، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة ، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها⁷³.

⁷³ - صبحي العتيبي ،تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ،عمان الأردن ،دار الحامد ،2002م ،ص 53.

2- نظرية الإدارة بالمشاركة

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة ما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل معينة:

أ- نمو المنظمات وتضخم حجمها". الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في آل الأوقات .

ب- ما لمس الخبير ووضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامه

ج- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، أما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن آل مشاركون يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيده من كفاءته ونضجه⁷⁴.

وتعرف الإدارة بالمشاركة بأنها : هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى

⁷⁴ - محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراة في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت آليمانس العالمية - بريطانيا، سوريا، جامعة دمشق، 2009م، ص 23.

العامة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما⁷⁵.

كذلك المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية⁷⁶.

مبادئ نظام اشتراك العاملين في الإدارة:

- 1- ظهور المفهوم الحقيقي لقيمة عنصر العمل باعتباره عنصراً بشرياً بقدر تقييم حقوق الإنسانية بحقوقه المادية.
- 2- الاستفادة من أفكار القوى العاملة في رسم خطط وسياسات المنظمة.
- 3- تقديم الخدمات بما يتفق ورغبات العاملين وبما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- 4- المحافظة على الدور الذي تقوم به النقابات تجاه القوى العاملة باعتباره أساس ومكمل لفكرة الاشتراك⁷⁷.

⁷⁵ - عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، دون مكان النشر، 1981 م، ص 295

⁷⁶ - بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، عمان، المجلة العربية للإدارة، عدد 9، 1986م، ص 83.

⁷⁷ - أحمد السيد كردى، بحث بعنوان " مدى مشاركة العاملين في القرارات الإدارية في مصر "، مقدم لقسم الدراسات العليا، مصر، كلية تجارة، جامعة بنها 2009م، ص 61.

الفصل الثالث : وظيفة التوظيف

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التوظيف

أولاً : تعريف وظيفة 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 بالمنظمة⁷⁸.

1- التوظيف لغة :

التوظيف اسم من فعل وظف ،يوظف ،توظيفا ،ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ،وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ،ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة⁷⁹.

78 - غادة محمد يوسف بالتمر ،الاختيار والتعيين ،ورقة مقدمة إلى الأكاديمية الليبية - بنغازي ،ليبيا ،2002م ،ص 3.

79 - لويس معلوف ،المنجد في اللغة و الإعلام ،الطبعة 24 ،دار الشرق لبنان 1973م ،ص 265.

2-التوظيف اصطلاحاً :

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين ،وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل ،وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة ،أما مصطلح التشغيل ،فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً⁸⁰ .

وعرف التوظيف بأنه: مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة 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 الشاغر⁸¹ .

ويعرف التوظيف بأنه :جذب واستقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم والنوع المناسبين ،واختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة وهذا عن طريق استخدام الاختبارات والمقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة⁸² . ويعرف أيضاً بأنه : نعني بالتوظيف العمليات والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء ،والحصول على الموارد البشرية اللازمة ،التي تتوفر فيها شروط القدرة والكفاءة لتولي المنصب الشاغر⁸³ .

80 - بوارس شافية سياسة التوظيف في ضل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2008، ص 10.

81 - نيشات سلوى ،أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير ،جامعة إمحمد بوقرة بالجزائر ،2010م ،ص 14.

82 -حبيب الصحاف ،معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ،مكتبة لبنان ،ص 74.

83 -أحلام قاسي ،سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة ،الجزائر ،2012م ،ص 9.

وهناك من عرفه 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 افضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها واعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة⁸⁴.

ثانياً : نظرية التوظيف

يوجد في الفكر الإداري العديد من نظريات التوظيف التي تشرح العلاقة بين الموظف والوظيفة والمؤسسة وسوف يتطرق الباحث إلى أشهر تلك النظريات التي أسست لمفهوم التوظيف وقربته للتطبيق من خلال مجموعة أسس ثم اختبارها وبلورتها في صورة نظرية ومن أشهرها النظرية التعاقدية والتنظيمية في التوظيف ، والنظرية التعاقدية أسسها (هوبز) (Hobbes) ، ويتصور (هوبز) بأن هناك عقد غير مكتوب بين المسؤول سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة وبين من يعمل أو يتبع تلك الكيانات.

وأساس النظرية التعاقدية في التوظيف بنيت على النقاش والخلاف بين الفقه والقضاء الإداريين حول تكييف العلاقة التي تربط بين الموظف والإدارة حيث اتجه البعض إلى تكييف هذه العلاقة إلى أنها علاقة خاصة يحكمها

84 - منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة ،مرجع سابق ،ص 95.

القانون الخاص فهي رابطة تعاقدية تخضع لقاعدة العقد شريعة المتعاقدين بينما اتجه آخرون إلى تكييف العلاقة بين الطرفين إلى علاقة تنظيمية أو لائحية⁸⁵.

ويرى كنعان نواف أن العقد للعمل والوظيفة يتم على شكل مفاوضات بين الموظف والجهة ويتم الاتفاق على كل التفاصيل ولكن مثل هذه المفاوضات من الناحية العملية لا وجود لها عند تعيين الموظف فهو لا يناقش الإدارة وتعيينه يتم بمجرد صدور قراراً بذلك وليس قبوله، وهذا له مساوي إن لم يتم تقييم الموظفين بعد التعيين فهم يعتبرون النعيين غنيمة لا شرطاً يقتضي العمل على ضوءه⁸⁶.

أما الاتجاه اللائحي فيعني به مناصروه أن الموظف عندما يحصل على قرار تعيين أو توظيف لا ينشئ للموظف مركزاً ذاتياً خاصاً، وإنما يستند إلى مركز قانون عام وهذا المركز جائز التغيير في أي وقت استجابة للمصلحة العامة ولمصلحة المؤسسة الرسمية، وهو ما يسمى بالنظرية التنظيمية والتي جاءت تطويراً للنظرية التعاقدية في التوظيف ولكي تعالج العيوب بها⁸⁷.

85 - تيشات، سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 55.

86 - نواف كنعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية)، عمان الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007م، ص 39.

87 - محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988م، ص 39.

المبحث الثاني : مراحل التوظيف

أولاً- الاستقطاب

أ- تعريف الاستقطاب

تشير لفظة الاستقطاب لغة: إلى جمع الأجزاء في ناحية واحدة ،أما اصطلاحاً فهو يعني كافة النشاطات وخاصة الاعلامية التي تجعل المنظمة محور جذب سواء للأموال أو الأفراد او أي شيء آخر⁸⁸.

وعرف الاستقطاب بأنه يشمل إلى كافة النشاطات التي تجعل من المنظمة محور جذب للأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه ،بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل ،وبما يتناسب مع احتياجاتها⁸⁹ ،ويمكن أن نعرض التعريفات التالية لعملية الاستقطاب:

- هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لمليء الوظائف الشاغرة⁹⁰ .

- كما يعرف (هود جينس) الاستقطاب :النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها⁹¹ .

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأى الوظائف الشاغرة بالمنظمة⁹² .

88 - أيهم سلمان الوسوف ،إدارة الاختيار والتعيين ،جامعة دمشق كلية التجارة والاقتصاد ،ماجستير إدارة أعمال ،ص 4

89 - محمد حجازي ،إدارة موارد بشرية ،دار الوفاء ،الاسكندرية ،2005 م ،ص 137.

90 - قصي الجميلي ،إدارة الموارد البشرية في الفنادق ،دار صفاء للنشر ،2004م ،ص63.

ويمكننا تعريف 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 المناسب⁹³.

ب- أساليب الاستقطاب:

تتعدد اساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى فيختلف من المؤسسة ،والجدول التالي يوضح أهم الاساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة⁹⁴.

جدول رقم (3) الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب

الرقم	أساليب الاستقطاب
1	الإعلان عن طريق العملاء:
2	إعلانات داخلية.
3	إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.
4	إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
5	استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
6	دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.
7	التدريب الصيفي.

92 - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر ،تانيس ،ط1 1999 ،ص 141 .

93 - أيهم سلمان الوسوف ،إدارة الاختيار والتعيين ،مرجع سابق ،ص 4.

94 - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،طبع نشر وتوزيع ،د ط ،2003 ،ص 150.

ج- مصادر الاستقطاب:**1- المصدر الداخلي:**

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاساً سلبياً لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

فإذا ما قررت المنظمة إنها بحاجة إلى قوى عاملة إضافية إما بسبب التوسع في أنشطتها وإما لإحلالها محل قوى عاملة ثم الاستغناء عنها أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فإن المنظمة، لمواجهة هذه الظروف، قد تلجأ إلى مصادر داخلية للقوى العاملة أو إلى مصادر خارجية لها⁹⁵

2-المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمتد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة إضافية الا انها تحمل رؤى وافكار جديدة

⁹⁵ - نادر أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010م، ص 128.

تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها: مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة⁹⁶.

قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات والمهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لدماء جديدة وآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة بدلاً من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل⁹⁷.

شكل رقم (3) مصادر الاستقطاب⁹⁸.



⁹⁶ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001م، ص 128.

⁹⁷ - أبو شيخة، مرجع سابق، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ص 117.

⁹⁸ - أيهم سلمان الوسوف، إدارة الاختيار والتعيين، مرجع سابق، ص 7.

⁹⁹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 150.

ثانياً - الاختيار

أ - تعريف الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار : بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر¹⁰⁰.

كما يمكن تعريفه : بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه ، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه¹⁰¹.

ويعرف الاختيار أيضاً بأنها :رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً¹⁰².

100 - مؤيد السالم ،صالح ،عادل ،إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ،عمان ،الأردن ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،2002م ،ص 85.

101 - مهدي حسن زويلف ،إدارة الأفراد ،مرجع سابق ،ص 97.

102 - أماني المدهون ،واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في .الرئاسة والمكتب الإقليمي" ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2005م ،ص 66.

وعرف الاختيار بأنه: تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم من ناحية أخرى (103).

ويمكن تعريف الاختيار على أنه : عملية البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص والصفات التي تستجيب لمتطلبات الوظائف وذلك بالعدد المناسب لتعيين الأكثر فاعلية في العمل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة على أن يكون ذلك مقروناً برضايتهم ورغبتهم¹⁰⁴.

ب- أهمية الاختيار

ويمكن أن نحدد أهمية الاختيار الجيد.

1. تكمن أهمية الاختيار في أنها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف المنظمة
2. إن الاختيار السيئ من عوامل فشل الإدارة بينما الاختيار الجيد يضمن نجاحها والوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة .
3. يؤدي الاختيار الجيد إلى تخفيض نسبة الغياب
4. تخفيض معدل دوران العمالة أي التعويض عن القوى العاملة المفقودة نتيجة الإحالة إلى المعاش أو الانتقال إلى وظائف أخرى .
5. تكوين قوة عمل منتجة تتمتع بدرجة عالية من الرضا .

103- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،بيروت ،لبنان ،المؤسسة الجامعية ،1997م ،ص81 .

104- الصديق منصور بوسنينة ،سليمان الفارسي ،الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص184 .

6. الكشف عن أنسب العناصر لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومهارات .
7. إن كفاءة عملية الاختيار تساعد في إعطاء مؤشر على قدرة إدارة الأفراد في تحديد سياسة الترقيات والتدريب .
8. تعتبر سياسة الاختيار امتداد لسياسة عملية التخطيط والاستقطاب للقوى العاملة وكذلك هي عامل مؤثر على سياسة التدريب في المستقبل .
9. تبرز أهمية الاختيار من خلال الاطلاع على المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين والتي أهمها الاختيار غير السليم الذي يكون سبباً لكثير من المتاعب للمنظمة وبالتالي التكاليف الإضافية المترتبة عليها¹⁰⁵ .

ج- مراحل الاختيار

1- استيفاء طلب الاستخدام :

يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام وعادة ما تكون الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة وتصميم طلب الاستخدام ليس عملية عشوائية ،بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب الاستخدام هو لوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة والتي بدراستها تتضح مقدرته ودرجة صلاحيته وهناك بيانات أساسية ومشاركة لا بد من توافرها في كافة نماذج الاستخدام ومن هذه البيانات ما يلي:-

105 - علي عمر إبراهيم الفسي ،الاختيار والتعيين الوظيفي ،ليبيا ،أكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي ،2009م ،ص 4.

- أ- بيانات شخصية : تتعلق بشخصية المتقدم مثال ذلك :- الاسم ،الجنس ،ومكان الميلاد ،والحالة الاجتماعية (متزوج أو غير متزوج وعدد الأولاد) .
- ب- بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية: مثال ذلك مدى تناسب صحته مع ظروف أداء الوظيفة ،وكذلك عدم خلو المتقدم من أمراض معينة .
- ج- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي : بيانات تتعلق بالخبرة السابقة ،والأعمال التي مارس فيها المتقدم لشغل الوظيفة ،والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها بكل جهة وأسباب تركه العمل لهذه الجهات .
- د- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه ،وللتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام¹⁰⁶ .
- 2-المقابلة الشخصية :-**

يقصد بها قيام لجنة من قسم إدارة الموارد البشرية بإجراء زيارات ميدانية إلى أماكن تواجد الأفراد المؤهلين ،وإعطائهم فكرة عن العمل في المنظمة ،والوظائف الشاغرة لديها ،والمزايا التي تقدمها للعاملين لديها .بهدف ترغيبهم وجذبهم للتقدم للعمل في المنظمة¹⁰⁷ .

وتعتبر المقابلة الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثر نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف ،وهي تقدم فرصة لرؤية طالب الوظيفة والتحدث معه ،ولتكمله معلومات طلب التوظيف ،ولملاحظة رد فعله للمواقف المعنية وللحكم

106- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص135 .

107- علي ميا ،محمد الصطوف ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ،2005-2006م ،ص 143-144 .

على قدرته على التعبير عن نفسه ،ولمعرفة ميوله العامة ،وتتوقف نجاح المقابلة إلى حد كبير على خبرة المقابل أو أمانته في تأدية عمله¹⁰⁸.

3-الاختبارات

وتنقسم هذه الاختبارات إلى نوعين هما الاختبارات التحريرية واختبارات محاكاة الأداء أو الواقعية.

- الاختبارات التحريرية : تعد الاختبارات التحريرية المدخل المهم لقرار التعيين وتتعدد هذه الاختبارات وتتنوع وفقاً للفائدة المحددة لكل منها وهذه الاختبارات هي:-

- الاختبارات النفسية :هذه الاختبارات تقيس السمات الشخصية للأفراد وهي مقاييس الذكاء والاستقرار النفسي والعاطفي لدى الفرد.

- اختبارات الاستعداد : يقس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة ،وتتمثل أهمية اختبارات الاستعداد في كونها الأداء الفعالة في التمييز بين الأفراد في القابليات والاستعدادات التي يملكونها .

- اختبارات الميول : تكشف هذه الاختبارات بعض أوجه شخصية الفرد وهي قريبة الشبه من الاختبارات النفسية .

- اختبارات المعرفة : تتحدد هذه الاختبارات في المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين .

108- جميل محمد توفيق ،إدارة الأعمال مدخل وظيفي ،الإسكندرية مصر ،المكتب الجامعي الحديث ،1997م ،ص564 .

- اختبارات المماثلة في الأداء أو المحاكاة للأداء : تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها التي سوف يستلمها بعد التعيين¹⁰⁹.

4-التحري والتوصية

ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم- كمعرفين - في طلب الاستخدام ،بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه ،على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر¹¹⁰.

5-الفحص الطبي

قبل تعيين شخص ما يجب التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه ،ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء ،سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظفين لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العلم مع الوظيفة المراد شغلها ،فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة ،ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة وذلك

109- سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر ،ط2 ،1999م ،ص ،83- 90 .

110- ابو شيخة ،مرجع سابق ،ص 123.

تجنباً لوجود مرض معدي لدى الشخص المرشح للوظيفة¹¹¹.

ثالثاً- التعيين

أ- تعريف 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 التعيين¹¹².

ويعرف التعيين بأنه : إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة ،بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد ،و يترتب عن هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر ،الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه¹¹³.

كما يعرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤوليته ،أهداف التنظيم ،فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وانظمة العمل¹¹⁴. وينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف الأخرى بالتنظيم الإداري¹¹⁵.

111 - شاويش مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد ،عمان ،الأردن ،دار ،الشروق للنشر والتوزيع ،الإصدار الثالث ،2005م ،ص 172.

112- أحمد علي بالتمر ،مرجع سابق ،ص 16.

113 - أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ،ط 1 ،دار النهضة العربية ،مصر ،2006م ،ص 28.

114 - عزيزة عبد الرحمن العتيبي ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء لموارد البشرية ،رسالة ماجستير دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية ،2010م ،ص 47 .

115 - حسين إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،بيروت ،دار الجامعة اللبنانية للنشر ،ط 2002م ،ص 191 .

ب- خطوات التعيين

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية

1- إصدار القرار 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 أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

2- التهيئة المبدئية:

تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها 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.

3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ،ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة 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 آخر.

4- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد ا لفترة 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 تكفي 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 العمل¹¹⁶.

وفي النهاية يرى الباحث إن خريطة التوظيف في إدارة الموارد البشرية مثل القمع أو المثلث المقلوب أعلاه أوسع من أدناه فهو يتضمن المرحلة الأولى وهي الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين وإذا ما اعتبرنا العمليات والتكاليف وحجم القوى العاملة المراد توظيفهم هي المحددات لذلك نجد أن الشكل يكون على النحو التالي.

شكل رقم (4) خريطة أو مراحل التوظيف¹¹⁷.



116- محمد إبراهيم المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 71.

117 - الشكل من إعداد الباحث.

الفصل الرابع : وظيفة التنسيق

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التنسيق الإداري

منذ أن وضع عالم الإدارة هنري فايول ما عرف حينها وحتى يومنا هذا الأنشطة أو الوظائف الإدارية الخمس أو عناصر الإدارة وغيرها من المسميات لم يوجد خلاف على أن التنسيق هو أحد تلك الوظائف الأساسية والتي قسمها إلى خمس عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم¹¹⁸.

أولاً- تعريف التنسيق

يعرف لسان العرب التنسيق بأنه : مشتق من نسق ويعرف كلمة نسق بمعنى الاستواء فنقول نسق الكلام إذا عطف بعضه على بعض¹¹⁹. ويعرف التنسيق في الاصطلاح بأنه : التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبدل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة¹²⁰.

118 - أغادير سالم العيروس، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 42.

119 - جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، بيروت، لبنان، دار صادر للطباعة والنشر، 1997م ص 179.

120 - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط6، القاهرة، جامعة عين شمس، 1980م، ص 188.

كما يعرف التنسيق بأنه : العمل الذي يهدف للوصول إلى وحدة العمل بين الانظمة المتداخلة¹²¹. وعُرف التنسيق بأنه هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد الجهود في التصرف لتحقيق الأهداف المحددة¹²².

وعرف الشعلان التنسيق بأنه : الجهد الإداري الذي يقوم به القائد بهدف توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز الأعمال والمهام في وقت محدد وبأسلوب معين ،ومن هذا التعريف تبرز عناصر التنسيق والتي تتمثل في الآتي:

- توجيه وتوحيد الجهود.
- تحديد الوقت المطلوب لإنجاز العمل.
- تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب تحقيقه من كل قسم أو عنصر بشري.
- تحديد الشكل المطلوب الذي يجب أن يسير عليه العمل¹²³.

