

دور تخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين- دراسة ميدانية في رئاسة بنك

فيصل الإسلامي السوداني

The role of human resources planning in the performance of employees - a field study in the presidency of Faisal Islamic Bank of Sudan

د. نصر الدين الأمين فضل الله الكلس *

جامعة النيلين- كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال.

nasralkals5080@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/07/02

تاريخ القبول: 2023/02/17

تاريخ الاستلام: 2023/02/12

-الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحقيقي لتخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه بعدد من الأبعاد (التحليل البيئي صياغة الخطة، تنفيذ الخطة) أما أداء العاملين فيمثل المتغير التابع الذي تم قياسه من خلال (كمية العمل، جودة العمل، المعرفة بمتطلبات العمل). تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من وراءها التعرف على علاقة وأثر تخطيط الموارد البشرية بأداء العاملين والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع تخطيط الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين، اختار الباحث بنك فيصل كميدان لتطبيق الدراسة. اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة قصدية من العاملين في البنك بلغت (100) موظف من مجموع الموظفين وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين. إضافة لمجموعة النتائج تم صياغة توصيات على ضوءها لتشخيص واقع تخطيط الموارد البشرية والمعوقات.

-الكلمات المفتاحية: التخطيط، المورد البشري، جودة العمل، بنك فيصل.

Abstract:

The study aimed to identify the real role of human resource planning in the performance of employees, considering human resource planning as an independent variable that was measured by a number of dimensions (environmental analysis, plan formulation, plan implementation). work, knowledge of work requirements). The problem of the study was identified through a set of questions aimed at identifying the relationship and impact

* المؤلف المرسل: نصر الدين الأمين فضل الله الكلس

of human resource planning on the performance of employees, in the light of which a set of hypotheses were formulated to diagnose the reality of human resource planning and its impact on employee performance. The researcher chose Faisal Bank as a field to apply the study. The study relied on A questionnaire form to obtain data was distributed to a sample chosen intentionally from the employees of the bank, amounting to (100) employees from the total number of employees, and it was analyzed using the (spss) program. The performance of employees. In addition to the set of results, recommendations were formulated in the light of it to diagnose the reality of human resource planning and the obstacles

key words: planning, human resource, work quality, Faisal Bank.

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية، ويرجع ذلك إلى أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة أو المنظمة، وتختص بجذب الموظفين الاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. وهي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما ويقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري مهم من أصول المنشأة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في التخطيط الاستراتيجي الشامل، فإنها تسعى إلى إيجاد قوة عمل متجانسة منتجة فعالة مستقرة وإلى تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الانتماء والولاء.

يعد التخطيط بصفة عامة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية إذ أن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها. وتعد من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منتظمة.

1- مشكلة الدراسة:

منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات خاصة في ضوء التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة، ومن ضمنها وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى، وعدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية

من حيث النوعية والإعدادات اللازمة وضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى:

قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار المنظمات لتنظم معلومات خاصة لإدارة الموارد البشرية يمكن إن يعكس سلباً على مستوى أداء العاملين؟ إلى جانب السؤال الجوهرى يمكن طرح التساؤلات الآتية:

1- هل يقوم البنك بإجراء تحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية ووصف الوظائف؟
2- هل أن عدم صياغة خطة الموارد البشرية بطريقة سليمة يؤثر سلباً على تخطيط الموارد البشرية؟

3- هل هناك صعوبات في تنفيذ خطة الموارد البشرية؟

1-2- فرضيات ونموذج الدراسة :

يحاول الباحث في هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية بأبعاده وأداء العاملين.

- الفرعية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل العوامل البيئية وأداء العاملين.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين صياغة خطة الموارد البشرية وأداء العاملين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ خطة الموارد البشرية وأداء العاملين.

