



*Global Proceedings Repository*  
American Research Foundation

ISSN 2476-017X

شبكة المؤتمرات العربية  
<http://arab.kmshare.net/>

Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 10th International Scientific Conference

Under the Title

“Geophysical, Social, Human and Natural Challenges in a Changing Environment”

المؤتمر العلمي الدولي العاشر

تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"

25 - 26 يوليو – تموز 2019 - اسطنبول – تركيا

<http://kmshare.net/isac2019/>

---

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء المنظمات

دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس

فتحية خليل اطحيشات

أمين على بوحنيك

محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس

محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس

قسم إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

[fathiasha@gmail.com](mailto:fathiasha@gmail.com)

[Aminbuhneik81@gmail.com](mailto:Aminbuhneik81@gmail.com)

## Abstract of the study

This post shows the achievement of human resources development strategies in the United States of America - English - Arabic - English - Arabic English language learning from the Institute of Graduate Studies (English) Institute of Graduate Studies (60)



employee at Ain Shams University (52) (37) only one, and this study reached several results, the most important of which:

1-There is a statistically significant effect of planning on the performance of banks, and the percentage of impact (13.7%), unless it affects another effect

2-The existence of a significant effect of statistical significance for the selection and polarization on the performance of banks, and the percentage of impact (54.5%) unless affected by another effect

3-There is a significant effect of statistical significance for training on the performance of banks, and the percentage of impact is (54.3%) unless otherwise affected

4-There is a significant impact of statistical significance of the practice of human resources management on the performance of banks, and the impact rate (66.5%) unless another impact

:The study also recommended the following points

1-Conduct training courses on an ongoing basis .

2-The need to attract the management of banks to human resources for those who have sufficient skills and experience in the functions of management control for the positions of management

3-The need for the management of banks to collect data and information about applicants for appointment for use in differentiation and appointment



#### 4-The need to work within the banks with a clear organizational structure that defines the responsibilities and powers of all employees

Keywords ( Human Resources, Man Power Planning, Selection)

#### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الاداء في مصرف الجمهورية الخمس وذلك من خلال التركيز على ذلك الاثر لممارسة الموارد البشرية من خلال التخطيط والاختيار والاستقطاب والتدريب على اداء تلك المصارف ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بوصفه المنهج الاكثر ملائمة لتلك الانواع من الدراسات ، تمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصرف الجمهورية الخمس حيث بلغ مجتمع الدراسة (60) موظفاً أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (52) مفردة ، تم الحصول على (37) مفردة فقط ، هذا وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (13.7%) ما لم يؤثر مؤثر آخر
2. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار والاستقطاب على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (54.5%) ما لم يؤثر مؤثر آخر
3. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المصارف ، وبلغت نسبة الأثر (54.3%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
4. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المصارف ، وبلغت نسبة الأثر (66.5%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

كما أوصت الدراسة بجملة النقاط أهمها :-

1. العمل على إقامة الدورات التدريبية بصورة مستمرة من اجل تطوير عماليه والرفع من مستواهم.
2. ضرورة استقطاب إدارة المصارف للموارد البشرية للذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة المختلفة .
3. ضرورة اهتمام إدارة المصارف بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.



4. ضرورة العمل داخل المصارف بهيكل التنظيمي واضح يحدد مسؤوليات وصلاحيات بجميع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الموارد البشرية ، تخطيط القوى العاملة ، الاختيار ، الاستقطاب) .

#### مقدمة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات نجاح أي منظمة وأهم عنصر من عناصر العمل والانتاج على الرغم من أن جميع تلك الموارد ذو أهمية كبيرة للمنظمة إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها كونه المحرك الأساسي لنجاح واستمرار تلك المنظمات، كما أن المورد البشري يعتبر عملية تقوم على الابداع والابتكار وهي المسؤولة على وضع الاهداف والاستراتيجيات والبرامج والخطط والاستثمار في الراس المال البشري .

كما يعتبر المورد البشري هو اعلى وأثمن الموارد لدى المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في حياة تلك المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها بالإضافة الى أن المورد الأكثر تعقيدا يتسم بكونه عرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية .

فاذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليها اقتصاديات اليوم ، فمما لاشك فيه فأن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعا ولهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصار جهدها من أجل استقطاب أفضل المهارات البشرية وتدريبها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية بالإضافة الى البرامج الاجتماعية المصاحبة لها، لذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها ومحاولة تنميتها امر يحتاج الى استراتيجيات كبيرة وجهد جبار ومستوى عالي من التخطيط طويل الامد .