كما عُرف التنسيق بأنه : هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية¹²⁴.

ويُعَرَّف التنسيق بأنه: عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات

121 - دليز ،جازي ،أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ،ترجمة عبد القادر ،مراجعة درويش مرعي ،الرياض ،دار المريخ ،1992م ،ص 165.

122 - محمد محمد جاهين ،المقدمة إلى إدارة الأعمال ،مقرر في جامعة أم القرى قسم الاقتصاد الإسلامي ،المملكة العربية السعودية ،ص 23.

123 - الشعلان ،فهد أحمد ،إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات ،ط2 ،الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.2002م ص 13.

124 - محمد جبر ابو عيد ،مدونة على الانترنت ،الاثنين ،7 أكتوبر ،2013م.

في اتجاه هدف مشترك، والتنسيق هو الإجراء الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وحدة العمل وبذلك فإنّ التنسيق يتناول المحيطين: الخارجي والداخلي للمنظمة¹²⁵.

ويرى موني ورايلي: أن التنسيق يعني تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه ويشيران إلى أن التنسيق يعني البداية والنهاية لكل جهد منظم، ثم يكونان أكثر تحديداً لوظيفة التنسيق وموقعه في العملية الإدارية عندما يؤكدان على أن التنسيق يعتبر المبدأ الأول للإدارة وأن بقية المبادئ الأخرى تعتبر مساعدة أو مشتقة منه¹²⁶.

ثانياً- أهمية التنسيق

ازدادت أهمية التنسيق زيادة كبيرة في وقتنا الحاضر ولم يعد مجرد عنصر من عناصر العملية الإدارية بل أضحت بمثابة الروح لهذه العملية مما دعا البعض إلى القول بأن التنسيق يعتبر المبدأ الأول للإدارة وإن بقية المبادئ مساعدة له أو مشتقة منه¹²⁷.

ومن جهة ثانية فإن مهارة الرئيس الإداري في ممارسة دوره قائد اداري لمنظمة تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرته على التنسيق بين فروع ووحدات المنظمة في نشاطها صوب تحقيق أهدافها، وبدون التنسيق الفعال الذي يحقق التجانس والانسجام بين أعضاء المنظمة الإدارية ويمنع وقوع التضارب وحدوث

125 - طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 45.

126 - مؤيد السالم، نظرية المنظمة: مدخل وعمليات، بغداد، مطبعة شفيق، ص 92.

127 - أغادير سالم العيدروس، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 58.

التنازع في العمل سيفشل الرئيس الإداري في توجيه دفة منظمته تجاه الأهداف المنشودة¹²⁸.

وتستبين أهمية التنسيق من خلال الارتباط الوثيق بين هذه العملية وبين الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك فإن العديد من رجال الإدارة يؤكدون على أن نشاط التنسيق ليس بوظيفة إدارية مستقلة، وإنما يدخل في نطاق مختلف العمليات الإدارية الأخرى، وعلى اعتبار أن التنسيق هو جوهر ولب الإدارة، وفي كل وظيفة إدارية يلعب التنسيق دوره وتبرز مكانته وأهميته¹²⁹.

ويرى الباحث بأن التنسيق كما في مسماه يوفر تنسيقاً بين وظائف الإدارة الأخرى وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وكما في الشكل التالي وهذا لا يعني أنه ليس وظيفة قائمة بذاته :-

شكل رقم (5) دور التنسيق وأهميته بين الوظائف الإدارية



وتزداد أهمية التنسيق كلما اتسع حجم التنظيم، وتعددت مستوياته ومسؤولياته

128 - أغادير سالم العيدروس، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 59.

129 - زكي محمود هاشم، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي والمعاصر، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع، 2004، ص 86.

ونشاطاته. ولا تقتصر مهمة التنسيق على مجرد ترتيب الجهود داخل المنظمة الواحدة، بل تتعداه إلى علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات الأخرى ضمن المنظمة الواحدة، وفي علاقتها بالمنظمات والجهات الأخرى، ولذلك فإن عملية التنسيق ليست قاصرة على الموظفين المختصين، بل يشترك فيها أيضاً القادة والإداريون على مختلف مسؤولياتهم¹³⁰.

ثالثاً - شروط التنسيق

للتنسيق شروط هي :-

- 1- الشمولية: أي احتواءها لكل الوحدات والمستويات الأفقية والرأسية.
- 2- استخدام المدخل المباشر في التنسيق: خاصة بين الأفراد رد الأكثر اتصالاً بحكم الوظيفة.
- 3- العقلانية ووضوح الأهداف إضافة إلى المرونة والتكيف تبعاً للمستجدات.
- 4- تجاوز عملية التنسيق الداخلي إلى التنسيق الخارجي رغم صعوبته وتكلفته للجهد والمال¹³¹.

¹³⁰ - فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة، 1991م، ص 81.

131 - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، المبادئ والتطبيق، بيروت، الدار الجامعية، 1996م، ص 339.

المبحث الثاني : أهداف التنسيق الإداري وأنواعه

أولاً- أهداف التنسيق

يتركز الهدف العام للتنسيق كما رأينا في تحقيق التوافق والانسجام بين الأنشطة المختلفة للمنظمة الإدارية لتحقيق أهدافها وبأعلى كفاية ممكنة أي بأدنى جهد ممكن وبأقل تكلفة مالية مستطاعة وبأسرع وقت .

وبجوار هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية نستطيع أن تصل إليها طريق تحقيق التنسيق الفعال تتمثل في :

- منع الازدواج في الاختصاصات .
- تجنب التنازع في العمل .
- إزالة التفاوت في المعاملة .
- منع المنافسة .

1- منع الازدواج في الاختصاصات

وهنا يعمل التنسيق على منع الازدواجية والتضارب في إصدار القرارات والأنظمة من أكثر من جهة ،ومن ثم توحيد جهودها حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة ،وتجنب المنافسة الضارة ،وهذا بدوره يؤدي إلى تقليص تكاليف العمل ،وتحقيقه بجودة عالية ،وفي الوقت المناسب¹³² .

2- تجنب التنازع في العمل

قد يحدث تنازع أو تعارض بين جهود الوحدات الإدارية المختلفة فيقوم التنسيق بإزالة هذا التنازع من أجل تحقيق الصالح العام ،مثلاً أثناء الشروع في

¹³² - خالد نصر ،محارب المحارب ،ندوة تنسيق الخدمات الصحية ،بالمملكة العربية السعودية ،ومشكلات التنسيق . معهد الإدارة العامة ،الرياض: المنعقدة في الفترة من 4-7 ،ابريل ،1404هـ ،ص94.

حفر الشوارع لغرض ما في حالة عدم التنسيق ينتج عن ذلك كما هو واضح ضياع الوقت والجهد والمال لانعدام التنسيق بين هذه العمليات المتعددة، ولكن عند وجود التنسيق سيتم حفر الشوارع مرة واحدة على أن تنجز جميع المشروعات من كهرباء وتلفونات ومياه جارية وبعد ذلك يتم الرصف بصفة نهائية¹³³.

3- إزالة التفاوت في المعاملة

إذ وجد تفاوت وعدم مساواة في المعاملة بين بعض الوحدات الإدارية المتناظرة في العمل والمماثلة في الظروف فإن مهمة التنسيق في هذا الصدد تتركز في إزالة هذا التفاوت وتحقيق المعاملة المتساوية للجميع مادامت الاوضاع متماثلة، أما في حالة عدم التماثل فإن المساواة تتحقق هنا عن طريق التفرقة في المعاملة بحسب ظروف كل وحدة إدارية لان التوحيد في المعاملة في هذه الحالة رغم انعدام التماثل يعتبر خلال بمبدأ المساواة¹³⁴.

4- جودة الاتصال

يهدف التنسيق إلى التحكم في الاتصالات بين العاملين في المنظمة، سواء كان ذلك بالاتصال المباشر مع الأفراد المسؤولين عن العمل، أو من خلال مراحل التخطيط، أو أثناء مختلف أوجه النشاط ككل، وهذا التحكم من شأنه المساعدة على أداء العمل المشترك بكفاءة عالية¹³⁵.

133 - أغادير سالم العيروس، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 60.

134 - أغادير سالم العيروس، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 61.

135 - عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، دبي: دار القلم، 1983م، ص 214.

5- ترشيد الموارد

يسعى التنسيق بشكل عام إلى مساعدة المنظمات على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ،دون إسراف أو تبذير ،كما يساعد التنسيق على تنفيذ المشروعات في أقصر مدة زمنية ممكنة ،وبأقل جهد وبأقل التكاليف ،لأنه يعمل على تسهيل انسياب العمليات في قنوات الاتصال بصفة منظمة ،دون وقوع العوائق التي من شأنها عرقلة العمل¹³⁶.

رابعاً- أنواع التنسيق

للتنسيق الإداري أنواعاً محددة هي كما يلي :-

1. التنسيق الأفقي :

وهو الذي يتم على مستوى التنظيم الواحد ويكون المسؤول عن إجرائه القائد الأعلى المسؤول عن هذا المستوى من التنظيم ،وتكون الغاية منه هو ربط وحدات الأداء العاملة في نطاق هذا المستوى.

2. التنسيق الرأسي :

وهو الذي ينصرف مفعوله إلى أكثر من مستوى تنظيمي ،وتكون أفاقه أبعد وأشمل بالضرورة منه في حالة التنسيق الأفقي ويترتب على ذلك الزيادة في أعباء ومسؤوليات هذا النوع من التنسيق وكذلك تضاعف الإمكانيات المستخدمة في تحقيقه ويتولى تنفيذ التنسيق الرأسي القائد الإداري الأعلى للمنظمة ،حيث أنه وحده يفرض التنسيق بأي إجراء وبأي سياسة يراها¹³⁷.

¹³⁶ - أمين ساعاتي ،ارة العامة في المملكة العربية السعودية، جدة، دار الشروق، 1405هـ،ص 250.
¹³⁷ - غسان محمد عبد السادة ،ضمن محاضرات في الإدارة منشورة على شبكة الانترنت ،المحاضرة الخامسة ،ص 5.

3. التنسيق الداخلي :

هو الذي يقوم بين أقسام الوحدة الإدارية الواحدة أو بين أقسام الوحدات الإدارية في المديرية العامة الواحدة من خلال الوصول إلى توافق وانسجام ما بين نشاطات كل نوع أو قسم.

4. التنسيق الخارجي :

هو إيجاد صيغة من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المؤسسة أو المنظمة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات سواء كانت هذه¹³⁸.

138 - غسان محمد عبد السادة، ضمن محاضرات في الإدارة منشورة على شبكة الانترنت مرجع سابق، ص 5.

الفصل الخامس : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : الأداء المفهوم والأهمية

وفي هذا الفصل سوف نتطرق بقدر الامكان لمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره حجر الأساس في عملية معرفة مستوى نجاح المنظمة الإدارية فالأداء المرضي عنه هو ما يعرفنا بموقع المنظمة هل هي في المكان الصحيح والوضع الصحيح أم لا.

أولاً- تعريف الأداء الوظيفي:

أ-تعريف الأداء في اللغة

في اللغة نجد أن الأداء هو : أدى تأدية ،أوصله وقضاه ،وهو آدي للأمانة من غيره ،وتأديت له من حقه: أي قضيته¹³⁹.

ب-تعريف الأداء في الاصطلاح

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً في الاستعداد لامتحانات ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹⁴⁰.

139 - محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر الرازي ،مختار الصحاح ،بيروت ،دار الكتاب العربي ،2004م ،ص 17.

140- رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية ،مصر ،الدار الجامعية الإبراهيمية ،ط2 ،2000م ،ص 213 .

ويمكن تعريف الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها¹⁴¹.

ويعرف الأداء بأنه : جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة ،بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ،أقصر وقت وخبرة العاملين¹⁴².

ثانياً - محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ،وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ،القدرات ،إدراك الدور ،المهام¹⁴³.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء أي مهمة ،أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة للوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر قدرة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده

141 - عبدالله حمد محمد الجساسي ،أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،2011م ،ص 104.

142 - زياد سعيد الخليفة ،الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ،2007م ،ص 34.

143 - موسى سلامة اللوزي ،العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية ،دراسة تحليلية ،2012م ،ص 4.

في العمل من خلاله¹⁴⁴ .

وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ،ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء ،لا بد من وجود حد أدنى في الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ،ويكون لديهم قدرات متفوقة ،ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين ،فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ،ولكنه تنقصه القدرات فعاداً ما يقوم بتقييم مستوى أدائه كأداة منخفضة وبطبيعة الحال قد يكون الفرد جيداً ،ومرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى¹⁴⁵.

ثالثاً- قياس الأداء الوظيفي:-

أ- مفهوم قياس الأداء

إن قياس الأداء وظيفة تتطلع بها إدارة الموارد البشرية ويعني قياس معدلات الأداء كمياً من حيث درجة كل عنصر ومدى مساهمته في أداء العمل المكلف به وهو مفهوم يختلف عن تقييم الأداء الذي سوف نتناوله في المبحث التالي إذا إن تقييم الأداء يعتمد على نتائج قياس الأداء الوظيفي ،ويرى ماهر بأنه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها تتبع الخطوات التالية:

1-تحديد ما تم وأنشطة العمل : ويتم هذا بالرجوع إلى كل من وصف الوظيفة ،ومراجعة ذلك من العاملين القائمين على هذه الوظيفة ،ونتيجة هذه القائمة الأولى

144 - رواية محمد ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 201.

145 - رواية محمد ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 216 - 217 .

هي التوصل إلى قائمة بالمهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.

2- تحديد النتائج الواجب قياسها : ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما ،يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.

3- تحديد المعايير : وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.

4- تحديد طريقة قياس المعايير : يكتب أمام المعايير يكتب طريقة قياسها بالتفصيل.

5- جمع بيانات عن قياس معايير الأداء : تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.

6- تحليل تقارير الأداء: ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها¹⁴⁶.

ب- أهمية قياس الأداء: يمكن توضيح أهمية قياس الأداء في الآتي :-

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد : لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد ،حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته.

2- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين :تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹⁴⁷.

3- الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري

146 - أحمد ماهر ،نظم الاجور والتعويضات ،مصر ،الدار الجامعية الاسكندرية ،2010م ،ص 307.

147 - خالد عبدالرحيم الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان الأردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2003م ،ص 210.

عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى.

4- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب.

5- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أداءه وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها.

6- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل¹⁴⁸.

ج- طرق قياس الأداء:

هناك طرق متعددة لقياس أداء العاملين في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه العوامل، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

أولاً: الطرق التقليدية :

1- طريقة التدرج البياني:-

وهي من أبسط أساليب قياس الأداء وأكثرها شيوعاً ويحتوي المقياس على

148 - خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211.

قائمة بالبند لصفات وسلوك ونواتج عمل يتم التقييم بناءً عليها كما تحتوي على مدى من الدرجات (1-5) تعبر عن جودة الأداء بالنسبة لكل بند حيث يعطى كل فرد درجة في كل بند تعبر عن مستوى أدائه وقد يحتوي المقياس على بنود عامة تصف الأداء مثل الكمية أو الجودة وبنود خاصة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد مثل القدرة على التواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم¹⁴⁹.

2- طريقة الترتيب:-

هذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا يبين خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو أداء العامل للعمل ولاشك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس عيوب الطريقة السابقة¹⁵⁰.

ثانياً: الطريقة الحديثة:

إن سبب القصور الذي لاقته الطرق التقليدية أصبح من اللازم البحث عن طرق حديثة في قياس تقييم الأداء ومن هذه الطرق ما يأتي :-

1- التقييم على أساس النتائج :

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس تقييم أداءه وقد ارتكزت هذه الطريقة على الضمانات التي توفرها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه ومن أهم مميزات هذه

149 - أحمد خضر، تقييم أداء العاملين، كلية الاقتصاد: ماجستير إدارة أعمال، الجمهورية العربية السورية، ص 8.

150- محمد إبراهيم، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة والأفراد، القاهرة مصر، دار النهضة العربية، 1988م، ص 349.

الطريقة :-

أ- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوسين إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.

ب- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوسين أن يتخذوا الأهداف والنتائج المطلوبة من المرؤوسين والمدة التي يجب إنجازها بالنتائج في نهايتها أو خلالها.

ج- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل من خلال أداء العمل وأن يتأكد أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية¹⁵¹.

3- طريقة الوقائع والأداء ذات الأهمية :-

تتمثل الطريقة قياس أداء العمل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها من خلال الفترة التي يقيم الأداء خلالها ،وقد تكون هذه الوقائع وتلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة أو ضارة للعمل أو بأهداف المنشأة ،يتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل¹⁵².

4- طريقة البحث الميداني

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة ،ويتم الحصول على البيانات عادةً شفهيًا ودون استعمال أي نماذج على القوائم المحددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعية بشكل مسبق¹⁵³.

¹⁵¹ - مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشري ،عمان ،مرجع سابق ،ص 93 .

¹⁵² - مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشري ،مرجع سابق ،ص 93 .

¹⁵³ - مصطفى نجيب شاويش ،مرجع سابق ،ص 94 .

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً- مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد أو الموارد

البشرية في المنظمات الحديثة، ويمكن توضيح مفهوم تقييم الأداء في الآتي:-

1- يورد علاقي تعريفين لتقييم الأداء حيث عرفه أولاً: بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. كما عرفه أيضاً: بأنه الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً وإمكانية تطويره مستقبلاً¹⁵⁴.

2-تقييم الأداء يعني الحكم على مدى مساهمة كل من العاملين في انجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم ومعرفة مدى قدرتهم في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسؤولياتها ومدة ما يكتسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي¹⁵⁵.

3-تقييم الأداء وهو تقييم شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه¹⁵⁶.

4-تقييم الأداء هو إعطاء وزن وقيمة للأداء لكي يتم التوصل إلى كون الأداء جيداً أو ضعيف، ومحولة النهوض به إلى حالة أفضل إذا كان ضعيفاً والإبقاء عليه أو تحسينه إذا كان جيداً والتعرف إلى أسباب الجودة والضعف لتدعيم الأولى وتذليل الثانية¹⁵⁷.

154 - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر جدة، 2007م، ص 278.

155- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية مرجع سابق، ص 376.

156- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 26.

157- سناء عبد الرحيم، تقويم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد

العراق، جامعة بغداد، 1997م، ص 5.

ثانياً- المسؤول عن تقييم الأداء:-

يمكن أن يتم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف الآتية¹⁵⁸ :-

1-الرئيس يقيم مرؤوسيه :

وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، وبالأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويمها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى إلى الرئيس المباشر باعتماد التقييم ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض.

2-المرووسين يقيمون رئيسهم :

وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تفيد تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، مثل وحدات الجيش والمستشفيات، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، وما زال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر وتسلسل الرئاسة من أعلى إلى أسفل وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم واعتبار ذلك أمراً غير مناسب.

3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض:

فهي سابقتها نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل .

¹⁵⁸- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1990م، ص 290، 292.

4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم :-

فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى ،وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم¹⁵⁹.

ثالثاً- أهداف تقييم الأداء:-

أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة والإنتاجية واستعداد الأفراد فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية¹⁶⁰ :-

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- 2- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الإجراءات.
- 3- تزويد الإدارة بالمعلومات منفصلة تلتقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .
- 5- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم عليها وبدل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم أمامهم .
- 6- إيمان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
- 7- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين من الممكن أن يتدرجوا على مناصب أعلى في المستقبل .
- 8- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

¹⁵⁹ - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،المرجع السابق ،ص 290 ، 292 .