وعليه يقترح الباحث المخطط الموضح في الشكل رقم (1) والذي يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة المتغيرات في إطار نوعين وكالاتي:

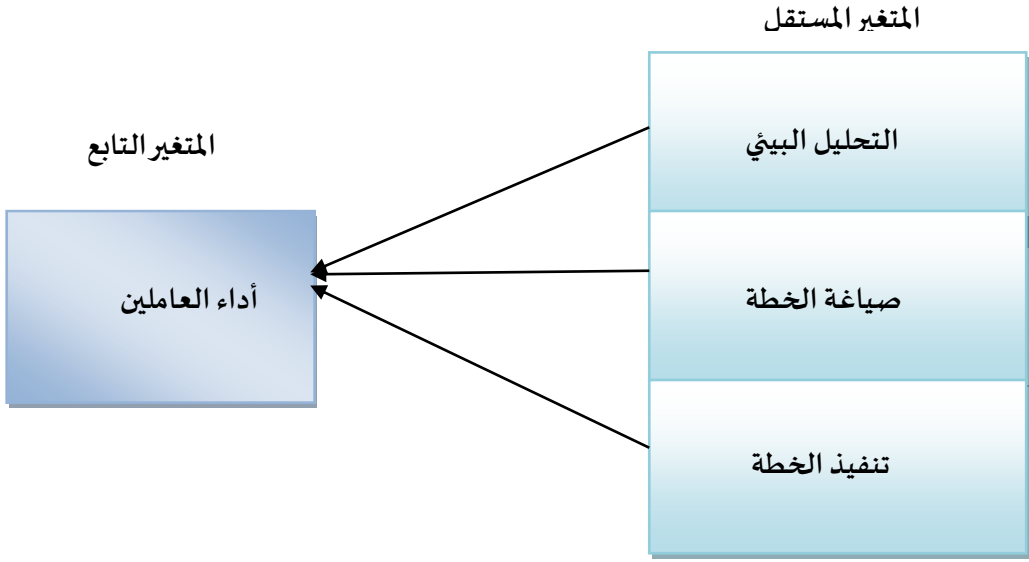
❖ المتغير التفسيري (المستقل)

ويمثل تخطيط الموارد البشرية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد الآتية (التحليل البيئي صياغة الخطة، تنفيذ الخطة).

❖ متغير الاستجابة (المعتمد)

ويتمثل في أداء العاملين ويتم قياسه من خلال التركيز على (كمية العمل، جودة العمل، المعرفة بمتطلبات العمل)

الشكل (1) مخطط متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد للدراسات السابقة 2021م

3-1- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة وفق ثلاث مستويات، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

4-1- الأهمية العلمية:

- وضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة.
- تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية المتوفرة، والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها.
- المساعدة في معالجة المشكلات المرتبطة مع إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بتصحيحها قبل انتشارها.
- المشاركة في دعم أهداف الأفراد من الموظفين عن طريق تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم بهدف الاستفادة من قدراتهم وتعزيز دافعيتهم.

5-1- الأهمية العملية:

- دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية من خلال توزيعهم على فئات.
- معرفه كمية العناصر التي ستندرج لكل فئة من الفئات، سواء من خلال الترقية أو الحاجة للتدريب
- إعداد تقارير بالمواقع الوظيفية الخاصة بفئات العمل، والتأكد من أن الموظفين الذين يعملون فيها يمتلكون الشروط المناسبة لها.

6-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة الحاجات الحقيقية التي ترتبط مع المهام والنشاطات الخاصة بالوصف المهني والوظيفي
- بناء معلومات عن كافة التخصصات الأكاديمية والمهنية الخاصة بالموظفين وضمان وملاءمتها مع العمل
- إعداد الميزانية المالية المتعلقة بالموارد البشرية مما يساهم في توفير الأجور وتقليل الأعباء المترتبة على الميزانية.

7-1- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات الدراسة الحالية من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان.

8-1- أساليب جمع البيانات:

تمثلت أهم أساليب جمع البيانات بالآتي:

- اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات وفي نفس الوقت تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والسجلات

الرسمية للبنك بالإضافة إلى الشبكة العالمية للمعلومات الإنترنت كل تلك الأدوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للدراسة .

- اعتمدت الدراسة في الجانب العملي على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات التي يعتمد عليها في الدراسة .

9-1- سابعاً: الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية :

النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل التحديد اختبار t Test، واختبار F، بالإضافة الى ايجاد قيمة (B) و (a) من خلال الانحدار الخطي البسيط.

2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة وتعد هذه العملية جزءاً مكماً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة (كشوارى، 2010م، ص 70) كما يعرف (العولقي، 2009، ص 67) تخطيط الموارد البشرية أنه " التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات ويعرف (قنديل، 2011، ص 167) تخطيط الموارد البشرية أنه مجموعته الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، في تحديد وتحليل وتقييم وتقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الإستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى .

2-1- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها القوى العاملة بالكمية والنوعية اللازمة والتأكيد على حسن إستخدامها والإستفادة القصوى منها لزيادة الفاعلية الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنقاط التالية:

- وضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة (جمال، ص 77)

- التيتطبيق أفضل إستخدام لكافة الموارد البشرية المتوفرة، والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها(مهدى، ص 46)
- المساعدة على إيجاد البيانات المناسبة للكثير من نشاطات وعمليات الموارد البشرية.
- (Richard:2008:22)
- المشاركة في دعم أهداف الأفراد من الموظفين عن طريق تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم بهدف الإستفادة من قدراتهم وتعزيز دافعيتهم:2003م، ص14)
- يحدد مقدما الإحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت، وبالتالي يكشف للمنظمة ما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة عن الفترة التي يجرى التخطيط لها. (الساعدي:2015م، ص 66)

3-2- عناصر تخطيط الموارد البشرية:(عبد الباري:2020م، 150)

- التحليل البيئي: هو تقييم الآثار الممكنة والمحتملة للقوى الخارجية وتنظيم الشروط اللازمة للبقاء ولإستراتيجيات النمو. الإتجاهات في مجال التسويق أو القوى الخارجية التي قد يكون لها تأثير على نجاح أو فشل منتج معين.
- صياغة الخطة: هي خطة أو طريقة توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد إعتقادا على التخطيطات والإجراءات، وهي وثيقة تحدد إتجاه المنظمة،
- تنفيذ الخطة: يتم تصميم الخطة التنفيذية بعد وضع الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية ثم يتم بعد ذلك تحويل كل هدف إستراتيجي إلى مجموعه من الأهداف. (عشوى: 2009م، ص 9)

4-2- أداء العاملين :

2-5- مفهوم أداء العاملين:

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء وإستمرارية العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين(بوبكر:2016م، ص 80) ويعرف إجرائيا بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل

وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية محمد: 2008م، ص 215) في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدده للخطط الموضوعه مسبقا والتعرف على أوجه القصور والانحراف عما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا (خالد محمد: 2008م، ص 41). كما يتضح أن أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة، ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات التي تسعى لتحقيقها (القرالة: 2011م، ص 51)

6-2- عناصر أداء العاملين:

أن تحديد الأداء لا يتم بناء على توفير أو عدم توفير بعض المحددات بل هو نتيجة للتفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الشخص للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل والذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته
- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساس بالرضا عن عمله بعد أن يحقق رغباته وأهدافه ويشبع حاجاته جميعها.
- القدرة لدى الفرد على الأداء: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعلم والتدريب وكسب الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل (حنفي: دت، ص، 222-223)

7-2- معايير الأداء:

يتم قياس الاداء من خلال استخدام معايير محدده يقارن بها الأداء الفعلي مع المعياري ومن بين تلك المعايير عناصر تقييم أداء والتي تعرف على أنها الصفات والمميزات التي يتكون منها الأداء الكفاء للعمل والتي بناء على مدى توافرها في الموظف يتم الحكم عليه، وهى بمثابة الأساس الذي يجب على الرئيس المباشر إتباعه والتقييد به عن تقييم أداء العاملين وتنوع العناصر المرتبطة بأداء العاملين وتنقسم إلى نوعين الأول يتمثل في الصفات الملموسة التي تقاس بسهولة والثاني الصفات غير الملموسة والتي تحتاج لمهارات خاصة والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها (أبو العباس: 2011م، ص 178)

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرفة العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.
- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا العمل
- جودة العمل: وهي جهد مستمر متطور لا يتوقف مادام الإنسان ينتج، والكفاءة والمعرفة والمهارة للقيام بهذه الأعمال على أحسن وجه ممكن.

3- مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بالإدارة العليا وجميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في رئاسة بنك فيصل الإسلامي السوداني

1-3- عينة البحث:

تم اختيار عينة قصدية (100) موظف تم توزيع الاستبانة عليهم، مع العلم بأنهم يشكلون الإدارة العليا ومسؤولي الموارد البشرية....