انطلاقا مما سبق فإن البحث سيحاول ابراز دور المورد البشري كاستراتيجية لتحسين اداء منظماتها في المصارف وذلك من خلال التركيز على عدة محاور للموارد البشرية وهي ( التدريب ، الاختيار والاستقطاب ، التخطيط للموارد البشرية وذلك في مصرف الجمهورية مدينة الخمس .

#### مشكلة الدراسة :

اصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف انواعها وذلك لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمتوقعين في المستقبل.

ومن خلال ملاحظة الباحثان ومقابلة المسؤولين بالمصارف التجارية قيد الدراسة تبين وجود بعض المشاكل المتعلقة بعدم توفر الاستراتيجيات والمتعلقة بالموارد البشرية وأن هناك بعض اوجه القصور في التدريب والاختيار والاستقطاب اضافة للتخطيط للموارد البشرية ، كما لوحظ وجود ضعف في إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعدم استيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل المصرفي ، ويمكن تشخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المصرف قيد الدراسة؟



## - أهمية الدراسة :-

- يقدم هذا البحث نتائج للمصارف التجارية في ليبيا عن أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها الاستفادة في تحسين أداء المنظمات.
- قد يفتح هذا البحث المجال لمزيد من البحوث والدراسات في مجال تنمية الموارد البشرية.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتبعة في المصارف التجارية قيد الدراسة في تحسين أداء المصرف قيد الدراسة .
- 2- تقديم دليل علمي و مهني عن أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المصرف قيد الدراسة
- 3- تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها أن تفيد المصارف التجارية بصفة عامة والمصرف قيد الدراسة بالإضافة الى تقديم بعض التوصيات تفيد الباحث والكتاب كدراسات مستقبلية .

## منهج الدراسة وأداة جمع البيانات:

في إطار ما تم طرحه سلفاً في مشكلة البحث و الأهداف التي يسعى الباحثان إلى تحقيقها فإن الطابع الوصفي هو الغالب على هذا البحث ومن ثم اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث باعتباره المنهج المناسب لطبيعته وأغراضه , ويخدم متطلباته البحثية المستهدفة .  
أما أداة جمع البيانات فسيتم اعتماد بشكل اساسي على أداة الاستبيان ، حيث سيتم إعداد استمارة استبيان من البنود التالية:

1. اسئلة حول البيانات الأولية لأفراد العينة.
2. أسئلة حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
3. أسئلة حول أداء المصارف التجارية.

## نتائج الدراسة :

ستخضع البيانات المتحصل عليها للتحويل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية وصولاً إلى النتائج ومن تم الخروج بالتوصيات و تقديم المقترحات.



## فرضيات الدراسة :

### الفرضيات الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين دورها في تحسين الاداء.

### الفرضية البديلة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين دورها في تحسين الاداء.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ودوره في تحسين الاداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والاستقطاب ودوره في تحسين الاداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الاداء.

## اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في عدة نقاط اهمها :

- 1- النقلة النوعية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم و التي اصبحت لازما عليها تبني مسؤوليات جديدة ومبتكرة ممثلة في اكتساب مهارات ومعارف حديثة تساعدها على تحسين ادائها .
  - 2- التحريات التي تواجه المؤسسات المصرفية في ليبيا بصفة عامة ومصرف الجمهورية والوحدة بصفة خاصة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة في عدة مجالات علمية ومعرفية و التي فرضت نفسها كسبيل لتنمية مواردها البشرية .
- محاولة الدراسة في المساهمة في تحسين اداء عمل ادارة فروع الجمهورية والوحدة بتنمية مواردها البشرية وفق استراتيجية هادفة لتحسين ادائها .

## منهج الدراسة :

تستخلص الدراسة للأسلوب المنهج الوصفي في وصف الواقع الراهن للمصارف قيد الدراسة والمنهج التحليلي والذي يتمثل في تحليل البيانات التي يتم تجميعها والمعلومات من خلال استمارة الاستبيان .



## ادوات الدراسة :

فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تمت الاستعانة بما يتوفر للباحثين من كتب ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة للحصول على البيانات اللازمة بالخصوص اما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وصولاً للنتائج والتي على ضوءها تقدم التوصيات اللازمة .

## مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف الجمهورية ، والبالغ عددهم (60) موظف وتم أخذ عينة عشوائية قوامها (52) مفردة ، وتم الحصول على (37) مفردة فقط .

## المصطلحات الواردة في الدراسة :

- ادارة الموارد البشرية : " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم اغراض المنظمة ويرغمهم في البقاء بخدمتها (عقيلي، وصف ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ص:85)
- تخطط الموارد البشرية : " هو استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها " (الحريري، محمد، ادارة الموارد البشرية ، 2012، ص:57)
- تخطيط القوى العاملة : "هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب "
- الاختيار والاستقطاب : الاختيار" هي عملية استنقاء الافراد اللذين لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " (المدهون، ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، 2011، ص:78)
- الاستقطاب : "هو ذلك النشاط الذي ينطوى على ايجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الافضل لشغل وظائف للمنشأة " (منا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، 2008، ص:41)

## الدراسات السابقة :

أ- دراسة طارق ابو عائشة (2011): رسالة ماجستير بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي واثره على الاداء بالشركة الاشتراكية للمواني " ، طرابلس - ليبيا.

وهدفت هذه الدراسة الى :

- 1- التعرف على والتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء الشركة قيد الدراسة .
- 2- التعرف على المعايير والاسس التي على اساسها يتم صياغة الاهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء بعينة الدراسة .
- 3- التعرف على مدى توفر متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء بعينة الدراسة .



## النتائج :

وهناك العديد من النتائج نذكر منها، الآتي :

- 1- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء بالشركة قيد الدراسة .
- 2- وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) بين المعايير التي يتم على اساسها صياغة الاهداف الاستراتيجي والاداء بالشركة قيد الدراسة .
- 3- وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي والاداء بالشركة قيد الدراسة .
- 4- كما اظهرت النتائج ان هناك انخفاض في مستوى اداء الشركة قيد الدارة .
- 5- اظهرت النتائج ان نقص في متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة قيد الدراسة .

ب- إبراهيم ليلا (2013) ورسالة ماجستير بعنوان: تخطيط الموارد البشرية وأثره على فاعلية الأداء بالشركة الليبية للموائ.

هدفت هذه الرسالة إلى:

- 1- دراسة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركة قيد الدراسة.
- 2- تحليل أثر تخطيط الموارد البشرية على فاعلية أداء الشركة والمتمثل في تحقيق أهداف الشركة وتحسين الحصول على الموارد البشرية.
- 3- التعرف على الأسس والأساليب المتبعة في إعداد وتنفيذ خطة عمل الموارد البشرية وآلية عملها بالشركة محل الدراسة.
- 4- معرفة مدى تطبيق الأساليب العملية في وصف وتوصيف الوظائف بالشركة قيد الدراسة.
- 5- التأكد من أن الشركة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين من حيث توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المشتركة.

## النتائج:

هناك العديد من النتائج نذكر منها الآتي:

- 1- التدني في استخدام السياسات الحاكمة للعمل وأساليب الإشراف وسلوكيات الرؤساء والعلاقات بينهم وبين مرؤوسهم.
- 2- هناك أوجه خلل ملحوظة شملت تدني في التدريب والتنمية للكوادر البشرية من الداخل والمتخصصة في التعامل مع المتغيرات التكنولوجية.
- 3- القصور في تطبيق التشريعات والقوانين التي إعداد خطط الموارد البشرية.
- 4- التدني في مستوى إشراك جميع المديرين عند إعداد خطط الموارد البشرية.
- 5- القصور في تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف في الشركة مما أدى على قلة معرفة العاملين بالواجبات المتوقع ادائها في انجاز الاعمال المكلفين بها .





- 6- ضعف في الاجور والمرتببات في الشركة محل الدراسة، مما ادى الى انخفاض مستوى اداء الموارد وتأثير ذلك على تدني فاعلية الاداء.
- 7- التدني في مستوى التوافق والانسجام بين اهداف الموارد البشرية من جهة واهداف الشركة من جهة اخرى .
- دراسة الطعان حاتم، بعنوان اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي "دراسة ميدانية على وزارة النقل الاردنية"
- هدفت الدراسة الى الكشف عن نمط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والبحث اذا كانت عتية الدراسة مؤهلة لقيادة الوزارة نحو نمط الاستراتيجيات هذا وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:
  - 1- تراجع اهتمام الوزارة بمستوى اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في وزارة النقل .
  - 2- لا يوجد اهتمام لدى الوزارة بالمبحوثة باستراتيجية تحليل الوظيفة مقارنة بالاستراتيجية الاخرى .
  - 3- حققت الدراسة الاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير المرئية الاولى من اهمية الوزارة ومن ثم استراتيجية تقويم الاداء لتاتي استراتيجية تحليل الوظيفية في المرتبة الاخيرة .
  - 4- تراجع المثلية ابعاد النجاح الاستراتيجي، في مستوى الاهمية للوزارة المبحوثة مما يؤثر الى الضعف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل .

ج- استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك) ، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: حسين يرقى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007-2008

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات الجديدة؟ إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كذلك على كيفية التسيير الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سوناطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن تسيير الموارد البشرية يعد الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها، وأن من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح لذا إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

د.أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: يحضيه سملاي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 .



حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يدكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والتسيير الاستراتيجي لرأس الدال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. هذه الدراسة توصلت إلى نتائج عديدة أهمها: أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية لشا يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### ماهية ونشأة ادارة الموارد البشرية ومراحل تطورها :

تعددت الآراء والتسميات التي احاطت بنشاط القوى البشرية العاملة، وفي مجملها بقية منحازة في وصفها الدقيق لطبيعة وتكوين العنصر العامل فادوات العمل واستحقاقاته المتعددة . في الماضي: وقبل ولوج عصر النهضة الصناعية كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة العمل وتدرجات السلم الوظيفي، بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائدة التي تعود على ارباب العمل والمنفعة التي تنعكس على الايدي العاملة. وفي مجملها لم تخرج انذاك عن اطار السيد والعبد والرئيس والمرؤوس متجاهلة التشريعات الكونية والدينية اخذة بالاعراف السائدة انذاك المنظومة تحت ظلال العبودية بكل المقاييس، وليس ثمة مخرج الا الانكفاء على الحال والشكوى المستديمة التي انتجت تكوينات الاسس المبدئية الحماية والدفاع عن الافراد والقوى العاملة والمطالبة بنزعة حقوقية بالرقابة المؤثرة التي تدعو الى احترام حقوق الانسان وفق التشريعات السماوية والمتطلبات الحقوقية للانسان والطبيعة البشرية، وعليها فقد برز السلم الوظيفي بتصنيفاته البدائية مبقيا على سطوة ارباب العمل الى جانب ظهور بعض التشجيعات الوظيفية والمالية للقوى العاملة.

وصولا الى بداية تشكل (العنصر الصناعي) او(الثورة الصناعية) التي اشترطت مزيدا من التشريعات والتصنيفات الوظيفية وزيادة افراد القوى العاملة المنحازة ايضا الى بروز نشاطات اضافية ترعى شؤونهم وتدعم حقوقهم المادية والوظيفية. وتشكلت الانظمة والتعليمات الادارية الداخلية في كل منظمة الى جانب النصوص المتبعة لضمان سير العمل وفق الخطط الانتاجية.

وبذلك تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية بتطوير ادوات العمل وتنوع انتاجها والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية وزيادة الاخطار المتوقعة.

واكثر من ذلك التعدد والتنوع الصناعي وزيادة الانتاج الملحة والتنافس السوقي استدعى مزيدا من الضبوطات الادارية والرقابية والمحاسبية. فشكلت الادارات المتخصصة وعلى راسها ادارة الموارد البشرية وفي منظومتها القوانين والتعليمات الراعية للحقوق والواجبات المطبقة لشروط وتعليمات وقوانين المنظمات الدولية والحقوق العالمية، والتي تشكلت ايضا لذات الدواعي. ويلعب المورد البشري دورا مهما وفعالا في نشاط المنظمات وهو العنصر الفعال في التشغيل والانتاج.

ومهما تعددت التسميات في نشاط القوى البشرية الا انها تلتقي في التطبيق والممارسة، ونجد من التسميات:



- ادارة الموارد البشرية
- ادارة شؤون الافراد
- ادارة شؤون العاملين
- ادارة شؤون الموظفين

وجميعها تنسجم في الممارسة، اذا تعني جميعها برفد المنظمات العاملة والمنشآت الصناعية وغير ذلك من التسميات لادارة المنتجات والاعمال، بالايدي العاملة والمهرة والتخصصات والمحافظة عليهم، ورعايتهم، وتدريبهم وتأهيلهم لما يحقق اهداف المنظمة او المنظمات، وهو بتصنيفه الدقيق، سلوكي مرتبط بالظواهر البيئية والاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

وتعدد مسؤوليات ادارة الموارد البشرية وتتوسع انسجاما مع تطور وتوسع طبيعة وحجم العمل والانتاج.