¹⁶⁰ - مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 67.

9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال لهم ،مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.

10- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .

11- تقييم المشرفين والمديرين حيث تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق¹⁶¹ .

رابعاً- فوائد تقييم الأداء:-

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد سياسات إدارة الأفراد ولا غنى عنها ،نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية بقدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية ومن هذه الفوائد ما يلي :-

1- رفع الروح المعنوية:

إن وجود التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ،وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهر التقييم .

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم :-

إذا عندما يشعر الأفراد أن نشاطهم وأدائهم في العمل هو موضع تقييم قبل رؤسائهم المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيجري عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً وسوف يبذل جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه .

¹⁶¹- مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 67.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة :-

تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة ومكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل¹⁶².

خامساً- معايير تقييم الأداء:-

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء¹⁶³.

وهناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء.

1-معايير العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل... إلخ وتنقسم إلى:

أ. العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب. العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها¹⁶⁴.

¹⁶²- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 290.

163 - الهييتي خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 202.

164 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 101.

2- معايير معدلات الأداء:

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ،ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد ،للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ. **المعدلات الكمية**: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب. **المعدلات النوعية**: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج. **المعدلات الكمية والنوعية**: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين ،إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ،وبمستوى معين من الجودة والإتقان¹⁶⁵.

سادساً-مراحل عملية تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل التالية¹⁶⁶ :-

1-تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل أو الوظائف.

2-إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه في إنجاز عمله.

3- قياس الانجاز الفعلي بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز ويتم الحصول

165 - مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 102.

166- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،مرجع سابق ،ص 127.

على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة ومن خلال التقارير الإحصائية المكتوبة أو الشفهية.

4- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الاختلافات بين الانجاز الفعلي عن المتوقع .

5- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس من أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية.

6- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك¹⁶⁷.

ثامناً- علاج أخطاء التقييم :-

ولعلاج أخطاء التقييم أو التخفيف منها على الأقل يجب أن يدرّب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم وتقترح (استراوز وسيلز) طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيتها فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يركزوا عليها في تقييم لهؤلاء المرؤوسين¹⁶⁸.

تاسعاً- استخدامات تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من عملية التقييم لأداء الأفراد العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنطقة ،ولذلك فإن هذه المعلومات تستخدم في الآتي:-

¹⁶⁷- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،مرجع سابق ،ص 128 .

¹⁶⁸- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 205 .

1- تقييم الأفراد وزيادة دافعتهم :-

تخدم نتائج تقييم الأداء المنظمة في عملية تقويم أداء العاملين لديها حيث أن المعلومات المتحصلة تعتبر كأساس للتقويم الدوري للأفراد.

2- تطوير الأفراد :-

من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير الأفراد في المنظمة ذلك لأن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، ولذلك فإن هذه المعلومات يمكن إرجاعها إلى الأفراد لتعرفهم بنوعية ومستوى أدائهم .

3- التخطيط التنظيمي :-

إن عملية تقييم الأداء تزود المنظمة بمعلومات ذات تنمية عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداءً من تهيئة الموارد البشرية وتطويرها وتميئتها واستثمارها بشكل عقلائي ونظامي¹⁶⁹.

عاشراً- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

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 :-

1- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في

¹⁶⁹- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 243.

المنظمات المماثلة .

- 2- أن تكون معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة واقعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.
 - 3- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن المؤثرات والعوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية جودة ناتج الأداء.
 - 4- الدقة في اختيار الصفات أو العوامل ذات الصلة بكفاءة الفرد وفاعلية أدائه لكي تكون هذه الصفات أو العوامل أساساً في ترشيد قرارات إدارة الأفراد.
 - 5- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة.
 - 6- تحديد نماذج واستثمارات التقييم وما ينطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف من استخدامها بيسر وسهولة.
 - 7- أن يتولى عملية تقييم الأفراد الرئيس المباشر، لأنه أقدر من غيره في معرفة جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه.
 - 8- اختبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن أدائهم بحرية ومساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم
- 170

حادي عشر - علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

يجدر النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها

¹⁷⁰ - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 399 .

على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتسامها مع وارتباطها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد تستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عنها إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه وتوجيههم وخصوصاً إذا عملية التقييم عملية متبادلة بين المشرفين ومرؤوسيه، وتبين الإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبدل الجهد المطلوب، ولا شك أن المعلومات قيمة لا يستهان بها فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً عملياً تستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً للسياسات المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة¹⁷¹.

171- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 296 .

الباب الثالث منهجية البحث

أولاً: نوع منهج البحث

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

رابعاً: طريقة تحليل البيانات

خامساً: هيكلية البحث

الباب الثالث: منهجية البحث

في هذا الباب يعرض الباحث نوع المنهج المستخدم ومصادر البيانات وطريقة جمعها وطريقة تحليلها وخطوات الدراسة أو منهجية الدراسة.

أولاً : نوع منهج البحث

اعتمدت الدراسة على إتباع أسلوب المنهج الوصفي من خلال وصف ظواهر مشكلة البحث ونوعه بالتحديد هو المنهج الوصفي الكيفي الذي هو أحد أنواع المنهج الوصفي ، وعموماً يعرف المنهج الوصفي بأنه : المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹⁷² .

أما المنهج الوصفي الكيفي الذي هو فرع من فروع المنهج الوصفي فهو نوع منهجي يختص بدراسة الظواهر الموجودة في الواقع والتعبير عنها كيفياً من حيث الكيف والنوع وليس من حيث الكم كما هو في المنهج الوصفي الكمي ، ولأن هذه الدراسة تتناسب مع المنهج الكيفي فقد اعتمده الباحث ليكون منهج البحث في دراسة الظاهرة وهي (دراسة التنسيق بين وظيفة التوظيف الاختيار والتعيين وبين التقييم للأداء الوظيفي في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج).

172 - أحمد إبراهيم خضر ، الملامح العامة للمنهج الوصفي ، من موقع الدكتور إبراهيم خضر ، صناعة الرسالة العلمية ، تاريخ الاقتباس 15-8-2013م.

ثانياً : أدوات جمع البيانات

وهي أدوات ترجع إلى وسيلة جمع البيانات لتسهيل عملية البحث وجمع مادته والحصول على نتيجته وقد قام الباحث في هذه الدراسة الوصفية الكيفية بجمع البيانات باستخدام أدوات وكانت أدوات جمع البيانات الكيفية لهذا البحث على النحو التالي :-

1- المقابلة:

واعتمد الباحث على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات وتعتبر أهم وسائل جمع البيانات لهذا البحث ،وهي من نوع المقابلة الشخصية المفتوحة مع مسؤولي المصرف (بنك معاملات اندونيسيا - مالانج)

ويعرف هذا النوع من المقابلة : بأنها مقابلة يتم عقدها وجهاً لوجه حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث وتتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها¹⁷³. و عقدت المقابلة مع المدير التنفيذي للبنك ومع مدير إدارة الموارد البشرية والمسؤول عن التوظيف بالبنك ميدان الدراسة حسب الجدول التالي :-

جدول رقم (4)

أطراف المقابلة في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج

الرمز	الصفة	الاسم	الرقم
SE	المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج	خير النساء Khaiarunnisa	1.

173 - دافيد ناشيماز وشافا فارنكفورت ،طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ترجمة ،إيلي الطويل ،دمشق ،سوريا ،دار بتار للنشر والتوزيع ،2004م ،ص236 .

SE	مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج	ريزما Rizma	2.
SE	رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج	أريزال Arizal	3.

2- الوثائق:

وهي الأداء الثانية لجمع البيانات وإن استخدام هذه الأداء يتيح للباحث الاطلاع على مستندات من داخل إدارة الموارد البشرية بالبنك وغيرها من الإدارات التي لها علاقة بوظائف التنسيق الإداري والتوظيف من اختيار وتعيين وكذلك التقييم للأداء للعاملين بالمصرف (بنك معاملات اندونيسيا- مالانج).

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

إن مصادر جمع البيانات تنقسم إلى نوعين:-

1-المصادر الرئيسية للبيانات

وهي تتمثل في مصادر البحث الميدانية من إدارات وموظفي ومسؤولي المصرف (بنك معاملات اندونيسيا- مالانج) ،وتعتبر مصادر رئيسية لأنها تركز على التفاصيل والبحث بناءً على أهداف البحث والإجابة عن أسئلته باتباع المنهج الوصفي الكيفي.

إن هذه المصادر الرئيسية تتحصر في أخذ البيانات من مدير البنك وكذلك من مدير إدارة الموارد البشرية بالمصرف (بنك معاملات اندونيسيا-

مالانج)، وكذلك المسؤول بتوظيف العاملين بالبنك والمسؤول بتقييم الأداء للعاملين بالبنك المذكور، وهؤلاء بالتأكيد يتبعون إدارة الموارد البشرية بالبنك مكان الدراسة.

2- المصادر الثانوية للبيانات

وتتمثل في البحوث والكتب والمجلات والدوريات وغيرها من منشورات تتعلق بالتوظيف في المصارف الإسلامية وغيرها وهي تعتبر مصادر ثانوية لأنها تساعد على تفسير وتقريب المصادر الأساسية التي هي من ميدان البحث وهو بنك معاملات اندونيسيا- مالانج. ومن أمثلة المصادر الثانوية للبيانات ما يلي :-

- 1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001م.
- 2- زياد سليم رمضان، ومحفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، عمان، الأردن، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1996م.
- 3- غادة محمد يوسف بالتمر، الاختيار والتعيين، ورقة مقدمة إلى الأكاديمية الليبية - بنغازي، ليبيا، 2002م.

رابعاً: طريقة تحليل البيانات

لا يقتصر الأسلوب الوصفي على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة معينة بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بهدف فهم واقع الظاهرة كما هو ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات لتطوير موضوع هذه الظاهرة

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والمناقشة التي كانت بطريقة منطقية ،أي تحليل البيانات التي قد تحصل عليها عن طريق المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق قد مرت بالمراحل التحليلية التالية للبيانات :-

1- مرحلة جمع البيانات باستخدام المقابلة والاطلاع على الوثائق أي من ميدان الدراسة وهو بنك معاملات اندونيسيا- مالانج.

2-مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات المحصلة من بنك معاملات اندونيسيا- مالانج.

3-مرحلة عرض البيانات لغرض البدء في تحليلها ويتم عرضها حسب تناسبها مع أسئلة البحث وأهدافه المحددة.

4-مرحلة تحليل البيانات ومناقشتها وفي هذه المرحلة يتم استخدام المنهج التحليلي بالربط بين النظريات الموضوعية في مجال الدراسة مع ما وجده والذي يصفه الباحث من مجتمع الدراسة وهو بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

5-مرحلة استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها ،وهي المرحلة الأخيرة وفيها يمكن القول إن الباحث استطاع تكوين النتائج عن ميدان الدراسة الوصفية.

خامساً: هيكلية البحث

إن هيكلية البحث مقسمة إلى الأبواب الموضحة في الجدول التالي :-

جدول رقم (5) هيكلية البحث

الباب	الاسم	المحتوى
الأول	الاطار	يحتوى هذا الباب على عرض لفكرة البحث ومقدمة

<p>له وكذلك مشكلته ثم أسئلة البحث وأهمية وأهداف البحث وحدوده المختلفة وتعريف بالمصطلحات الإجرائية للبحث وكذلك عرض للدراسات السابقة وتعقيباً عليها بعد عرضها.</p>	<p>العام والدراسات السابقة</p>	
<p>يحتوي هذا الباب على عرض النظريات المتعلقة بالدراسة والتي تقرب الفهم لخلفيات الدراسة الميدانية لهذا البحث وفيه خمس فصول تتناول وتقدم الجانب المتعلق بالنظريات والمفاهيم لهذه الدراسة، وهي: الفصل الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها والفصل الثاني: أهم نظريات إدارة الموارد البشرية وتطورها والفصل الثالث: وظيفة التوظيف، والفصل الرابع: وظيفة التنسيق الإداري، والفصل الخامس: الأداء الوظيفي.</p>	<p>الاطار النظري</p>	<p>الثاني</p>
<p>وفي هذا الباب عرض الباحث منهج إجراء البحث وطريقته من تحديده لنوع الدراسة وهي دراسة وصفية كيفية ومصادر جمع البيانات (أساسية وثانوية) ومصادر البيانات وهي المقابلة والاطلاع على الوثائق، و ختاماً طريقة تحليل البيانات.</p>	<p>منهجية البحث</p>	<p>الثالث</p>
<p>بعد أن حصل الباحث على البيانات باستخدامه لوسيلة المقابلة والاطلاع على الوثائق قام في هذا</p>	<p>عرض البيانات</p>	<p>الرابع</p>

الباب بعرض تلك البيانات وقد قسمه إلى خمسة فصول.		
وهو لب البحث الميداني في بنك معاملات اندونيسيا وفيه تم تحليل البيانات التي قام الباحث بعرضها في الباب الرابع باتباع طريقة التحليل وقد قسمه إلى أربع فصول.	تحليل ومناقشة البيانات	الخامس
وهو الباب الأخير الذي تم فيه عرض النتائج وتوصيات البحث.	نتائج وتوصيات البحث	السادس

الباب الرابع :

عرض البيانات

- ❖ **الفصل الأول :** معلومات عن بنك معاملات اندونيسيا – مالانج.
- ❖ **الفصل الثاني:** عرض معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين).
- ❖ **الفصل الثالث:** عرض الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار ، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.
- ❖ **الفصل الرابع :** عرض إجراءات تقييم الأداء المتبعة بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.
- ❖ **الفصل الخامس:** عرض كيفية تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار ، والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

الباب الرابع : عرض البيانات

الفصل الأول : معلومات عن بنك معاملات اندونيسيا - مالانج

يعد بنك معاملات اندونيسيا من أكبر البنوك الإسلامية المستقلة في إندونيسيا وله وضع سوقي متميز في قطاع المعاملات المصرفية المتسقة مع الشريعة الإسلامية ، وهو متواجد في كافة أنحاء إندونيسيا من خلال الفروع المزدهرة ، وتبلغ حصته في السوق حوالى 23%¹⁷⁴ .

وقد تأسس البنك في عام 1991م وكان منذ تأسيسه وهو ملتزم وحريص في خدماته المصرفية أن تكون منسجمة مع أحكام الشريعة الإسلامية وإنه البنك الإسلامي الوحيد في إندونيسيا الذي له فروع خارج إندونيسيا حيث له فرع في جمهورية ماليزيا ، ويطمح البنك لكي يصبح الرائد في الصيرفة الإسلامية في منطقة أسيان بحلول عام 2020 م¹⁷⁵ .

ويعتبر بنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج أحد الفروع المهمة التي أسسها البنك في إطار خطته للتوسع لتغطي خدماته كل المدن والأقاليم في إندونيسيا ومنها مدينة مالانج وهي واحدة من المدن المهمة في جاوة الشرقية وقد تأسس هذا الفروع عام 2003م، وبالتحديد في 28/ آب/ 2003م، وقد شجع لفتح هذا الفرع حينها أهمية المدينة الاقتصادية حيث يشهد الاقتصاد في مدينة مالانج حركة نمو ملحوظة من سنة إلى أخرى وهو بذلك يقدم خدمات ومنتجات إسلامية كالمرابحة والمضاربة وبيع السلم وتنمية أموال فريضة الزكاة والمشاركة والإجارة

174 - <http://www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat> = موقع من

الإنترنت تم الاقتباس يوم 2015/8/02م.

175 - من موقع البنك على الإنترنت الصفحة العربية تاريخ الاقتباس 2015/12/18م.

وغيره¹⁷⁶. ويقع فرع البنك في مدينة مالانج وهي من أهم مدن جاوة الشرقية
بإندونيسيا وموقع البنك بالتحديد في شارع : كارتتقارانفو (Kertanegara) في
وسط المدينة¹⁷⁷.



¹⁷⁶ – NURUL QOMARIYAH,(2014), Determination Margin Murabaha Akad at Bank Muamalat Indonesia Branch Malang SCIENTIFIC JOURNAL, UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS BRAWIJAYA, MALANG p10.

¹⁷⁷ – road No.2, 65116 East Java, Indonesia .

الفصل الثاني : عرض معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك

معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين)

اعتزم الباحث إجراء مقابلة مع المسؤولين ببنك معاملات اندونيسيا - مالانج لكي يتعرف عن قرب منهم عن المعايير المطبقة في أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج المتعلقة بعملية التوظيف (الاختيار والتعيين) فقام بالاتصال والذهاب إلى مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، وعقد المقابلة مع كلاً من :

- 1- المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء)
- 2- مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE،Rizma) (ريزما)
- 3- رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE،Arizal) (أريزال) ¹⁷⁸.

وقد سألهم سؤالاً رئيسياً وهو : ماهي معايير أداء إدارة الموارد البشرية في

بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين)؟

¹⁷⁸ - أجري الباحث المقابلات مع المسؤولين في الإدارة في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانغو) بمدينة مالانج ،خلال أيام 3- 4 - 7 فبراير، 2016م.

فحصل الباحث على إجابات منهم مقابل الأسئلة الفرعية التي سألها الباحث لكي يكون إجابة شاملة ووافية للسؤال الأول من أسئلة هذا البحث وكما يلي:

جدول رقم (6) مضمون المقابلة السؤال الأول

ت	البيانات	المسؤول
1.	إن الشروط للتوظيف في هذا البنك الإسلامي تتعلق بمدى الحاجة للموظفين وأن تكون العناصر المتوفرة ملائمة لطبيعة عمل البنك الإسلامي، وأن تراعى في المتقدم توفر الشروط المعمول بها في القوانين التي تطبق عادة في التوظيف في الدولة ولدينا شروط خاصة على سبيل المثال أن يكون المتقدم فوق سن معينة وهي 27 سنة.	المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa (خير النساء) ¹⁷⁹).
2.	يشترط البنك أن تتوفر في المتقدم معرفة مناسبة بالأمر الشرعية والمصرفية بالذات ويفضل حصوله على مؤهل شرعي.	المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa (خير النساء).

179 - أجري الباحث المقابلة مع المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء) في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتتاقرانغو) بمدينة مالانج، خلال يوم 3 فبراير، 2016م.