2-3- أداة البحث:

- وقد اشتملت الاستبانة على ثلاث محاور كالاتي:
- المحور الأول: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية وقد تكونت من (10) فقرات تم من خلالها قياس المتغير.
- المحور الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين) وقد تكونت من (10) فقرات غطت المتغير بالكامل . وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة. من خلال الاتي

3-3- الصدقة الظاهري:

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وآراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض

الآخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة الدراسة والغرض الذي أعدت من أجله.

4-3- ثبات الاستبانة:

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية الفا كورنباخ والجدول أدناه يبين معامل الفا كورنباخ لكافة متغيرات الدراسة
جدول رقم (2) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة.

الابعاد	معامل كورنباخ الفا	الصدق
التحليل البيئي	90.66	0.955
صياغة الخطة	93.6	0.960
تنفيذ الخطة	96.3	0.888
أداء العاملين	91.6	0.943
الاجمالي	95.9	0.918

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان جميع متغيرات الدراسة الاساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة بعد ان وصلت اجمالي معدل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (95.9) هذا ما يدل دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما ويتضح من معامل الصدق ان المقياس يمكن ان يقيس ما وضع لقياسه بعد ان بلغ اجمالي معامل الصدق لجميع الابعاد (0.918).

4- عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة:

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة من خلال تحليل اراء المستجيبين في بنك فيصل الإسلامي، اجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين.

4-1- وصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة:

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لبنك فيصل الإسلامي السوداني المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت الى (20) فقرة وكما يأتي

2-4- عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية:

يتم توضيح أهمية ابعاد متغير تخطيط الموارد البشرية من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد تخطيط الموارد البشرية كالآتي.

البعد الأول : عرض وتحليل نتائج فقرات التحليل البيئي:

وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول ادناه .
جدول رقم (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (التحليل البيئي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحاجات
مرتفع	96%	0,96	3,98	يتم وضع رؤية ورسالة للبنك واضحة ومعلنة
مرتفع	92%	0,89	4,15	يوجد ربط للحوافز بمستويات الأداء ووجود آلية للثواب والعقاب
مرتفع	97%	0,91	4,11	يقوم البنك بتحليل موارده (المالية، المادية، البشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد
مرتفع	85%	0,80	3,92	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إدارة الشركة جادة في دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وإجراء عملية التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,92) بانحراف معياري قدره (0,80) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (85%) في إجابات أفراد العينة، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثالثة (يقوم البنك بتحليل موارده المالية، المادية، البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (97%) بمتوسط حسابي (4,11) وبانحراف معياري (0,91)، لأفراد العينة مما يدل على وجود اتفاق حول اعتماد إدارة البنك على نتائج التحليل البيئي.

البعد الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات صياغة الخطة

يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل وأشتمل هذا البعد على أربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (صياغة الخطة)

صياغة الخطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
يقوم البنك بتحليل إحتياجاته من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحال والتوجه المستقبلي له	4.28	0,92	% 80	مرتفع
يقوم البنك بصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الإحتياجات والمتوفر من تلك الموارد	4.10	0,87	%78	مرتفع
يسعى البنك لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية	4.23	0,96	%85	مرتفع
يقوم البنك بإستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة	4.15	0.96	%88	مرتفع
المؤشر الكلي	4.66	0,89	%70	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسات الميدانية

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان ادارة البنك تهتم في صياغة وإعداد خطه العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.66) بانحراف معياري قدره (0,89) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية

الي (70%) وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب(يقوم البنك بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي له)، حيث حققت أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4.28) بانحراف معياري قدره (0.92) ونسبة إتفاق (80%) وهذا يدل على أن إدارة البنك تعتمد على تحليل الإتجاهات المستقبلية. في حين سجلت فقرة (يقوم البنك بصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الإحتياجات والمتوفر من تلك الموارد). أقل متوسط حسابي بلغ (4.10) بانحراف معياري قدره (0.87) بنسبة اتفاق قدرها (78%) وهذا يبين أن إدارة البنك لا ترجع لمؤشرات الأداء عند تحديد الإحتياجات من القوى العاملة.