<p>مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما) ¹⁸⁰.</p>	<p>نحن نراعي عند التعيين في هذا البنك الإسلامي أن تكون المؤهلات العلمية مناسبة لطبيعة عمل البنك وموافقة مع الوظيفة مثلاً نسعى لتوظيف مستشار قانوني وعليه يجب أن تكون أول مؤهلاته حصوله على شهادة في القانون وكذلك الأمر عند تعيين في وظائف تكنولوجية مثل مشغلي حواسيب أو منظومات حاسوب يجب أن يكونوا خريجو تكنولوجيا معلومات.</p>	<p>3.</p>
<p>مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما).</p>	<p>في بعض الحالات وليس كل الحالات نحتاج لموظف تكون لديه خبرة مثلاً رئيس أو مساعد قسم التمويل نحتاج أن تكون لديه خبرة في هذا المجال المهم والحساس كأن يكون اشتغل في بنك سابق فنكون لديه خبرة مناسبة اتجاه التعامل مع مسائل التمويل والعملاء.</p>	<p>4.</p>
<p>مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما).</p>	<p>بالنسبة لمتطلبات التعيين للموظفين الجدد في الجوانب الشخصية والسلوك والأخلاق في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج فهذا الجانب نوليّه عناية أيضاً حيث يجب أن يكون المتقدم متمتع بشخصية تناسب عمل البنك وأن يكون سلوكه وفق القواعد المناسبة للوظيفة في البنك الإسلامي</p>	<p>5.</p>

¹⁸⁰ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتتقارانقو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

	<p>كما يجب أن يحصل المتقدم على شهادة من مكتب الشرطة المحلية تفيد أن ليس له سوابق لمخالفات قانونية سابقة، كما أنه في حالة كونه ذو خبرة في عمل سابق يتم التأكد من جهة العمل السابق وأسباب تركه أو نقله منه ،ومن ناحية أخرى يفضل أن يكون مظهر المتقدم مقبول أو جذاب وأن يكون لبق في التعامل مع الجمهور.</p>	
<p>رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal SE، (أريزال) ¹⁸¹.</p>	<p>إن دور التزكية للموظف بأن يكون الموظف مزكى من أحد أو عدد من الموظفين ببنك معاملات اندونيسيا - فرع مالانج لكي يتم تعيينه فهذه الجوانب موجودة ولكن ليست أساساً في تعيين البنك للموظفين الجدد ولكن نستعين بهذه الأمور في حالة التمايز بين الموظفين واختيار إدارة البنك الأنسب من بينهم في حالة الاختيار.</p>	6.
<p>مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE (ريزما).</p>	<p>بالنسبة لطلابكم نموذج عقد عمل أو استمارة للتعيين في بنك معاملات فرع مالانج، عذراً هذه المستندات سرية ولا يمكن تلبية طلبك.</p>	7.

¹⁸¹ - أجري الباحث المقابلة مع رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal SE، (أريزال) ،والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتتقارنغو) بمدينة مالانج ،خلال يوم 7 من شهر فبراير، 2016م.

الفصل الثالث : عرض الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج؟

كان الموضوع الثاني من مواضيع هذا البحث متعلق بالسؤال والبحث عن الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ولذا قام الباحث أثناء المقابلة مع المسؤولين ببنك معاملات اندونيسيا - مالانج بطرح السؤال الرئيسي الثاني ويتبعه عدة أسئلة فرعية متعلقة به وبتفصيله، لكي يتعرف عن قرب منهم عن الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج وكانت المقابلة مع كلاً من :

- 1-المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE)
(Khairunnisa) (خير النساء)
- 2-مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج
(SE،Rizma) (ريزما)
- 3-رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج
(SE،Arizal) (أريزال) ¹⁸².

¹⁸² - أجري الباحث المقابلات مع المسؤولين في الإدارة في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنتقارانغو) بمدينة مالانج ،خلال أيام 3- 4 - 7 فبراير، 2016م.

فقد سألهم سؤالاً رئيسياً وهو : ماهي الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين)؟

فحصل الباحث على إجابات منهم مقابل الأسئلة الفرعية التي سألها الباحث لكي يكون إجابة شاملة ووافية للسؤال الثاني من أسئلة هذا البحث وكما يلي:

جدول رقم (7) مضمون المقابلة السؤال الثاني

ت	البيانات	المسؤول
1.	يقوم البنك في عملية التوظيف للموظفين الجدد بسلسلة من الإجراءات الإدارية وهي: اختبار المقابلة التي تكون مقابلة شفوية، ثم إجراء امتحان كتابي يتضمن أسئلة يجيب عنها المتقدم تتعلق بكل النواحي المهمة في الوظيفة المتقدم لها على سبيل المثال تشمل المواد الشرعية في الاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية بالذات وكذلك اختبار اللغة الانجليزية، كما جرى بعد ذلك اختبار اللياقة الصحية والنفسية حيث يطلب من المتقدم الشهادة الصحية بالخصوص، ونحن	مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما) ¹⁸³ .

¹⁸³ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانقو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

	لا نكتفي بالشهادة الصحية التي يأتي بها المتقدم وإنما لدينا مستشفى نتعامل معه في هذا الشأن لغرض فحص ومعاينة المتقدم للتعين وافادتنا بشأن لياقته الصحية.	
مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما).	2. بالنسبة لاختبارات الذكاء فنحن نتعامل معها ضمن الاختبارات التحريرية ولكن نعتقد أنه لا يجب تعقيد الاختبار لدرجة نغطي بعض الجوانب الحسنة في المتقدم بسببها.	
مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما) ¹⁸⁴ .	3. توجد اختبارات تتعلق بالمعرفة بالتخصص العلمي وهي اختبارات تحريرية غالباً وتتم هذه الاختبارات للمتقدم لمعرفة مدى إلمامه بالجوانب العلمية في تخصص التجارة والتسويق والتمويل والمحاسبة غيرها وهي تختلف من وظيفة لأخرى فالمتقدمين لأعمال مكتبية بسيطة لا يحتاجون لمثل هذه الاختبارات، كما توجد اختبارات خاصة بمدى معرفة المتقدم باللغة الانجليزية ويجب أن يكون المتقدم على معرفة بها بنسبة تقارب 70% على الأقل.	

¹⁸⁴ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتناقرانقو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

<p>مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما).</p>	<p>4. نحن نركز في الامتحان الشفوي وكذلك في التحريري على الجوانب الشرعية ونحاول استنباط مدى التزام وفهم المتقدم للتعين لهذه الجوانب والدرجة من نتيجة الامتحان للمتقدم يجب أن لا تقل عن 70% في معرفته بالأمور الدينية وخصوصاً المصرفية منها.</p>	<p>4.</p>
<p>المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء) 185</p>	<p>5. يعتمد البنك على وسائل الإعلام المنتشرة مثل الصحف المحلية والمجلات الوطنية وأيضاً عن طريق الاعلان على شبكة الانترنت على مواقع معينة كذلك من خلال عرض الوظائف التي تحتاج لموظفين على الجامعات (الإسلامية) بهذه المدينة وبعض المؤسسات الأخرى الموثوق بها.</p>	<p>5.</p>
<p>المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء).</p>	<p>6. القرار بشأن التعيين لا يصدر من بنك معاملات فرع مالانج وإنما يقوم البنك باقتراح وتوفير الشروط المناسبة ومطابقتها مع معايير البنك ثم يحال الطلب الى إدارة البنك الرئيسي والإدارة المركزية التي تقوم بإصداره.</p>	<p>6.</p>
<p>رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك</p>	<p>7. إن دوران العمل لا يغني عن التعيين ولكن نستعين به في تغطية بعض النقص الحاد كحل</p>	<p>7.</p>

185 - أجري الباحث المقابلة مع المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء) في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارنغو) بمدينة مالانج ،خلال يوم 3 فبراير، 2016م

<p>معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal) (SE، (أريزال) ¹⁸⁶.</p>	<p>مؤقت غالباً وأحياناً إلى حين توفير موظف مناسب وقد ينجح هذا الحل بشكل دائم، والأمر نفسه في الموظف الزائد فنوصي بنقله لفرع آخر بعد التشاور مع المركز.</p>	
<p>رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal) (SE، (أريزال).</p>	<p>8. نعتقد إن العناصر البشرية التي يعتمد عليها بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج حالياً والتي تم توظيفها تحتاج دائماً للتدريب والتطوير لتحسين المعارف والمهارات والكفاءات والمعرفة بتفاصيل العمل بالبنك بشكل جيد لجميع الموظفين وعلى أساس تخصصاتهم ومجالهم الوظيفي.</p>	

ومن الوثائق المتعلقة بالتوظيف حصل الباحث على طلب التوظيف الذي يتقدم به الموظف المحتمل أو المتقدم لغرض الموافقة على توظيفه ببنك معاملات اندونيسيا وهو موضح في الملحق لهذه الدراسة ويحتوي الطلب على بيانات عن المتقدم تشمل البيانات الشخصية بداية بالاسم بالكامل والاقامة وعناوينه المختلفة وشجرة العائلة ووظائفهم وبياناتهم ومستوى تعليمهم واللغات التي يجيدها المتقدم والشركات التي عمل بها سابقاً وبيانات تتعلق بمدى الاهتمام بجوانب أخلاقية وشرعية وقرار من المتقدم بذلك ¹⁸⁷.

¹⁸⁶ - أجري الباحث المقابلة مع رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal) (SE، (أريزال) ،والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانقو) بمدينة مالانج ،خلال يوم 7 من شهر فبراير، 2016م.

¹⁸⁷ - موضح في الملحق طلب التوظيف وهو يحتوي على بيانات ومعلومات عن المتقدم للعمل بالبنك .

الفصل الرابع : عرض الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

كان الموضوع الثالث من مواضيع هذا البحث متعلق بالسؤال والبحث عن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وطرقه المتبعة بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، ولذا قام الباحث خلال المقابلة مع المسؤولين ببنك معاملات اندونيسيا - مالانج بطرح السؤال الرئيسي الثالث من أسئلة هذه الدراسة ويتبعه عدة أسئلة فرعية متعلقة به وبتفصيله، لكي يتعرف عن قرب منهم عن تقييم الأداء وطرقه المتبعة بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، وكانت المقابلة مع كلاً من :

- 1-المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE)
(Khairunnisa) (خير النساء)
- 2-مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج
(SE،Rizma) (ريزما)
- 3-رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج
(SE،Arizal) (أريزال) ¹⁸⁸.

¹⁸⁸ - أجري الباحث المقابلات مع المسؤولين في الإدارة في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانغو) بمدينة مالانج ،خلال أيام 3- 4 - 7 فبراير، 2016م.

فقد سألهم الباحث سؤالاً رئيسياً وهو : ماهي إجراءات تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج؟

فحصل الباحث منهم على إجابات مقابل الأسئلة الفرعية التي سألها الباحث لكي يكون إجابة شاملة ووافية للسؤال الثالث من أسئلة هذا البحث وكما يلي :

جدول رقم (8) مضمون المقابلة السؤال الثالث

ت	البيانات	المسؤول
1.	إن خطوات ومبادئ بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في تقييم الأداء للموظفين بعد التوظيف هي أنه يتم تقييم أداء الموظف الجديد بأن يكون موضع مراقبة لمدة 3 أشهر من توليه الوظيفة ثم تقرر الإدارة على ضوء ذلك ما إذا كان صالحاً للوظيفة أم لا فإذا كان مناسباً يتم تجديد عقده لمدة أخرى (سنة وثلاثة أشهر) أو يتم إنهاء عقده في حالة عدم مناسبه للوظيفة في البنك.	رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal SE، (أريزال) 189.
	بالنسبة للموظفين الذي يجتازون التقييم باستمرار بنتائج ايجابية فيتم تعيينهم كموظفين دائمين ،كما	

¹⁸⁹ - أجري الباحث المقابلة مع رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal SE، (أريزال) ،والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتتقارنغو) بمدينة مالانج ،خلال يوم 7 من شهر فبراير، 2016م.

	يراجع البنك وإدارة الموارد البشرية بالذات كل سنة التقييم السنوي من حيث مقارنة الفترات المجمعمة لكل موظف واستناداً إلى نتائج مؤشرات الأداء في كل قسم .	
مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE) (ريزما) ¹⁹⁰ .	2. بالنسبة عن المسؤولية عن تقييم الأداء لعملية التوظيف ببنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج فلكل قسم اختصاص ودور في تقييم الأداء للموظفين التابعين له فالرئيس المباشر هو الأساس في تقييم الأداء ثم يتدرج التقييم بشكل رأسي وصولاً للإدارة العليا بالبنك.	
رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Arizal، SE) (أريزال).	3. إن التقيد بالحضور والانصراف أهمية في التقييم بدون شك وأنه في حالة غياب الموظف 5 أيام متتالية تخصم من رصيد إجازته السنوية وفي حالة تكرار ذلك لمدد مختلفة تطبق عليه اللوائح المنصوص عليها بعقد العمل.	
مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma،	4. يتم النظر في النتائج المحققة من الموظف التي كلف بها حسب المؤشرات الثلاثة التالية وهي : - انجاز العمل من حيث الجودة والكمية. - طريقة انجاز العمل من حيث العمل الجماعي	

¹⁹⁰ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma، SE) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتتاقرانغو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

وخدمة العملاء. - تقييم الشخصية والجوانب الأخلاقية من حيث النزاهة والانضباط والمبادرة واحترام للمرؤوس.	(ريزما). (SE)
5. نحن نتبع تقييم الكفاءة والفعالية والانتاجية في تقييم الأداء بعد التوظيف من خلال تحقيق هدف معرفة ومن ثم تطوير قدرة أداء الموظف.	المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء).
6. نأسف لا يمكن أن نمدكم بصورة من نموذج التقييم أو استمارة التقييم لأداء الموظف لبنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج لأنها تعتبر وثيقة سرية للبنك .	المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء) ¹⁹¹ .
7. نحن نستخدم طريقة تقييم الأداء عن طريق التدرج البياني للصفات (ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً - ممتاز) للموظفين .	مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما).
8. بالنسبة لوسيلة تقييم أداء الموظفين في هذا البنك	مدير إدارة الموارد

191 - أجري الباحث المقابلة مع المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE) (Khaiarunnisa) (خير النساء) في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارنغو) بمدينة مالانج ،خلال يوم 3 فبراير، 2016م

البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (Rizma)، (SE) (ريزما) ¹⁹² .	عن طريق أخذ رأي العملاء الذين يتعاملون مع البنك فليس لدينا اطلاع بهذه الطريقة ولا نطبقها في تقييم الأداء.	
----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



¹⁹² - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE، Rizma) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتناقراقنو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

الفصل الخامس: عرض كيفية التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج

في جانب الموضوع الرابع من مواضيع هذا البحث: التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، كانت المقابلة متعلقة بالسؤال والبحث عن إجراءات تطبيق التنسيق بين عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، ولذا قام الباحث أثناء المقابلة مع المسؤولين ببنك معاملات اندونيسيا - مالانج بطرح السؤال الرئيسي الرابع ويتبعه عدة أسئلة فرعية متعلقة به وبتفصيله، لكي يتعرف عن قرب منهم عن طبيعة وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، وكانت المقابلة مع كلاً من :

- 1- المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE ،) (Khairunnisa) (خير النساء)
- 2- مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE،Rizma) (ريزما)
- 3- رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE،Arizal) (أريزال)¹⁹³.

¹⁹³ - أجري الباحث المقابلات مع المسؤولين في الإدارة في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانغو) بمدينة مالانج، خلال أيام 3- 4 - 7 فبراير، 2016م.

فقد سألهم الباحث سؤالاً رئيسياً وهو : كيف يتم تطبيق التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج ؟

فحصل الباحث على إجابات منهم مقابل الأسئلة الفرعية التي سألها الباحث لكي يكون إجابة شاملة ووافية للسؤال الرابع من أسئلة هذا البحث وكما يلي:

جدول رقم (9) مضمون المقابلة السؤال الرابع

ت	البيانات	المسؤول
1.	يتم تطبيق التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج كما يلي : ففي كل بداية عام يتم في إدارة الموارد البشرية - مراجعة نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين الجدد لكامل السنة الماضية ومراجعة فتراتها حسب التصنيفات الثلاثة التي سبق الحديث عنها (حيث تجدد العقود لمدة سنة 3 أشهر) وعلى ضوء ذلك فإن وظيفة التنسيق هذه تشمل الربط بين نتائج التقييم والإدارة المالية فيما يخص	مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE ، Rizma) ، (ريزما) ¹⁹⁴ .

¹⁹⁴ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE ، Rizma) (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانقو) بمدينة مالانج ، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

	حساب المرتب الجديد للموظف من حيث زيادة مرتبه وأيضاً وظيفة التنسيق تشمل كذلك انفاذ قرار تعيينه في حالة توفر شروط التعيين ومناسبته للتعيين الدائم بالبنك فتشرع إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتعيين والتنسيق مع الإدارة المركزية في ذلك أو التوصية بنقله لوظيفة أخرى.	
2.	من فوائد التنسيق بين التوظيف وتقييم الأداء زيادة الروابط بين الوظائف الأخرى حيث يتم التنسيق كذلك بين التوظيف وبين الإدارات الأخرى مثل التنسيق بين التوظيف وبين التخطيط.	المدير التنفيذي بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE (Khaiarunnisa (خير النساء) 195.
3.	إن دور التنسيق بين عملية التقييم لأداء الموظفين وبين مراعاة مناسبة المؤهل والتخصص في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج يتمثل في أن وظيفة التقييم لها أهمية ودور لا غنى عنه في التوصية للإدارة العليا بأن بعض التخصصات العلمية أو بعض العناصر لا تلائم الأداء الوظيفي من أجل استبعادها مستقبلاً وتوجد بالبنك قاعدة البيانات	المدير التنفيذي بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE-) (Khaiarunnisa (خير النساء).

195 - أجري الباحث المقابلة مع المدير التنفيذي لبنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE (Khaiarunnisa (خير النساء) في مقر بنك معاملات اندونيسيا - مالانج والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارنغو) بمدينة مالانج ، خلال يوم 3 فبراير ، 2016م

	للموظفين التي تعني عن التقارير المكتوبة في الأوراق وتلخص نتائج التقييم لكي يرجع إليها فيما بعد عند الحاجة.	
4.	إن تقييم الإدارة لوظيفة التنسيق عموماً التي تتم بين التقييم للإداء والتوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج هو أن عملية التنسيق بين وظيفة التوظيف والتقييم للأداء مناسبة وتؤدي منافعها وأنها مترابطة تماماً الترابط والتكامل، مع الاستفادة من التنسيق في اكتشاف حالات من الازدواج في الأداء والاختصاص وفي توزيع العمل حيث وجد أن بعض الموظفين يتحملون حجم عمل أكثر من غيرهم.	مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE Rizma)، (ريزما) ¹⁹⁶ .

¹⁹⁶ - أجري الباحث المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE Rizma)، (ريزما)، والذي يقع في شارع : (Kertanegara) (كارتنقارانقو) بمدينة مالانج، خلال يوم 4 من شهر فبراير، 2016م.

الباب الخامس :

تحليل ومناقشة البيانات

- ❖ **الفصل الأول :** تحليل ومناقشة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين).
- ❖ **الفصل الثاني :** تحليل ومناقشة إجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار ، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.
- ❖ **الفصل الثالث :** تحليل ومناقشة إجراءات تقييم الأداء المتبعة بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.
- ❖ **الفصل الرابع :** تحليل ومناقشة كيفية تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار ، والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

الباب الرابع : تحليل ومناقشة البيانات

الفصل الأول : تحليل ومناقشة معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين).

بعد عرض الباحث البيانات للسؤال الأول من أسئلة البحث في الباب الرابع والذي يبحث في معايير أداء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف وجد أن عملية التوظيف والتي تضم جانبين هما الاختيار والتوظيف يتطلب اتمامها توفر معايير وشروط محددة لدى البنك حيث أوضحت إجابات المقابلة أن الشروط تدور حول النقاط التالية :-

1- **مدى الحاجة للموظف :** وهو شرط متعلق بالاختيار وهنا تطرح المؤسسة السؤال المحدد وهو لماذا نحتاج لاختيار الموظف هذا بعينه؟ ومن ثم تعيين هذا الموظف دون ذلك وهذا من الأسس والمعايير الهامة لأنه تبنى عليه كل التبعات اللاحقة بعد عملية الاختيار فلو قدر أن اختيار موظفاً قد تم لاعتبارات غير علمية أو مهنية سوف يكون ذلك ثقلاً على المنظمة وتكلفة مرهقة بدلاً أن يساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها وهنا يضيف الباحث أن الكثير من المنظمات في بعض الدول التي يكون اقتصادها ريعي- وهي صفة في دول العالم الثالث- أي مبني على مورد واحد يكون التوظيف غاية وليس وسيلة فيتم توظيف باختيار وتعيين المواطنين دون النظر إلى تخصصاتهم أو كفاءتهم بل لمجرد توظيفهم.

2- أن تكون العناصر ملائمة لطبيعة العمل بالبنك: فمن الأهمية بمكان أن تتوافق امكانيات ومؤهلات المتقدم لدى العمل بهذا البنك وبين طبيعة العمل المصرفي المبني على الشريعة الإسلامية وأحكامها الثابتة. وكما هو معروف في أسس البنوك الإسلامية ومبادئها يتطلب العمل والتوظيف في المؤسسات المصرفية والمالية الإسلامية مراعاة البنوك الإسلامية متطلبات هذه المهنة، وهذه المتطلبات تتمثل في الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وفي الاستهداء بميثاق أخلاقي يرشد العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية إلى ما ينبغي مراعاته من قيم في مزاولتهم هذه المهنة¹⁹⁷.

3- أن تراعي الشروط القانونية العامة والخاصة: تبين أن من معايير واشتراطات التوظيف لدى بنك معاملات إندونيسيا ان تراعي الشروط القانونية التي حددتها النظم والقوانين في الدولة لغرض التوظيف، وهي شروط عامة، كذلك نظراً لطبيعة واختصاص هذا البنك حيث أنه بنك إسلامي فله شروط خاصة منها السن المحددة بأكبر من 27 سنة للمتقدم. وتبين من عرض المقابلة أنه يجب أن تتوفر في المتقدم معرفة مناسبة وكافية بالقواعد والجوانب الشرعية ويفضل حصوله على مؤهل شرعي من أحد

¹⁹⁷ - توصيات المؤتمر الثاني للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، حولية البركة العدد الخامس، رمضان 1424هـ أكتوبر 2003م، مجموعة دلة البركة، نقلاً عن تقرير المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م، ص 16.

المعاهد أو الجامعات الإسلامية، كما اتضح أن بنك معاملات اندونيسيا يراعي عند التوظيف أن تكون المؤهلات العلمية مناسبة لطبيعة عمل البنك وموافقة مع الوظيفة للمتقدم الجديد، وحسب المثال في اجابة المقابلة أن لكل تخصص مؤهلات مناسبة له فالمستشار القانوني يجب أن تتوفر لديه مؤهلات في القانون وهكذا.

وعن جوانب الخبرة ومدى تطلبها واشتراط البنك لها في المتقدم اتضح أن هناك حالات يتطلب فيها توفر خبرة سابقة وفي حالات لا يتطلب ذلك وحسب المثال من إدارة البنك أن في قسم كالتمويل مثلاً يكون لعامل الخبرة دور مهم وحيوي بينما لا يكون كذلك في وظائف أخرى، وتبين أن من متطلبات ومعايير التعيين ببنك معاملات اندونيسيا أن يكون للموظف الجديد صفات شخصية مناسبة وسلوك حسن ويتمتع بالأخلاق الإسلامية كما يفضل أن يكون مظهر المتقدم مقبول وأن يكون لبق في التعامل مع الآخرين، وفي سبيل اثبات جوانب من ذلك يشترط البنك على المتقدم احضار شهادة من مكتب الشرطة المحلية تفيد أن ليس لديه سوابق لمخالفات قانونية سابقة، وفي جانب الخبرة كذلك يقوم البنك بالتحري عن ملاسبات وأسباب ترك الموظف لعمله السابق هل تمت بطريقة سلسة وطبيعية أم لا .

وقد سأل الباحث كما هو موضح في عرض البيانات عن دور التركيبة من طرف الموظفين لتعيين موظف جديد تربطهم بهم صداقة فيقومون بتزكيته لدى إدارة البنك لغرض توظيفه باختياره وتعيينه فتبين أن بنك معاملات اندونيسيا من قيمه الوفاء ويعتبر توظيف المعارف للموظفين بالبنك لا يخل بمبدأ الموضوعية في التوظيف (الاختيار والتعيين) مادام لا يفوت الفرصة على من هو أكفاء أو

يهضم حق متقدم هو أفضل منه ،حيث أن عامل الصداقة يسهل على البنك معرفة جوانب في شخصية المتقدم وتاريخه وهو يكون أمر أسهل وأكثر وضوحاً من غيره.

لقد أشارت الدراسة الاستقصائية التي أجراها (المعهد العالمي للفكر الإسلامي) إلى أن المرتبة الأدنى في أسس اختيار العاملين في عدد من البنوك الإسلامية، هي للاعتبارات الشخصية ثم تأتي بعده الكفاءة! والمفترض أن هناك تعارض بين هذه وتلك (الكفاءة والاعتبارات الشخصية) ولكن المصارف الإسلامية تنتظر للاعتبارات الشخصية من زاوية الجدارة والكفاءة لا المحاباة والمحسوبية¹⁹⁸.

فهذا نفسه ملاحظ فيما يخص التركيز في هذا البنك بأن تكون من أحد أو عدد من الموظفين بدعم موظف جديد والتوصية بتعيينه لدى الإدارة بالبنك لكنه ليس الأساس الأول في التعيين وإنما يستعان به في عملية مثل التمايز بين الأفضل في حالة الاختيار بين عدد كبير من المتقدمين، وأخيراً لم يتمكن الباحث من الاطلاع على مستندات أو أي شروط مكتوبة لدى البنك فيما يخص استمارة التعيين أو شروطه المكتوبة أو عقود العمل وقرارات التعيين ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج بداعي السرية.

¹⁹⁸ - عبد الحلیم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، عدد 6 2008م، ص 32..

الفصل الثاني : تحليل ومناقشة إجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار ، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

من خلال عرض البيانات السابقة فيما يخص السؤال الثاني من أسئلة هذا البحث في الباب الرابع لمعرفة الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) فقد أوضحت المقابلة بأن البنك يتخذ في سبيل اتمام عملية التوظيف - التي تشمل ركنين هما الاختيار ثم يليها عملية التعيين - جملة من الخطوات وهي موضحة في النقاط التالية :-

- 1- **طلب التوظيف** : وهو ما اطلع عليه الباحث من الوثائق التي يتعامل بها بنك معاملات اندونيسيا في توظيف الموظفين الجدد ، وتبين أن هذا الطلب يحتوي على بيانات شخصية للمتقدم كالاسم وعنوان الإقامة وعناوين الهاتف والبريد الالكتروني...ألخ ومؤهله العلمي وحالته الاجتماعية ويركز كذلك على الناحية الأسرية للمتقدم وتاريخ العائلة ومستوياتهم العلمية والمهنية وكذلك يحتوي على القدرات التي يجيدها المتقدم مثل :-
 - أ- مدى إلمامه ومقدرته على اللغات كاللغة الانجليزية واللغة العربية.
 - ب- مدى إلمامه ببرامج الحاسوب مثل (الاكسل والورد).

كما يركز الطلب على العمل السابق إن وجد للمتقدم وسبب تركه وبياناته بالتفصيل كآخر وظيفة ونحو ذلك ، ويحتوي الطلب على بيانات تتعلق بجواب الذات للشخص المتقدم مثل طموحه في المستقبل واعتقاداته نحو الأخلاق ومدى اهتمامه ومعرفته وحفظه للقران الكريم، ومن النقاط

المهمة وجود الإقرار الذي يركز على الناحية الشرعية في التوظيف ولا غرابة فالبنك هو بنك إسلامي ويهمه بالدرجة الأولى الالتزام من قبل الموظف وتعهده بذلك ويشمل ذلك الالتزام بعدم ارتكاب المحرمات كالكبائر أو السلوكيات المشينة للأخلاق أو المروءة أو المخالفات القانونية كالتهرب من دفع أقساط أو نحو ذلك .

2- اختبار المقابلة الشفوية : وهي المقابلة الشفوية بين المتقدم للتوظيف وبين إدارة الموارد البشرية بالبنك وهي تسبق الاختبار التحريري أو الكتابي.

ولا شك أن هذه المقابلة هي كما يصفها الإداريون في علم إدارة الموارد البشرية بأنها: أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة¹⁹⁹.

3- الاختبار التحريري : حيث يجري البنك امتحان كتابي للمتقدم يتضمن أسئلة يجيب عنها المتقدم تتعلق بكل النواحي المهمة في الوظيفة المتقدم لها على سبيل المثال تشمل المواد الشرعية في الاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية بالذات وكذلك اختبار اللغة الانجليزية واتضح أنها تشمل الاختبار الرئيسية التالية:-

أ- الاختبارات العلمية التخصصية : وهي من الاختبارات المكتوبة أي اختبارات تحريرية في الاغلب تتم لغرض معرفة واطلاع الإدارة على مدى إلمام المتقدم للوظيفة بجوابها التخصصية مثل التجارة والتسويق والمحاسبة والامور

199 - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 27.

المكتبية والتشغيلية وهي تجرى في الوظائف الإدارية ونحوها ولكن في الوظائف الخدمية لا يحتاج إليها.

ب- **اختبار اللغة الانجليزية** : وهو من الاختبارات المهمة المحددة لقرار التوظيف للموظف الجديد أي المتقدم والراغب في تولى وظيفة في البنك ، وقد حدد البنك نسبة 70% على الأقل وهي نسبة يجب أن يحصل عليها المتقدم كشرط لقبول توظيفه.

ج- **اختبارات تتعلق بالمعرفة بالعلوم الشرعية** : من الاختبارات المميزة لهذا البنك الإسلامي وهو اختبار تحريري يتعلق بقياس مدى إلمام المتقدم للوظيفة بجوانب الشريعة وأحكامها المتعلقة بالخدمة المصرفية الإسلامية وهو بنفس الشرط السابق في الفقرة أعلاه بأن يجتاز المتقدم على الأقل 70% من نتيجة الامتحان كشرط للقبول.

4- **اختبار اللياقة الصحية والنفسية** : وهو من الاختبارات التي تطلب من خارج البنك بإحضار المتقدم للتوظيف شهادة اللياقة الصحية كما تجرى بعد ذلك اختبارات صحية أخرى للمتقدم تتم بمعية وإشراف ومعاينة الجهة الصحية التي يتعامل معها بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج لهذا الغرض²⁰⁰

5- **اختبارات الذكاء والقدرات العقلية** : وهو من الاختبارات المعمول بها في عملية التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا ، بيد أنه مبسط وغير معقد حيث لا تتطلب الوظائف توفر قدرات خارقة وفوق المعتاد في ذلك ، والتركيز على

²⁰⁰ - مستشفى خاص لم يسم في المقابلة.

هذه القدرات قد يؤدي إلى إهمال وتقويت المصلحة على قدرات أخرى مع الاقرار بأهمية توفرها بقدر مناسب لدى المتقدم للتوظيف بهذا البنك.

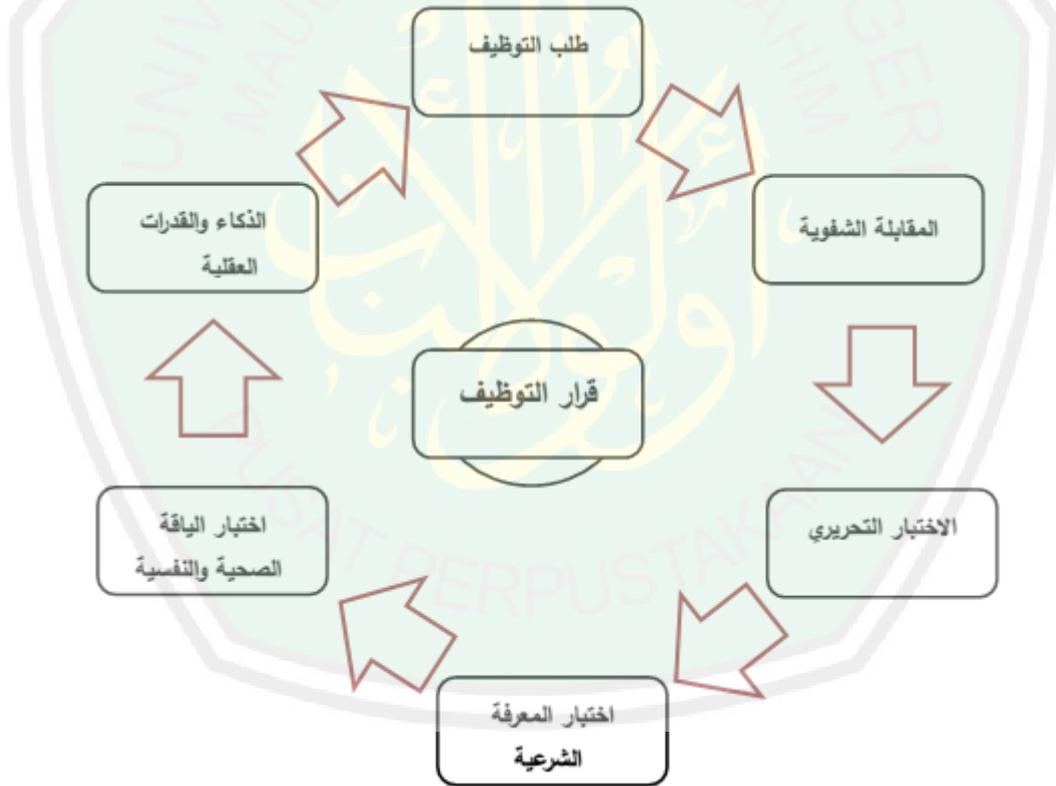
ومن جانب آخر اتضح من المقابلات أن استقطاب الموظفين الجدد لغرض توظيفهم له وسائله المتبعة بينك معاملات اندونيسيا فبالإضافة إلى الاستعانة بوسائل الإعلام المنتشرة مثل الصحف المحلية والمجلات الوطنية، وأيضاً عن طريق الاعلان على شبكة الانترنت على مواقع معينة، تبين أن البنك يتعاون مع المؤسسات العلمية الإسلامية لتوفير بعض العناصر من القوى العاملة المؤهلة من خريجي تلك المؤسسات الموثوق بها في مدينة مالانج ولا شك أن جامعة مولانا مالك إبراهيم على رأسها.

6- قبول طلب التوظيف أو رفضه : الخطوة الأخيرة هي اتمام عقد التوظيف في البنك مع المتقدم أو رفضه ،واتضح من المقابلات إن قرار التعيين ببنك معاملات إندونيسيا للموظفين الجدد يصدر في المركز أي من الإدارة المركزية لبنك معاملات اندونيسيا- بالعاصمة جاكرتا- وليس بالفرع وإنما دور الفرع في ذلك هو اقتراح وتوفير الشروط المطلوبة ومطابقتها مع المعايير المعمول بها لدى البنك الإسلامي ثم يحال الطلب إلى الإدارة المركزية ليصادق عليه أو يعدل أي يتولى أمر استكماله .ومن خلال المقابلات اتضح أن دوران العمل الذي سأل عنه الباحث فيما يخص انتقال الموظفين بين الإدارات لتغطية النقص والعجز ببعض الوظائف يعمل به وكحل مؤقت غالباً وليس بهدف آخر مثلما تهدف إليه بعض المؤسسات من ذلك في اكساب الموظفين المهارات والمعارف للوظائف التي ينقلون إليها وهو أحد صور التدريب ،لكن في وضع بنك

معاملات اندونيسيا يكون دوران العمل لمعالجات تتعلق بهدف مواجهة مشكلة النقص أو الزيادة في الموظفين.

فعادة يتم توظيف الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة الى أخرى، فقد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو تمتد لتشمل السنة، وقد يتم تمديدها أكثر من ذلك إذا ثبت عدم كفاءة الموظف²⁰¹.

شكل رقم (6) الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف (الاختيار، والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج²⁰²



²⁰¹ - مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 94.

²⁰² - من إعداد الباحث.

وكما مر بيان ذلك في الاطار النظري بالتفصيل لهذه الخطوات وهنا تبين أن البنك له تميز باختبارات تتعلق بالمعرفة الشرعية وهذا من صلب وظيفة التوظيف في البنك الإسلامي عموماً وهذا البنك في هذه الحالة. وأخيراً اتضح من المقابلات أن العناصر البشرية التي يعتمد عليها بنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج تحتاج دائماً إلى التدريب والتطوير في امكانياتها وقدراتها ومهاراتها في العمل بهذا البنك الإسلامي بعد التوظيف لجميع الموظفين وعلى أساس تخصصاتهم ومجالهم الوظيفي.



الفصل الثالث : تحليل ومناقشة إجراءات تقييم الأداء المتبعة بعد

التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج.

بعد عرض البيانات في الباب السابق من هذا البحث من المقابلات بشأن الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، اتضح أن إدارة البنك وهي تقوم بعملية التوظيف من اختيار وتعيين تتبع هذه الخطوات المرحلية خطوة تقييمية لعملية التوظيف ولا تدع الامر على الغارب كما يقال فتحصل نتائج غير محمودة العواقب فعلمية التوظيف لا تنتهي بالتعاقد وقبله الاختيار ولا بإصدار قرار التعيين وإنما هي عملية متواصلة وشاملة تستلزم التقييم وتحديد مدى نجاعة التوظيف لموظفين الجدد وحتى الدائمين وهي أحد المشاكل التي يسعى إلى تشخيصها والتي بني عليها عماد هذا البحث فكثراً من المنظمات هدفها التوظيف ولا تتبع بخطوة تقييم ما تم توظيفه ويكون الموظف قبل التعيين وفي مرحلة الاختبار في حرص شديد لتأدية العمل على أفضل حالة ولكن بعد أن يطمئن بإصدار قرار التعيين يكون في حل من التقييد بمهام الوظيفة .

وهذا الامر ليس غالباً وإنما هي مشكلة موجودة وملحوظة في كثير من المؤسسات والسبيل لتجاوزها هو التقييم بعد التوظيف ،وهذا ما بحث فيه الباحث كشرط ثالث من أهداف هذا البحث وتبين أن تقييم أداء الموظفين يتم بالخطوات التالية في بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج:

1- التقييم الأولي من بداية القبول ولمدة ثلاثة أشهر :

وهو الخطوة الأولى في نظام التقييم تبدأ بتقييم الموظف من تاريخ اختياره وقبوله ومباشرته للعمل ببنك معاملات اندونيسيا ولمدة ثلاث أشهر وتقرر بعد هذه الفترة الاختبارية ما إذا كان صالحاً للوظيفة أم لا وهو ما يتم في الخطوة التالية.

2- التقييم الثاني لفترات مدتها سنة وثلاث أشهر :

وهي فترات غير محددة قد تستمر على هذا المنوال إلى حين قبول الموظف رسمياً بإصدار قرار التعيين له ويتم تقييم ذلك قبل نهاية استحقاق العقد ،فبعد الفترة الأولى التي يطلق عليها الفترة الاختبارية لمدة ثلاث أشهر الأولى يتخذ قرار بشأن الموظف أما أن يستمر تجديد عقده أم أن يتم إنهاء عقده في حالة عدم مناسبته للعمل بالبنك وهكذا لمدة (15 شهراً أي سنة وثلاثة أشهر).