البعد الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات تنفيذ الخطة

اشتمل هذا البعد على ثلاثة فقرات وكانت نتائج تحليل البيانات كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (تنفيذ الخطة)

تنفيذ الخطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
تساهم الأهداف المؤسسية بتحقيق رؤية ورسالة البنك	4.26	0,87	75%	مرتفع
اللغة المستخدمة في صياغة الأهداف بسيطة ويسهل فهمها للجميع	4.22	0,91	74%	مرتفع
ترتبط قيم العدالة والمساواة والشفافية والمبادرة والإبداع إرتباطاً وثيقاً بعمل البنك	4.30	0,82	86%	مرتفع
المؤشر الكلي	3,89	0,83	79%	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3,89) بانحراف معياري قدره (0,83) مع وجود اتفاق كلي نسبته (79%)، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة

ب) ترتبط قيم العدالة والمساواة والشفافية والمبادرة والإبداع إرتباطاً وثيقاً بعمل البنك (حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4.30) بانحراف معياري قدره (0,82) ونسبة اتفاق (86%) وهذا يدل على ان ادارة البنك جاده في تنفيذ الخطة الموضوعة.

عرض وتحليل نتائج المتغير التابع أداء العاملين

تم قياس اهمية متغير أداء العاملين من خلال تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمتغير، اشتمل المتغير التابع على (10) فقرات، وقد اجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين للقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (أداء العاملين)

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
هنالك إلزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمه لعمل الموظفين	4.75	0,34	%88	مرتفع
مراعاة التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	4.72	0,35	%77	مرتفع
القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	4.67	0,38	%40,	منخفضة
إنجاز الأعمال يتم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها	4.77	0,43	%78	مرتفع
القدرة على إنجاز ما يوكل من مهام إضافية	4.70	0,49	%89	مرتفع
يوجد استعداد تام لتحمل المسؤولية في العمل	4,64	0,50	%85	مرتفع
يتم تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	4.61	0,53	%83	مرتفع
ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة لمحتوى العمل	4.56	0,51	%75	مرتفع
هنالك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل	4,66	0,37	%92	مرتفع
الشعور بالفخر عند القيام بأداء الواجبات والمسؤوليات	4,83	0,41	%88	مرتفع
المؤشر الكلي	4.87	0,82	%85	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

الجدول أعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات أداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.87) بانحراف معياري (0,82) ونسبة اتفاق في آراء المستجيبين وصلت الى (85 %) ما يعكس حالي اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (72) اي ان هناك تحسين في أداء العاملين، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (إنجاز الأعمال يتم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,77) بانحراف معياري قدرة (0,43) ونسبة اتفاق في الآراء وصلت الى (78%) مما يدل على أداء العاملين يعتمد على الإنتاجية. اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة) فقد سجلت متوسط حسابي (4.67) بانحراف معياري قدرة (0,38) ونسبة اتفاق (40%) ما يدل على أن هنالك مشكله بالنسبة للأفراد العاملين في معالجته المشاكل الطارئة والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة الفورية بالنسبة لمطلوبات الوظيفة والعمالء.

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل لعلاقة الارتباط والتأثير

يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول ادناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات.

الجدول (7) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثيرين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة		المتغير	معامل	R ²	قيمة	قيمة الدالة
		المعتمد	الارتباط		(F) المحسوبة	المحسوبة
التحليل البيئي صياغة الخطة تنفيذ الخطة	أداء العاملين	Y	0,57**	0,27	8,50**	0,011
			0,46*	0,28	5,56*	0,013
			0,68**	0,21	7,53**	0,023
الكلي	X	Y	0,68**	0,17	14,53**	0,023

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS .

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة و أثر ذات دلالة إحصائية بين (التحليل البيئي ، صياغة الخطة ، تنفيذ الخطة) وبين أداء العاملين.

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,023) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (0,05)، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط $(0,68^{**})$ ، مما يدل على أن اعتماد تخطيط الموارد البشرية من قبل إدارة البنك سوف يؤدي لتحسين أداء العاملين. وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,17) اي ان (17%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين يعود للتخطيط الموارد البشرية المعتمدة في البنك، كما وتبين ان قيمة f المحسوبة $(14,53^{**})$ عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية.

تتفرع منها الفرضيات الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة و أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وأداء العاملين.

من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,011) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتأكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ $(0,57^{**})$ ، يعد ارتباط إيجابي يؤكد الغلاقة الارتباطية بين التحليل البيئي و أداء العاملين ، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (0,27) اي ان (27%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين يعود الي لدقة وصلاحيه تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية في الشركة، ووصلت قيمة F المحسوبة $(8,50^{**})$ عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين. من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة و أثر بين التحليل البيئي أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة و أثر ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطة وأداء العاملين.