3- التقييم الثالث وهو اتخاذ قرار التعيين :

وهو التقييم الذي ينتهي بانتهاء الخطوة السابقة فإذا تبين أن الموظف مناسب للعمل بالبنك فيتم تعيينه رسمياً بعد أن اجتاز مدة الاختبار السابق ويتم الرجوع للتقييمات السابقة للموظف وتقارير أداءه في القسم أو الإدارة التي يتبعها. وهذا ما ينص عليه أهل الإدارة : فبعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه مناسب في أداء عمله ،تنتهي فترة الاختبار ،يعين بصورة نهائية في الوظيفة ،وهنا لا بد من الإشارة إلى مسألة في غاية الأهمية ألا وهي تمكين الموظف الجديد من أداء

عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله ،وكذلك تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء عمله ،فعملية التثبيت وحدها غير كافية لنجاح الموظف في أداء عمله ،فنجاح الموظف لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو حتى على قدرات وإمكانيات الشخص أو أمانته ،إذ لا بد من تمكينه من أداء العمل من خلال توفير كل ما يحتاج إليه أداء العمل²⁰³.

كما أن وظيفة التقييم لا تنتهي إلى هذا الحد أو تتوقف عنده بل يجب تقييم الموظف بعد التعيين باستمرار عن طريق وسائل قياس الأداء المتبعة في المؤسسات وفي هذه البنوك الإسلامية يجب تقييم الأفراد من نواحي الأداء الوظيفي المهني والالتزام الشرعي الذي هو من صلب وطبيعة هذه المؤسسات الشرعية الإسلامية.

ومن جانب آخر كانت المقابلة - حول تقييم عملية التوظيف- قد تطرقت لمعرفة وتحديد من المسؤول عن تقييم الأداء ببنك معاملات اندونيسيا وأهمية ذلك تتبع من معرفة هل أن التقييم يجرى بصورة علمية وصحيحة بأن تكون المسؤولية عن التقييم من جهة مختصة وليس بطريقة عشوائية أو نحو ذلك ،أو أنه من جهة خارجية أو من الإدارة المركزية ،وهنا تبين من خلال الإجابات المحصلة من البنك أن الجهة المسؤولة عن التقييم هي كل إدارة أو قسم بالبنك يختص بتقييم الأداء بعد التوظيف للموظفين وحسب الخطوات السالف ذكرها وتحال إجراءات وتقارير وتوصيات التقييم إلى الإدارة العليا بالبنك.

وقد سأل الباحث أيضاً سؤالاً ذو علاقة مباشرة بتقييم الأداء بعد التوظيف للموظفين الجدد بالبنك وهو يدور حول أهمية المواظبة بالحضور والانصراف

²⁰³ - مؤيد السالم ،عادل صالح ،إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، مرجع سابق ،ص 96.

وأوضحت إجابات المقابلة أن لذلك أهمية وإن الموظف الجديد تخصم من رصيد إجازته مدة الغياب وتطبق عليه عموماً اللوائح المنصوص عليها بعقد العمل الموقع مع البنك.

وبناء على طريقة الترتيب في تقييم الموظفين المتبعة في كثير من المؤسسات وحسب ما تم بيانها في الجانب النظري لهذا البحث فقد سأل عنها الباحث وهي طريقة تعطي للموظفين روح المنافسة والسعي للتحسين المستمر رغم إن بعض الموظفين قد لا يقبلون النتيجة أو يتحسسون منها أو تكون ردة فعلهم غير مسؤولة إذا اطلعوا على النتيجة ولكن هذا يمكن معالجته إذا كان التقييم موضوعي وعلى أسس صحيحة ومستند على مصادر بيانات صحيحة وكذلك سأل الباحث عن مدى استخدام طريقة التدرج البياني للصفات لبنك معاملات إندونيسيا بفرع مالانج وهي كذلك موضحة في الاطار النظري لهذا البنك، وكانت الاجابة من بنك معاملات اندونيسيا أنه يتبع تقييم الكفاءة والفعالية والانتاجية في تقييم الأداء بعد التوظيف من أجل تطوير قدرة أداء الموظف، وبالنسبة لطريقة التدرج البياني فهو يستخدمها والتي تصنف الدرجات (ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً - ممتاز) للموظفين .

وهكذا تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد

من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة²⁰⁴.

كما تبين من المقابلة أن إدارة الموارد البشرية ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج تنظر عند تقييم الأداء إلى نقاط مهمة هي بمثابة أسس للتقييم وهي انجاز العمل وجودته وكميته، وطريقة العمل وجماعية الانجاز وأخيراً أخذ الجوانب الشخصية والأخلاقية بعين الاعتبار كالتعاون والنزاهة والمبادرة والاحترام للرؤساء، وهي جوانب ذات أهمية بالغة وتعتبر أسس للتقييم في الأداء الوظيفي. وهذه الأسس والمعايير مثل ما يراه أهل الاختصاص من أهل الإدارة فهم يرون أن أهم من معايير الأداء ما يلي:-

1- الجودة: تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، والجودة هي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، فالتركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم وهذا ما يسمى بالمعنى الحسي للجودة.

2- الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في

204- أبو شيخة، مرجع سابق، ص 217.

المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات²⁰⁵.

3- الإجراءات: هي بيان لطريقة العمل والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لإتمام العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لإنجاز الأهداف أو بمعنى آخر الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، بحيث أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إتمام العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنشأة والمنظمة من خلال قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، أما بما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل²⁰⁶.

ويزيد بنك معاملات اندونيسيا على المعايير والأسس السابقة جوانب تتعلق بالتمسك بالمعايير الأخلاقية والجوانب الشخصية وهذا نابع كما ذكر الباحث في أكثر من موضع من طبيعة عمل البنك الإسلامي الذي يهتم بهذه النواحي ويجعلها من أسس التقييم للإداء الوظيفي.

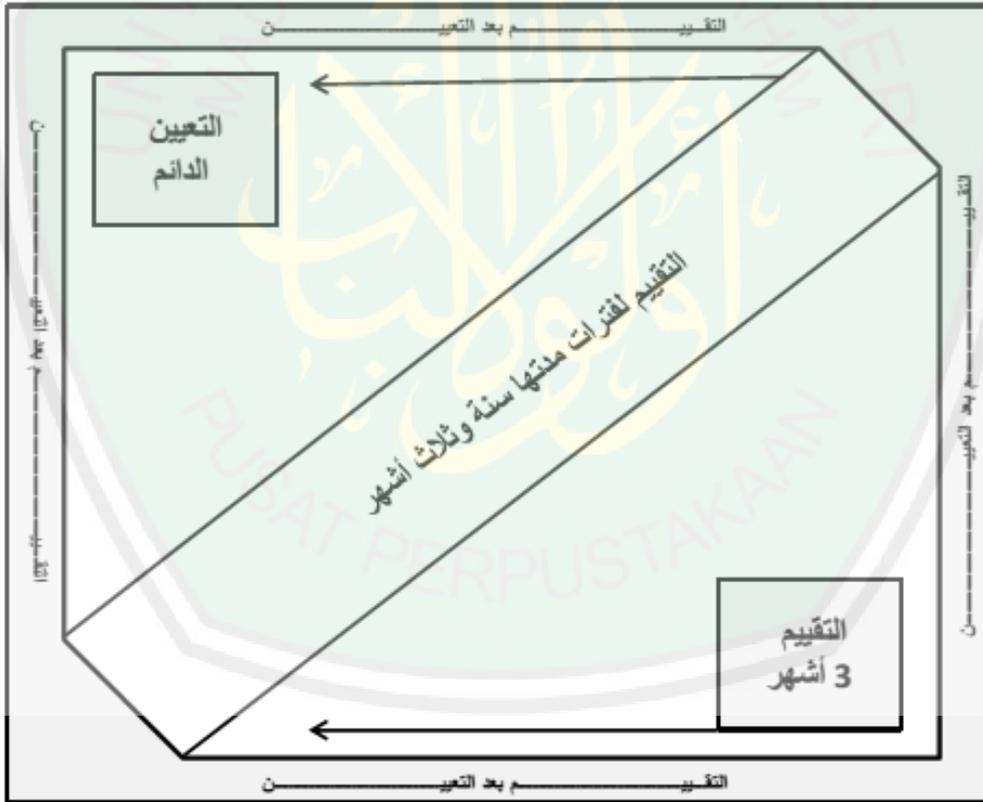
فإذا كان الالتزام الشرعي هو ما يميز العمل المصرفي الإسلامي عن المصارف التقليدية، فمن البديهي أن تتحقق المعايير الشرعية كاملة، ومن الطبيعي أيضاً أن تكون هناك جهة مختصة ذات أهلية عالية تضع المعايير

²⁰⁵ - محمد المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، كلية العلوم الإدارية، 2006م، ص117.

206 - محمد المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مرجع سابق، ص118.

وتراقب تطبيقها وتقييم أداء عاملها وبدون هذه الآلية لا يكون هناك معنى لادعاء الالتزام بالتطبيق الشرعي، ولا يوجد ما يطمئن العملاء والجهات الرقابية على ذلك الالتزام، وبلا شك إن تحقق هذا الشرط منوط بتوافر الطاقات المؤهلة لحمل رسالة المؤسسات المالية الإسلامية وتحقيق أهدافها على الوجه الصحيح²⁰⁷. ويمكن تمثيل مراحل تقييم الموظف بعد التوظيف زمنياً ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج في الشكل التالي:

شكل رقم (7) الرسم البياني الزمني للتوظيف
ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج²⁰⁸



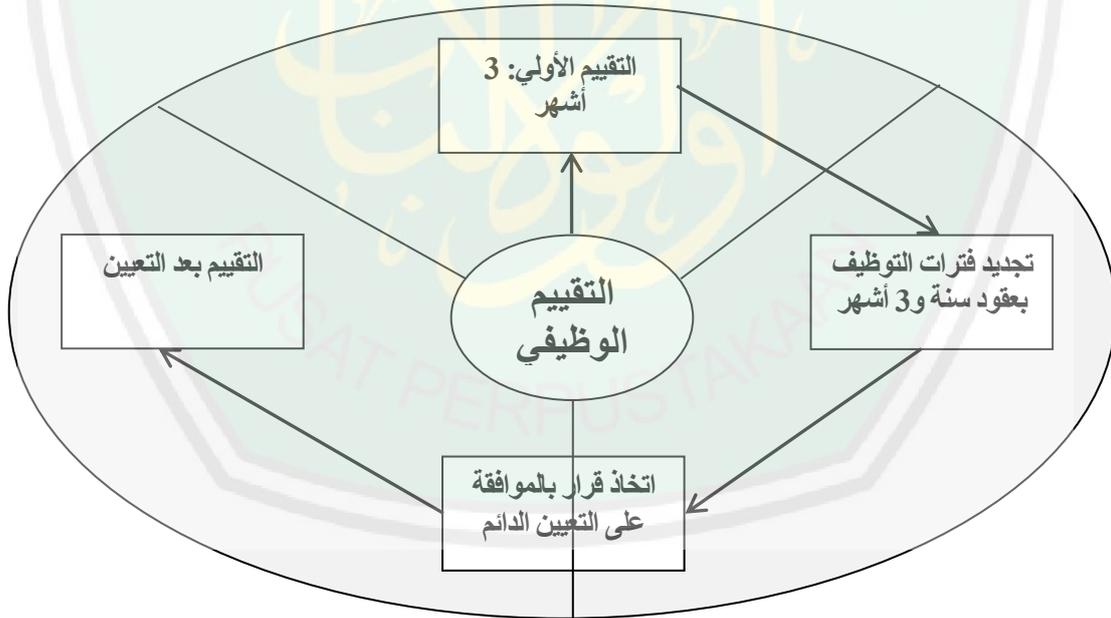
207 - تقرير المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين

في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م، مرجع سابق، ص 2.

208 - من إعداد الباحث.

ولم يتمكن الباحث من الحصول على صورة من نموذج التقييم أو أي مستند أو تقرير يتضمن تقييم للموظفين ببنك معاملات اندونيسيا وذلك بداعي السرية حسب إجابات مسؤولي البنك. وتبين من خلال المقابلة أيضاً أن بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج لا يأخذ برأي العملاء في تقييم أداء الموظفين بعد توظيفهم وهذا ما سأل عنه الباحث بالتحديد فكان الجواب أن البنك لا يطبق هذا الأسلوب، ويمكن تمثيل مراحل تقييم الموظف بعد التوظيف ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج في الشكل رقم (8) التالي.

شكل رقم (8) مراحل تقييم الموظف بعد التوظيف
بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج²⁰⁹



²⁰⁹ - من إعداد الباحث.

والشكل السابق رقم (8) يشير إلى أنواع التقييم ومراحله بينك معاملات اندونيسيا وكما هو موضح وجود مرحلة التقييم الأولي لمدة ثلاثة أشهر التي تبدأ من بداية تاريخ التعاقد ثم مرحلة التجديدات لفترات متواصلة لمدة سنة وثلاثة أشهر قد تستمر أو يتم الاستغناء عن الموظف لعدم مناسبته للعمل بالبنك أو يتم اتخاذ قرار بتعيينه تعيناً دائماً وليس بعقد ثم لا يتوقف النشاط التقييمي على ذلك بل يستمر بعد التعيين وهذا ما يجب أن يكون.



الفصل الرابع : تحليل ومناقشة كيفية تطبيق وظيفة التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار ، والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج

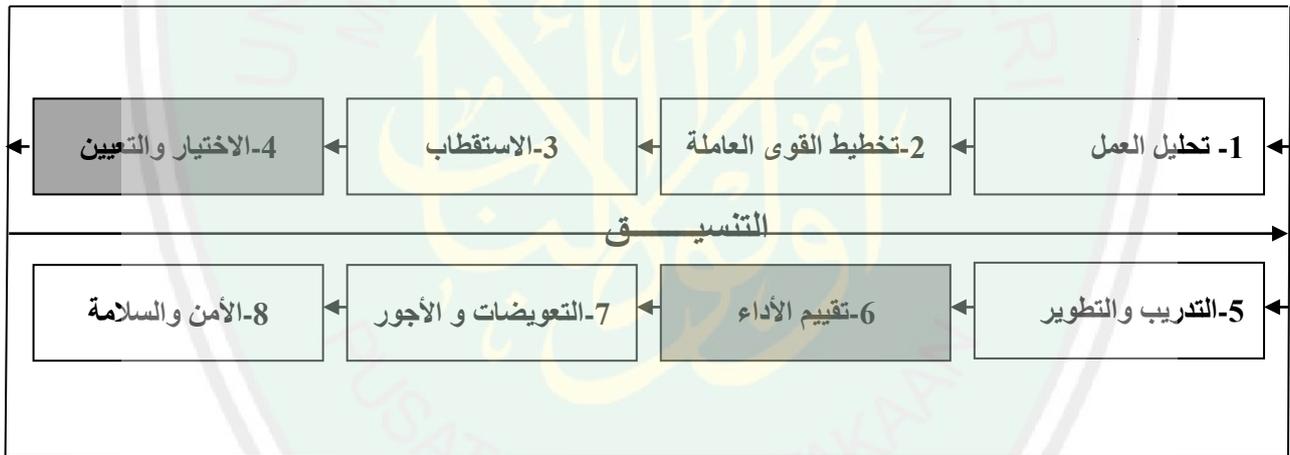
من خلال عرض البيانات كما موضح أعلاه فيما يخص السؤال الرابع من أسئلة هذا البحث في الباب الرابع وذلك بهدف معرفة كيف يتم تطبيق التنسيق بين إجراءات التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء للموظفين في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، فقد تبين من المقابلة أن تطبيق التنسيق بين هاتين الوظيفتين الهامتين داخل البنك يكون من خلال سلسلة من الخطوات المحددة بعناية وهو ما سيأتي بيانه فيما بعد ،ولكن قبل ذلك يمكن تعريف التنسيق حسب هذا الدور الهام بأنه الحلقة التي تصل بين عملية التوظيف وبين عملية التقييم داخل بنك معاملات اندونيسيا، فموقع عملية الاختيار والتعيين أو (التوظيف) في الأشكال التالية فيما بعد تقع في تسلسها حسب وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وتليها عملية التدريب والتطوير ثم تقييم الأداء، كما تبين أنه توجد بالبنك قاعدة البيانات للموظفين التي تغني عن التقارير المكتوبة في الاوراق وتلخص نتائج التقييم لكي يرجع إليها فيما بعد عند الحاجة لها وفيما يلي يناقش الباحث تلك الأشكال من أشكال التنسيق الحاصلة ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج:-

1-التنسيق بين التوظيف وبين تقييم الأداء الوظيفي (الوظيفة الأهم)

من خلال المقابلة تبين أن إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وهي تقوم بعملية التنسيق تقوم به في صورة أشكال متعددة ويعتبر

التنسيق بين التوظيف -الذي يشمل الاختيار والتعيين - وبين تقييم الأداء الوظيفي بعد التوظيف أول تلك الأشكال ومن خلال الشكل أدناه رقم (9) يتضح أن عملية التنسيق تربط بين الاختيار والتعيين الذي يجمعه مفهوم التوظيف وهو يقع في المربع الرابع من مهام إدارة الموارد البشرية وبين التقييم الذي يقع في المربع السادس فيتم في هذه الإدارة (مراجعة نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين الجدد لكامل السنة الماضية ومراجعة فتراتها حسب التصنيفات الثلاثة التي سبق الحديث عنها حيث تجدد العقود لمدة سنة و 3 أشهر).

شكل رقم (9) وظيفة التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية ببنك معاملات اندونيسيا²¹⁰



ويستخلص الباحث من خلال النموذج أعلاه : أن الاختيار والتعيين يأتي مباشرة بعد الاستقطاب وقبلهما جاء تخطيط القوى العاملة وقبل كل شيء جاء تحليل العمل وبعد عملية الاختيار والتعيين يأتي التدريب ثم التقييم الذي تركز هذه الدراسة عليه بالتحديد لأهمية البالغة في نجاح الجهود وتعويض تكاليف التوظيف وحتى تكون عملية التوظيف ناجزة وناجحة لابد أن تتلوهما عملية التقييم

210 - النموذج من إعداد الباحث.

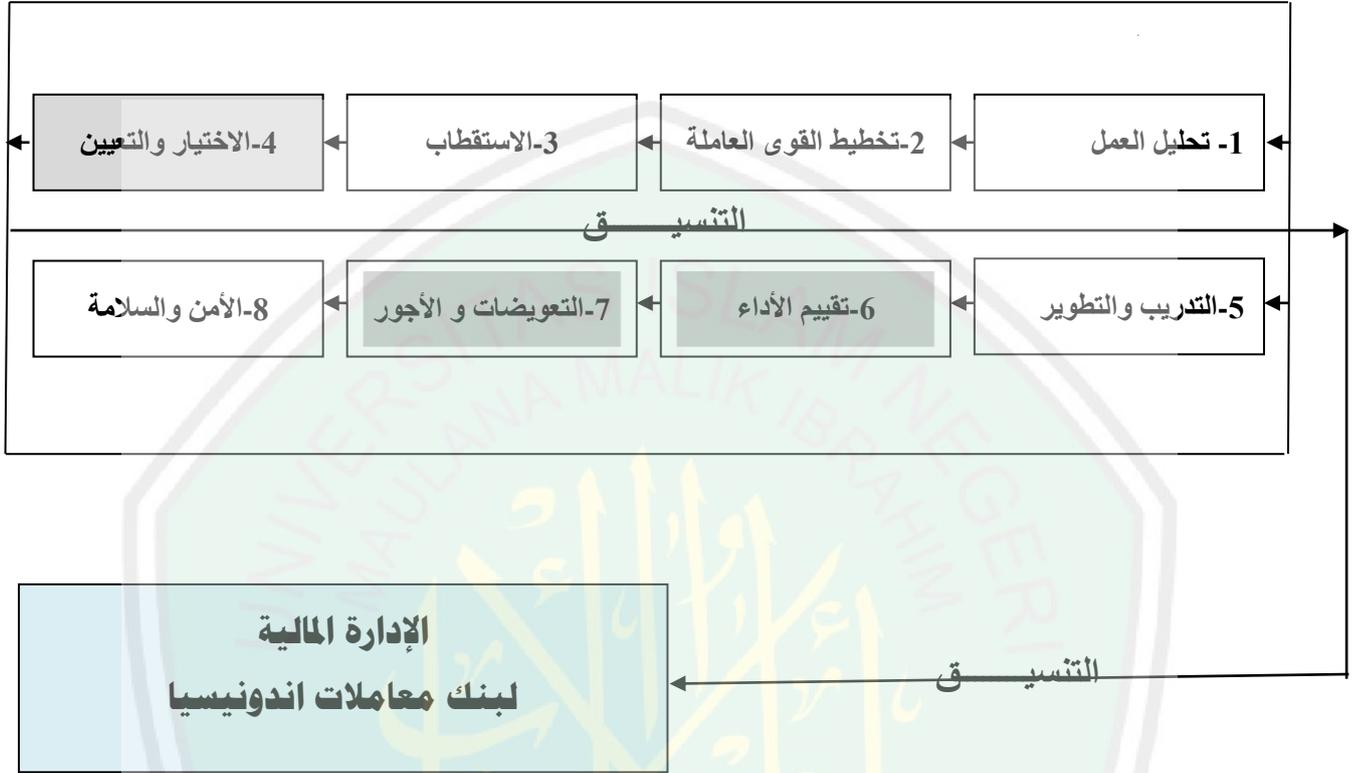
كما مر بنا في المباحث السابقة وتكون وظيفة التنسيق الإداري الحلقة الواصلة بينهما.

2-التنسيق بين التوظيف وبين الإدارة المالية (تحديد المقابل المادي المناسب للموظف)

من خلال المقابلة تبين أن إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وهي تقوم بعملية التنسيق تقوم به في صورة أشكال محددة ومنها الدور الثاني الذي يلعبه نشاط التنسيق ووظيفته بالتنظيم الإداري داخل بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وهو التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين الإدارة المالية وهو من نواتج العملية السابقة- أي بعد التقييم- فبعد أن تم اتخاذ القرار خلال عملية التقييم بشأن تجديد العقود للموظفين الجدد يأتي الدور على ضرورة التنسيق بين التوظيف وبين الإدارة المالية لتحديد أجورهم ومزاياهم علماً بأن من وظائف إدارة الموارد البشرية الوظيفة السابعة حسب النموذج أعلاه والتي تتعلق بالتعويضات والأجور وهي الأساس في تحديد المرتب والأجر الذي يجب أن يتقاضاه الموظف الجديد ولكن يحال الأمر بعد عرضه ودراسته على وظائف إدارة الموارد البشرية مروراً بالتقييم وتحديد الأجور ليصل في آخر الأمر إلى الإدارة المالية كجهة تنفيذية ليتم منحه المرتب الجديد أو العلاوات السنوية الجديدة المستحقة.

وقد عرض الباحث لأشكال التنسيق وأنواعه في الاطار النظري ويتضح أن هذا النوع والذي قبله من نوع التنسيق الأفقي حيث تم بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة المالية أو بين أقسام إدارة الموارد البشرية كما في الشكل رقم (10).

شكل رقم (10) وظيفة التنسيق بين التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)
وبين الأداة المالية داخل بنك معاملات اندونيسيا²¹¹



وهنا يستخلص الباحث أن بنك معاملات اندونيسيا يطبق هذا النوع من أجل التوظيف ويمثل حلقة تربطه مع تقييم الأداء الوظيفي. علماً بأن التنسيق الداخلي يعرف بأنه هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة²¹².

211 - النموذج من إعداد الباحث.

212 - رفعت بسيوني، علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 230.

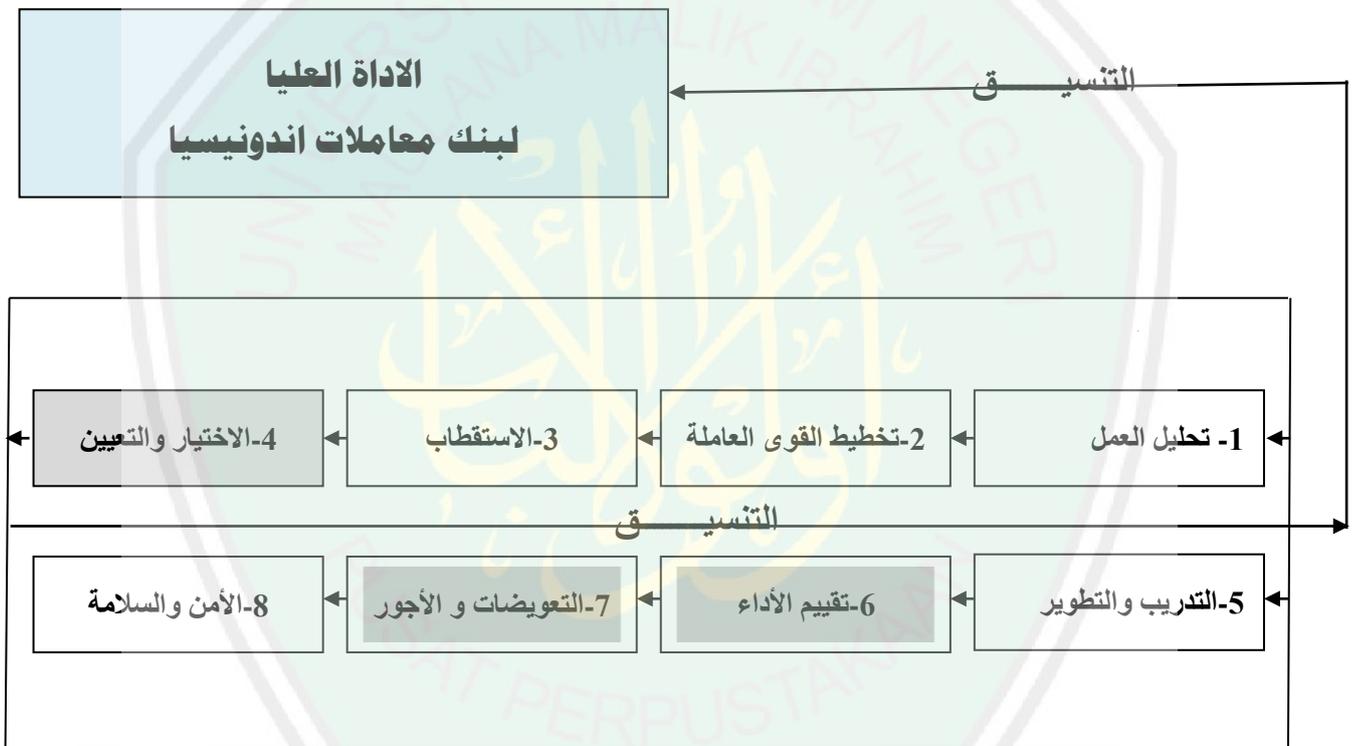
3-التنسيق بين التوظيف وبين الإدارة العليا بالتوصية (لإصدار قرار التعيين للموظف)

من خلال المقابلة تبين أن إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وهي تقوم بعملية التنسيق تقوم به في صورة أشكال محددة ومنها الدور الثالث الذي يلعبه نشاط التنسيق ووظيفته بالتنظيم الإداري داخل بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وهو التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين الإدارة العليا وهو من نواتج العمليتين السابقتين- أي بعد التقييم وبعد الاتصال بالإدارة المالية- يأتي المجال هنا ليحال الأمر إلى الإدارة العليا عن طريق وظيفة التنسيق الإداري من أجل إصدار قرار بتعيين الموظف الجديد وكما مر ذكره في المباحث السابقة إن قرار التعيين يصدر من الإدارة المركزية لبنك معاملات اندونيسيا ولكن الإجراء يتم عبر الإدارة العليا لبنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج وبواسطتها وبمعرفتها وعند الموافقة من الإدارة العليا تشرع إدارة الموارد البشرية في عملية الاعداد لهذا الإجراء والتنسيق مع الإدارة المركزية في ذلك وقد توصي الإدارة العليا ليس بتعيينه ولكن بنقل الموظف إلى إدارة أخرى وليتولى وظيفة أخرى حسب حاجة ومصلحة العمل ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج.

وكما أشار الباحث إلى أنواع التنسيق في المنظمة فإن هذا النوع هو من صنف التنسيق الرأسي فهو مطبق هنا - وكما يحدث هنا لغرض التوظيف - بين الإدارة المركزية لبنك معاملات اندونيسيا في العاصمة وفروعها المختلفة ومن بينها فرع بنك معاملات مالانج كما في الشكل رقم (11). والتنسيق الرأسي يعرف بأنه: التنسيق الذي يتم بين المستويات الإدارية الرئاسية المختلفة على

المستوى الرأسي أي بين الرئيس الأعلى والرئيس الذي يليه وهكذا، وهذا يضمن نقل السياسات العامة وأيضاً الأهداف وتنفيذ الإجراءات وضمان ولاء الرؤساء على المستويات المختلفة لاتجاهات وسياسات الإدارة العليا²¹³.

شكل رقم (11) وظيفة التنسيق بين التوظيف في إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) والإدارة العليا داخل بنك معاملات اندونيسيا²¹⁴
شكل واحد فقط



وزيادة في التوضيح والفائدة عن مهام وظيفة التنسيق الإداري باعتبارها أحد الوظائف الإدارية في أي تنظيم والتي يجب أن تكون مفعلة بالشكل المطلوب ولا

213 - صحيفة الجزيرة على الانترنت ،أنواع التنسيق الإداري وأشكاله ،المملكة العربية السعودية ،الثلاثاء 26 شوال 1428هـ، العدد12822.

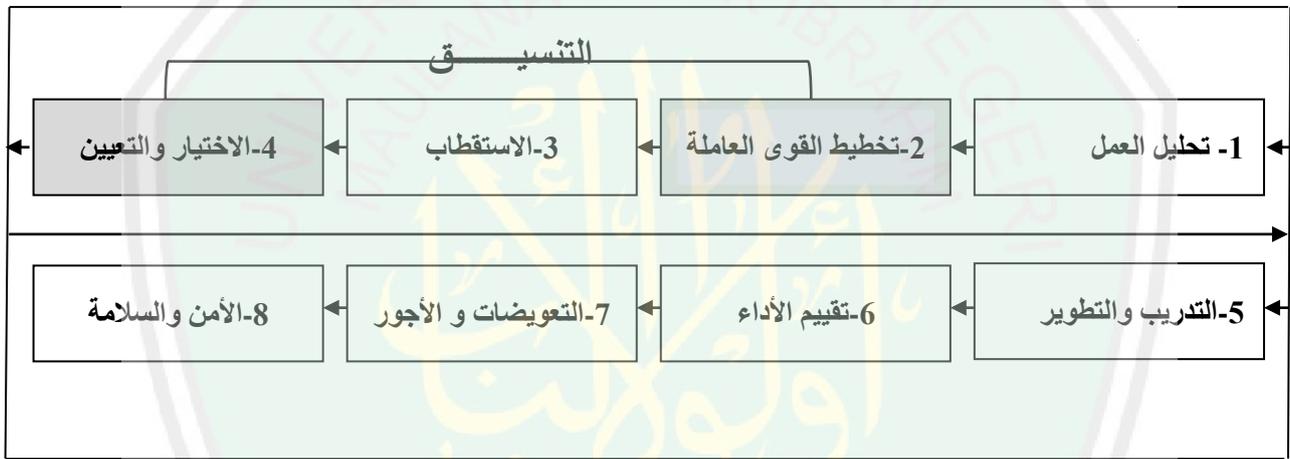
214 - النموذج من إعداد الباحث.

تغيب أدوارها كان سؤال الباحث في المقابلة التي أجريت بالبنك عن تقييم إدارة الموارد البشرية لعملية التنسيق بين التقييم وبين التوظيف (الاختيار والتعيين) في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، فأتضح بأن عملية التنسيق بين وظيفة التوظيف والتقييم للأداء مناسبة وتؤدي منافعتها وأنها مترابطة تمام الترابط والتكامل وبالإضافة إلى الفوائد التي أشار إليها الباحث لوظيفة التنسيق ونواتجه وأهمها هو اتخاذ القرار باستمرار الموظف الجديد أو عدم استمراره وحسب ما تم توضيحه سابقاً فإن التنسيق يفيد كذلك التنظيم لدى بنك معاملات اندونيسيا في ما يلي:-

- 1- اكتشاف حالات الازدواج في الأداء الإداري والتعارض في الاختصاصات.
- 2- يساعد في إعادة توزيع العمل بين الموظفين حيث إن بعض الموظفين يتحملون حجم عمل أكثر من غيرهم.
- 3- إن وظيفة التنسيق بين عملية التوظيف وعملية التقييم لها دور أساسي في التوصية بأن بعض التخصصات العلمية أو بعض العناصر لا تلائم الأداء الوظيفي من أجل استبعادها مستقبلاً .
- 4- كما يفيد الإدارات الأخرى داخل التنظيم الإداري لبنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج في زيادة الروابط بين الوظائف الأخرى حيث يتم التنسيق بين التوظيف وبين التخطيط حيث أن وظيفة التنسيق تساعد على الربط بين التوظيف والتخطيط الإداري وخصوصاً في الجانب المتعلق بتخطيط القوى العاملة الذي هو وظيفة أصيلة من وظائف إدارة الموارد البشرية وحسب الشكل الموضح أدناه رقم (12).

ووظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم وأبرز الوظائف، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، ونعني بتخطيط الموارد البشرية أنه: 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 مناسبة²¹⁵.

شكل رقم (12) وظيفة التنسيق بين التوظيف (الاختيار والتعيين) وبين تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية ببنك معاملات اندونيسيا²¹⁶.



أما عن العلاقة بين التخطيط للقوى العاملة والتوظيف : فتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه : وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات وتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات

215 - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 13

216 - النموذج من إعداد الباحث.

العملانية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة²¹⁷.

فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل البنك، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف ومن هنا يستلزم إيلاء التنسيق العناية التامة باعتباره الحلقة الواصلة بين الدورين الهامين من أدوار إدارة الموارد البشرية.



217 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص35.

الباب السادس :

نتائج وتوصيات البحث

❖ الفصل الأول : نتائج البحث

❖ الفصل الثاني : توصيات البحث

الباب السادس : نتائج وتوصيات البحث

الفصل الأول : نتائج البحث

1- إن معايير بنك معاملات اندونيسيا- مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) يتطلب إتقانها توفر معايير وشروط محددة وهي : مدى الحاجة للموظف، وأن تكون العناصر ملائمة لطبيعة العمل بالبنك وأن تراعي الشروط القانونية العامة في الدولة والخاصة للبنك، وإن من معايير معاملات اندونيسيا- مالانج في عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) أن تتوفر في المتقدم معرفة مناسبة وكافية بالقواعد والجوانب الشرعية ويفضل حصوله على مؤهل شرعي ومؤهلات مناسبة لعمل البنك وخبرة لبعض الوظائف، وإن من متطلبات ومعايير التعيين ببنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج أن يكون للموظف الجديد صفات شخصية مناسبة وسلوك حسن ويتمتع بالأخلاق الإسلامية وغيرها من صفات المخبر والمظهر...ألخ، وفي جانب الخبرة كذلك يقوم البنك بالتحري عن عمله السابق، كما أن بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج يراعي جوانب التركيبة التي يتقدم بها بعض الموظفين من أصدقاء المتقدم للتوظيف، لكنه ليس الأساس الأول في التعيين.

2- إن الإجراءات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج في عملية التوظيف، تشمل طلب التوظيف واختبار المقابلة الشفوية واختبار المقابلة الشفوية التي تضم الاختبارات العلمية التخصصية واختبار اللغة الانجليزية واختبارات تتعلق بالمعرفة

بالعلوم الشرعية...ألخ من الاختبارات، وأخيراً فإن قرار التعيين ببنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج للموظفين الجدد يصدر من الإدارة المركزية لبنك معاملات اندونيسيا وإنما دور الفرع في ذلك هو اقتراح وتوفير الشروط المطلوبة ومطابقتها مع المعايير المعمول بها لدى البنك ثم تحويلها للمركز، وإن مبدأ دوران العمل مفعّل بين الفروع والإدارات لدى بنك معاملات اندونيسيا وهو ما له صلة بفرع مالانج لتغطية النقص والعجز ببعض الوظائف.

3- إن الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج، لا تنتهي بالتعاقد وقبله الاختيار ولا بإصدار قرار التعيين وإنما هي عملية متواصلة وشاملة تستلزم التقييم وتحديد مدى نجاعة التوظيف لموظفين الجدد والدائمين، وإن الإجراءات في تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بعد التوظيف في البنك تشمل التقييم الأولي من بداية القبول ولمدة ثلاثة أشهر، التقييم الثاني لفترات مدتها سنة وثلاث أشهر، التقييم الثالث وهو اتخاذ قرار التعيين، وأنه يؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء بالبنك بعد التوظيف الكفاءة والفعالية والانتاجية للموظفين، وتعتبر الأسس الأساسية هي انجاز العمل وجودته وكميته، وطريقة العمل وجماعية الانجاز وأخيراً أخذ الجوانب الشخصية والأخلاقية.

4- إن تطبيق التنسيق الداخلي في إدارة الموارد البشرية يتم بين إجراءات التوظيف، وبين تقييم الأداء لوظيفي للموظفين في البنك، حيث يتم التنسيق بمراجعة نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين الجدد لكامل السنة الماضية ومراجعة فتراتها حسب التصنيفات الثلاثة التي تم بيانها، وأنه يتم تطبيق

التنسيق الداخلي في إدارة الموارد البشرية بين إجراءات التوظيف وبين الإدارة المالية (لتحديد المقابل المادي المناسب للموظف) في البنك، وهو من نواتج العملية السابقة- أي بعد التقييم، وإنه يتم تطبيق التنسيق الرأسي في إدارة الموارد البشرية بين التوظيف وبين الإدارة العليا المركزية للبنك من خلال التوصية في إصدار قرار التعيين للموظف وهو من نواتج العمليتين السابقتين- أي بعد التقييم وبعد الاتصال بالإدارة المالية، وإن عملية التنسيق بين وظيفة التوظيف والتقييم للأداء مناسبة وتؤدي منافعها وأنها مترابطة تمام الترابط والتكامل وبالإضافة إلى الفوائد السابقة فإن التنسيق يفيد كذلك التنظيم لدى البنك في اكتشاف حالات الازدواج في الأداء الإداري والتعارض في الاختصاصات، ويساعد في إعادة توزيع العمل بين الموظفين، ويفيد الإدارات الأخرى داخل التنظيم الإداري بالبنك مثل التنسيق بين التوظيف وبين التخطيط.

الفصل الثاني : التوصيات من الدراسة

- 1-أهمية إيلاء إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات إندونيسيا فرع مالانج موضوع التوظيف العناية المطلوبة والاستمرار على هذا المنوال وتطويره ومراعاة توفر الشروط الشرعية لمن يتقدمون للتوظيف بالبنك .
- 2-مثلما يتم العناية بتقييم العاملين الجدد بعد توظيفهم ينبغي العناية بهم من ناحية تنميتهم بالتدريب والتطوير في إمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم في العمل بهذا البنك حيث أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية.