اتضح من خلال تحليل البيانات ان مستوى الدالة المحسوبة (0,013) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وقد كان معامل الارتباط $(0,46^*)$ ، ما يدل على أن إعداد خطة الموارد البشرية ترتبط بتحسين أداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,28) اي ان (28%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين يعود إلى الخطة الموضوعه ووصلت قيمة F المحسوبة $(5,56^*)$

عند مستوى دالة (0,05) مما يدل على ان هناك تأثير للخطوة الموضوعية على تحسين أداء العاملين. من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين إعداد خطة العمل وتحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الخطة وأداء العاملين. يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0,023) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05)، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط ($0,68^{**}$)، ما يدل علي تنفيذ الخطة يرتبط بتحسين أداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,21) اي ان (21%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين يعود الي للتنفيذ السليم والدقيق لخطة الموارد البشرية، ووصلت قيمة F المحسوبة ($7,53^{**}$) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لتنفيذ الخطة في البنك على تحسين أداء العاملين. من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين تنفيذ الخطة وأداء العاملين.

5- خاتمة:

- هنالك دعم ومتابعة لتخطيط الموارد البشرية. إلا أن هناك ضعف في مجال تحليل وطرق تحديد الاحتياجات البشرية حيث لا تستخدم الأساليب الكمية في حصر تلك الاحتياجات.
- 85% من التحسن الحاصل بأداء العاملين يعود لدقة وصلاحيات تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية في البنك
- نجاح خطة الموارد البشرية يرتبط باستقرار وتهيئة بيئة العمل والاهتمام باحتياجات العاملين المادية والمعنوية.
- وأوصت الدراسة بالآتي:

- تطبيق أساليب كمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على معايير واضحة تحقق توافر المهارات لدى الموارد البشرية في الوظيفة
- قبل صياغة وتنفيذ واعتماد خطة الموارد البشرية يجب الاهتمام بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية
- ضرورة مراعاة التوافق بين مطلوبات الوظيفة ومؤهلات شاغلي الوظيفة قبل اتخاذ القرار بعمليات الاختيار والتعيين للنهوض.

6- قائمة المراجع:

- احمد ماهر (2005) إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- انس عبد الباسط عباس(2011) ، ادارة الموارد البشرية عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع .،
- مدني عبد القادر علاقي(2007) ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، جدة ، دار خوارزم للنشر .
- منير نوري و فريد كورتل(2010) ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر .
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم(2009) ، ادارة الموارد البشرية ، سورية - حلب ، شاع للنشر والعلوم.
- نعمة الكعبي و مؤيد السامرائي (1990) ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة الاعمال المركزية .
- راوية محمد حسن (1999)، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر .
- يزن تميم (2011)، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة) .
- سليمان الدروبي (2006) ، التحفيز عن طريق ادراك الذات ، عمان ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع .
- هاشم محمد رشا (2009)، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الراجة للنشر والتوزيع .
- سعاد نايف بزنوطي (2001)، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر .
- سهيلة محمد عباس (2006) ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر .
- علي السالمي (2001) ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

- عصمت سليم القرالة (2011)، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، الاردن ، جليس الزمان .
- خالد محمد الشوايكة (2008)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية .
- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم (2009)، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة مستوى اداءهم ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية .
- عنان الجعبري (2009)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا
- عبد الله حميد محمد الجساسي (2010)، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الأكاديمية العربية البريطانية .
- العولقي، عبد الله أحمد (2009) ، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعه الجزيرة ، العدد الثاني عشر ، المجلد 1.
- كشوري ، محمود فوزي (2010)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، المجلد ، الخامس .
- قنديل ، يزن محمد (2011) ، أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين : دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان :رسالة ماجستير غير منشوره ،جامعه الشرق الأوسط ،عمان: الأردن .
- الساعدي ،عادل أحمد (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .ورقه بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية ، الكويت ،إتحاد المدربين العرب .
- عشوى ،إلهام .عبد الصمد (2009) ، دور استخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية ،دراسة ميدانية الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعه الحاج لخضر -باتنة .

- Julie Beardwell& Tim Claydon , Human Resource Management ; A contemporary Approach , Harlow. Prentice Hall , 2007 ,p 120.
- Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management , Great Britain , short run press , 1988.