3-الأخذ برأي العملاء من حين لآخر في تقييم أداء الموظفين بعد توظيفهم في هذا البنك لان رأيهم يعكس مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم وهو ناتج عن أداء الموظف.

4-العمل أكثر بتفعيل وظيفة التنسيق الإداري بين أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والتعريف بها في البرامج التدريبية نظراً لأهميتها فهي بمثابة حلقة الوصل بين الأقسام ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل في جميع الإدارات بهذا البنك.

5-كما أوصي العاملين بمثل هذه المصارف الإسلامية بالتمسك بالشريعة الإسلامية والالتزام بأحكامها وامتثال أوامرها واجتناب نواهيها وبخاصة الأركان التي بنيت عليها الشريعة من عقائد وعبادات وأخلاق، وأن يقيم الموظف نفسه ويكون في مراقبة لربه في السر والعلن.

6-الإعلان عن نتائج التقييم وذلك ليقال للمحسن أحسنت وللمقصر إنك تحتاج إلى مراجعة في أداء عملك وذلك ليس للتشهير بل للتطوير ولخلق روح التنافس بين الموظفين في البنك.

7-تدريب المشرفين على التوظيف والمقيمين تدريباً علمياً شاملاً لمرحلة عملية التوظيف والتقويم جميعها، وذلك وفق معايير وركائز موضوعية تخدم عملية التوظيف والتقييم للموظفين في بنك معاملات فرع مالانج.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، عبد الستار، أسس علم النفس، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 1987م.
- إبراهيم، محمد، جمال الدين محمد المرسي، القاهرة، مصر، الإدارة والأفراد، دار النهضة العربية، 1988م.
- ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، بيروت، لبنان، دار صادر للطباعة والنشر، 1997م.
- أبو شيخة، نادر، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، المنارة، المجلد 13 عدد 2-2007م.
- أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010م.
- أبو عيد، محمد جبر، مدونة على الانترنت، الاثنين، 7، أكتوبر، 2013م.
- أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012م.
- بالتمر، غادة محمد يوسف، الاختيار والتعيين، ليبيا، ورقة مقدمة إلى الأكاديمية الليبية - بنغازي، ليبيا، 2002م.
- البدرى، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
- بربر، كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م.
- بسيوني، رفعت، علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ت.

- بلوط ،حسين إبراهيم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت ،دار الجامعة اللبنانية للنشر ،2002م.
- بليزك ،عبد الحليم ،أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية مؤسسة نفضال مقاطعة باتنة ،الجزائر، د ت.
- بوحوش ،عمار ،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،الجزائر ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،1984م.
- بوخمخ ،عبد الفتاح ،إدارة الموارد البشرية ،قسنطينة الجزائر ،مطبوعات جامعة متوري بالجزائر ،2001م.
- بوسنية، الصديق منصور ،والفاسي ،سليمان ،الموارد البشرية ،طرابلس ،ليبيا ،أكاديمية الدراسات العليا ،2003م.
- بوكفوس، هشام ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير ،جامعة الاخوة قسنطينة ،الجزائر ،2005م.
- توفيق ،جميل محمد ،إدارة الأعمال مدخل وظيفي ،الإسكندرية ،مصر ،المكتب الجامعي الحديث ،1997م.
- تيشات، سلوى ،أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ،الجزائر ،رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" ،2010م.
- جاهين، محمد محمد ،المقدمة إلي إدارة الأعمال ،مقرر في جامعة أم القرى قسم الاقتصاد الإسلامي ،المملكة العربية السعودية.
- الجساسي، عبدالله حمد محمد ،أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،سلطنة عمان ،دون دار النشر ،2011م.
- الجسعي ،خالد سعد ،الإدارة ،النظريات والوظائف ،الطبعة الأولى ،دون مكان النشر ،1427هـ.
- حامد ،سعيد شعبان ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة ،بحث مقدم لكلية التجارة ،جامعة الأزهر ،2006م.

- حبة، نجوى، أثر الإدارة بالأهداف على صياغ رسالة المؤسسة، بحث ماجستير مقدم لجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006م.
- حبش، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة، 1991م.
- حجازي، محمد، إدارة موارد بشرية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2005 م.
- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م.
- الحسني، فلاح حسن، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط 1، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م.
- حسين، محمد عودة، وحميد، أحمد مجيد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الاشرف، العراق، 2009م.
- حمداي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م.
- الخالدي، عطا الله، والعلمي، دلال، الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009م.
- خضر، أحمد إبراهيم، الملامح العامة للمنهج الوصفي، من موقع الدكتور إبراهيم خضر، صناعة الرسالة العلمية، تاريخ الاقتباس 15-8-2013م.
- خضر، أحمد، تقييم أداء العاملين، كلية الاقتصاد: ماجستير إدارة أعمال، الجمهورية العربية السورية، دن.
- الخضر، بشير، المشاركة في الإدارة العامة، عمان، المجلة العربية للإدارة، عدد 9، 1986م.
- الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007م.

- دافيد ناشيماز ،وشافا فارنكفورت ،طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ترجمة ،ليلي الطويل
دمشق ،سوريا ،دار بتار للنشر والتوزيع ،2004 م .
- دليز ،جازي ،أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ،ترجمة عبد القادر ،مراجعة
درويش مرعي ،الرياض ،دار المريخ ،1992 م .
- الرازي ،محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر ،مختار الصحاح ،بيروت ،دار الكتاب العربي
،2004م .
- الرحيلي ،سمية بنت سليمان ،رسالة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ،الإدارة
بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر
القائمت بال عمل الإداري بالجامعة ،جامعة أم القرى ،2009م .
- الرفاعي ،محمد حسين ،الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ،رسالة دكتوراة في
إدارة الموارد البشرية ،بريطانيا ،جامعة سانت آليمانس العالمية جامعة دمشق
،2009م .
- رمضان ،زياد سليم ،وجودة ،محفوظ أحمد ،إدارة البنوك ،عمان ،الأردن ،دار المسيرة للنشر
والتوزيع ،دار صفاء لنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،1996م .
- زويلف ،مهدي حسن ،إدارة الأفراد ،عمان ،الأردن ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،مكتبة
المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،2003م .
- السادة ،غسان محمد عبد ،ضمن محاضرات في الإدارة منشورة على شبكة الانترنت
،المحاضرة الأولى والخامسة .
- ساعاتي ،أمين ،ارة العامة في المملكة العربية السعودية ،جدة ،دار الشروق ،1405 هـ .
- السالم ،مؤيد ،نظرية المنظمة: مدخل وعمليات. بغداد، مطبعة شفيق ،د.ت .
- السالم ،مؤيد ،وصالح ،عادل ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عمان ،الأردن ،عالم
الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،2002م .
- سعيد ،صالح عودة ،إدارة الأفراد ،الجامعة المفتوحة ،طرابلس ،ليبيا ،ط2 ،1994م .

- سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993م.
- سليمانى، عزالدين، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مقال منشور كملخص لبحث كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة الجزائر.
- السواط، طلق عوض الله، وآخرون، الإدارة العامة، المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، جده، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2007م.
- سيرورة، أحلام قاسي، عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012م.
- شافية، بوارس، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005، 2007م، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008م.
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر، 1990م.
- الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، ص 2، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م.
- الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، بيروت، دار النوابع للنشر والتوزيع، بيروت، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1413هـ.
- الصحاف، حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، د.ت. صحيفة الجزيرة على الانترنت، أنواع التنسيق الإداري وأشكاله، المملكة العربية السعودية، الثلاثاء 26 شوال 1428هـ، العدد 12822.
- السطوف، علي ميا، محمد، إدارة الموارد البشرية، سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2005-2006م.
- الطماوي، سليمان محمد، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 6، القاهرة، جامعة عين شمس، 1980م.

- العبادي ،سناء عبد الرحيم ،تقويم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين ،رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العراق ،جامعة بغداد ،1997م
- عباس، سهيلة محمد ،علي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر ،ط2 ،1999 م .
- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد ،إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية ،مصر ،الدار الجامعية ،1999م .
- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية مصر ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002م .
- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ،2001م .
- عبد العليم ،محمد بكري مبادئ إدارة الاعمال ،مصر ،كلية تجارة بنها ،2007م .
- عبد الفتاح ،محمد سعيد ،والصحن ،محمد فريد ،الإدارة العامة ،المبادئ والتطبيق ،بيروت ،الدار الجامعية ،1996م .
- العتيبي، صبحي ،تطور الفكر والأنشطة الإدارية ،عمان ،الأردن ،دار الحامد ،2002م .
- العتيبي، عزيزة عبد الرحمن ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء لموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية ،2010م .
- عدوان ،منير زكريا أحمد ،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير مقدمة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين كلية التجارة ،2011م .
- عسكر ،سمير أحمد ،أصول الإدارة، دبي، دار القلم ،1983م .
- عقيلي، عمر وصفي ،فلسفة الإدارة ،دون مكان النشر ،1981م .
- العلاق ،بشير عباس ،معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة ،بيروت ،الدار العربية للموسوعات ،ط 1 ،1983م .
- علاقي ،مدني عبد القادر ،إدارة الموارد البشرية ،جدة ،دار خوارزم للنشر ،2007م .

- العبدروس، أغادير سالم، الإدارة والتخطيط التربوي، ضمن مقررات جامعة أم القرى الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، دون السنة.
- غربي، عبد الحليم، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، عدد 6، 2008م.
- غربي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002م.
- الفي، علي عمر إبراهيم، الاختيار والتعيين الوظيفي، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي، ليبيا، 2009م.
- الفهد، عبد المحسن، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006م.
- قصي الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، عمان الأردن، دار صفاء للنشر، 2004م.
- كردي، أحمد السيد، بحث بعنوان، مدى مشاركة العاملين في القرارات الإدارية في مصر، مقدم لقسم الدراسات العليا، كلية تجارة، جامعة بنها، مصر 2009م.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق، الطبعة الثانية، 1985م.
- اللوزي، موسى سلامة، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، 2012م.
- لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، بيروت لبنان، دار الشرق، 1973م.
- المانع، محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006م.
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003م.
- ماهر، أحمد، نظم الاجور والتعويضات، مصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2010م.

المبعضين، باسم أحمد علي، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، ضمن مشاركة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009م.

محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988م.

محمد، محمد علي، علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 1982م.

المدهون، أماني، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الأقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.

المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005م.

مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مصر، دار النهضة العربية، 2006م. المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، الرياض، ط 1، دار نشر، 1417هـ.

مفتاح، صالح، إدارة الموارد البشرية، وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة ورقلة الجزائر، 10 مارس 2004م.

منصور، منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 1975م.

المؤتمر الثاني للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، حولية البركة العدد الخامس، رمضان 1424هـ أكتوبر 2003م، مجموعة دلة البركة، نقلاً عن تقرير المؤتمر

الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في
17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م.

نصر، خالد، محارب المحارب، ندوة تنسيق الخدمات الصحية، بالمملكة العربية السعودية
،ومشكلات التنسيق. معهد الإدارة العامة، الرياض: المنعقدة في الفترة من 4-7
،ابريل، 1404هـ.

النمر، محمد، وآخرون، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض المملكة العربية
السعودية، مطابع الحميضي، 2006م
نواف كنعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية)، عمان
الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007م .

هاشم، زكي محمود، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي والمعاصر. عمان:
دار عمار للنشر والتوزيع، 2004م.

الهيتمي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع
،2003م.

الوسوف، أيهم سلمان، إدارة الاختيار والتعيين، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق كلية
التجارة والاقتصاد، سوريا.

ب-المرجع باللغة الإنجليزية:

Gilbert . j. B Probst et All، Organisation et Management، Paris ; les
Editions D'organisation، 1997 ; P 44

J .C . Barbier، l'organisation du travail، Paris، le Sycomore ،1982، P
،20.

LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation، Théories et
Application ; Paris، Edition D'organisation ; 2000 ،P 81 .

NURUL QOMARIYAH,(2014), Determination Margin Murabaha Akad at Bank Muamalat Indonesia Branch Malang SCIENTIFIC JOURNAL, UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS BRAWIJAYA, MALANG p10.

Robbins, Stephen P., Organization Theory structure, Design and Applications . Prentice Hall . New york, 1990.p 310.



الملحق

طلب التوظيف في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج

بيانات شخصية

الاسم الكامل	اسم الشهرة	اللقب
مكان الميلاد	تاريخ الميلاد	الدين
عنوان الإقامة		
البريد الإلكتروني		

البطاقة الشخصية	هاتف
رقم	هاتفون
قرية	مكتب
المناطق	المنزل
المدينة	

عنوان للاتصال في حالة الطوارئ	الاسم
عنوان / الهاتف	

شجرة العائلة	الحالة الاجتماعية
المعالين / وريث صلة	اعزاب
الاسم	متزوج
الموئل	طلاق
العمر	أرمل / أرملة
	زوجة زوج
	الأطفال الأول
	الأطفال الثاني
	الأطفال الثالث

العلاقة الأسرية (بما فيهم أنت)	اسم	العمر	التعليم	وظيفة	معلومات
الأب					
الأم					
الأخوة الأول					
الأخوة الثاني					
الأخوة الثالث					
الأخوة الرابع					

تعليم	اسم المدرسة والمدينة	السنة	التخصص	تميرير / لن تمر
تعليم				

				دبلوم
				عالم
				ماجستير
				أكثر

قدرة تطبيقات الحاسوب (خط لزوم لها)

اللغة التي تجيدها عليها		قدرة تطبيقات الحاسوب (بكفاية)
الانجليزية	ضعيف / نشطة	لا اتقن / أتقن
العربية	ضعيف / نشطة	لا يتقن / أتقن
.....	ضعيف / نشطة	لا يتقن / أتقن
.....	ضعيف / نشطة	لا يتقن / أتقن

إشارة

اسم المنطقة أو الزملاء السابقين والرؤساء الذين نتمكن من الاتصال بهم للحصول على معلومات عنك

اسم	موقف / وظيفة	العنوان	هاتف

الشركات التي تعاملت معها - المذكورة فيما بعد - أو عائلتك

اسم	الوظيفة	العلاقة

حيث لم تسمع / معرفة معلومات عن تشكيل الوظيفة في الشركة؟

--

ما هو الموقف الذي ينطبق على الشركة؟ يمكن أن يكون أكثر من واحد

--

هل أنت على استعداد للعمل / تعيين خارج المدينة؟

--

التاريخ الوظيفي

بدءاً من وظيفتك السابقة، إضافة الأعمدة إذا كان أكثر من 3 شركات

اسم الشركة	نوع العمل	العنوان
المجال الأخير الخاص بك وظيفة المشرف عدد المرؤوسين الخاص بك	من شهر / سنة إلى شهر / سنة	راتب
وصف واجباتكم		

وصف الهيكل التنظيمي في الشركة في الوقت الراهن أن يصف الوضع الحالي الخاص بك، ومواقف الوظيفة من فوقكم ومن أسفل منكم الخاص بك	
سبب التوقف وتركها	يمكنك الاتصال على صاحب العمل السابق / مشرف لك؟ نعم / لا هاتف

اسم الشركة	نوع العمل	العنوان
الوظيفة الأخيرة الخاصة بك	من شهر / سنة إلى شهر / سنة	راتب
وصف واجباتكم		
سبب التوقف وتركها	يمكنك الاتصال على صاحب العمل السابق / مشرف لك؟ نعم / لا هاتف	

اسم الشركة	نوع العمل	العنوان
الموقف الأخير الخاص بك	من شهر / سنة إلى شهر / سنة	راتب
وصف واجباتكم		
سبب التوقف وتركها	يمكنك الاتصال على صاحب العمل السابق / مشرف لك؟ نعم / لا هاتف	

الرواتب والمنافع المتوقعة	تاريخ البدء يمكن أن تعمل في الشركة
وفيما يلي يطلب منك شرح عن نفسك بعبارات خاصة بك تكون موضوعية قدر الإمكان كما يلي:	
انا.....	
اشرح ما هو أكثر الأشياء أهمية في حياتك.....	

.....
 ما هي طموحاتك؟ ما اعتقادك في النجاح.....

 ما اعتقادك حول القيم للوظيفة الأخلاقية.....

 برأيك، ما ذا يعتقد الآخرون عنك؟.....

 القرآن الكريم كم قدر الأهمية له في حياتك؟.....

بيان

أقر أنه عندما تم قبولي في العمل بهذه المؤسسة - بنك معاملات اندونيسيا تي بي كيه، ثم وأنا على استعداد لـ:

- 1- تنفيذ أحكام ومعاملات الشريعة الإسلامية
- 2- واجبات ومسؤوليات بلدي بشكل جيد
- 3- عدم اتخاذ أي إجراء الذي قد يتعارض مع المعايير الدينية والمعايير الاجتماعية والشريعة ودولة القانون
- 4- لا اشرب حول مكان العمل، وخلال ساعات العمل
- 5- لا أقوم بالأعمال التي تتنافى مع الأخلاق وغيرها من ارتكاب الزنا، والتحرش الجنسي، وكذلك الإجراءات أو الكلمات التي تحتوي على إيذاء الشخصية
- 6- لا أفعل أي شيء من المراهقات كالفقار والميسر وزيارة مؤسساتها
- 7- لا ارتكب سلوكا سيئا يمكن أن يضر بصورة مهنتي فضلا عن سمعة البنك
- 8- لا أمتلك أو اتناول ولا اساعد على انتشار المخدرات وغيرها من المخدرات والكحول .
- 9- عدم ممارسة الاحتيال بأي شكل من الأشكال .وأقر بوعي إنني لم يسبق لي أن مارست ذلك أي الاحتيال في أي شركة سابقة أو غيرها من الأعمال الإجرامية في الماضي
- 10- ليس لدي أي تهرب من التزامات الائتمان، وإذا كان لدي فأنا على استعداد لسداد القروض المتعثرة قبل أن أنضم إلى العمل في بنك معاملات اندونيسيا،
- 11- ليس لدي علاقة أسرية مع موظفي بنك معاملات (الزوج / الزوجة / الآباء / الأشقاء / ابن / ابنة / ابن أخ / العم / العمة / حفيدة / الجد / الجدة).

وبالتالي أنا أملاء هذا الطلب بوعي تام مني وأقر بأن جميع البيانات / المعلومات المذكورة أعلاه صحيحة .
 إذا في المستقبل ثبت أن بيان البيانات / المعلومات غير صحيحة وهي ومضلة أو افق على العقوبات المنصوص عليها في القوانين واللوائح.

جاكرتا، 2015
 توقيع الموظف المتقدم

.....

- 1- الباحث وهو يلتقي مع مدير إدارة الموارد البشرية في بنك معاملات اندونيسيا - مالانج (SE,Rizma) (ريزما) (على اليمين)
- 2- رئيس قسم شؤون الموظفين في بنك معاملات اندونيسيا – مالانج (SE,Arizal) (أريزال) (على اليسار)



الباحث أثناء جمع البيانات في بنك معاملات اندونيسيا فرع مالانج





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan: Ir. Soekarno No.01 Dadaprejo, Kota Batu 65323. Telepon. 0341-531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.Ps/HM.01.1/ 019/2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

22 Januari 2016

Kepada
Yth. Bank Mu'amalah Malang

di -
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penelitian Tesis bagi mahasiswa kami, maka mohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Abdulla Hasan Almkhathrsh
NIM : 14710036
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing : 1. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Ag
2. Dr. H. Ach. Djalaluddin, MA
Judul Tesis : إدارة التنسيق في توظيف الموارد البشرية وتقييم الأداء

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIR 19612311983031032