ويدخل في اطارها الوظيفي المسؤوليات التالية :

- 1- الاهتمام بالفرد او الافراد ورعاية شؤونهم المادية والحقوقية والسلوكية .
- 2- رفد المؤسسات والقطاعات الصناعية والانتاجية بالايدي العاملة والمهرة المتخصصة.
- 3- تعتبر حلقة وصل ما بين الفرد والمسؤول، والمؤسسات والدوائر والقطاعات الاخرى.
- 4- هي ادارة تنفيذية، من خلال ماتنجز من وظائف ادارية واستشارات.
- 5- صياغة استراتيجيات عمل للحصول على موارد بشرية تتمتع بالكفاءات والقادرة على الابداع والابتكار والتجديد.
- 6- ان ادارة الموارد البشرية تعتبر واحدة من اهم الوظائف لاي منظمة.
- 7- من واجبات ادارة الموارد البشرية خلق وتنمية قوى عمل تكون محبة وراغبة في العمل الامر الذي يرفع من انتاجية الافراد.
- 8- طرح وتقديم دراسات التخطيط للموارد البشرية بمفهوم العملية الادارية، مثل تصميم الشواغر او السلم الوظيفي والعمل على ملء الشواغر فيه، وترتيب المسارات الوظيفية وبيان العرض والطلب وتوظيف الاختصاصات التطبيقية.

ومن الواجبات الاساسية الملقاة على ادارة الموارد البشرية في أي منظمة تجاه الافراد:

- 1- الاعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات التعيين ثم التعيين والتعاقد وفقا لانظمة وتعليمات المنظمة.
- 2- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الخاصة للعاملين .
- 3- متابعة الشؤون الادارية والصحية الخاصة بالعاملين.
- 4- وضع تعليمات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتنسيق مع الادارات المالية والحسابية.
- 5- لديها السلطة بمتابعة عمليات الترقية والاحالة والنقل بين العاملين .
- 6- دعم التعاون بين الاقسام والدارات المختلفة.
- 7- بحث سبل علاج المشاكل التي تطرأ بين الافراد والادارات .
- 8- تقييم اداء الافراد ومتابعة ادايتهم الوظيفي.



## 9- تحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية

### تحسين الاداء :-

إن عملية التقييم لاتخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضعي على قدرة الموظف في اداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل ومن مدى التحسن الذي يطرا على أسلوب ادائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته واخيرا التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر والمستقبل (نادر ابو شيخة ، الموارد البشرية في البنوك ، 2001، ص:45)

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الاعمال لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعدها وأصولها ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أدائها وتستعمل مقاييس رسمية على أساس علمي وموضوعي .

لذا فإن تحسين الاداء هو قياس في البداية للوظيفة تبدا من الموظف في المستويات الدنيا وصولا الى المدراء في المستويات العليا ولا بد أن تتحقق في تلك المستويات الاداء المثالي المطلوب لينعكس في النهاية على تحسين اداء المنظمة ككل .

حدد جاري ديمر عدة طرق لتقييم الاداء وهي :-

- 1- الطرق التقييم الوصفية ( التقليدية ) وتنقسم الى طرق الترتيب البسيط – طريقة التقييم المقارنة المردوجة - طرق التقييم التدريجية – طرق التدرج البيانية – طرق التقييم الاجبارية – طرق المواقف الحرجة .
- 2- طرق التقييم الحديثة واتخذت عدة مقاييس ومنها مقياس التدرج السلوكي – مقياس الملاحظة السلوكية – مقياس الادارة بالاهداف . ( الجبوري، 2013، ص128)

العوامل المؤثرة في تقييم الاداء :-

إن أهم خطوة يمكن أن تؤثر على تقييم الاداء هي تحديد المعايير والتي تقيس اداة الافراد العاملين دون تحيز او تدخل لعوامل شخصية تؤثر سلبا على نتائج التقييم ولقد سبق وأن أشرنا الا ان هذه المعايير يجب أن ترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد ، الا أن هناك بعض الاخطاء في عملية التقييم ومن بين هذه الاخطاء مايلي :-

- 1- الاخطاء الناجمة عن عملية التساهل او التشدد .
- 2- الاخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية .
- 3- اخطاء التشابه .
- 4- اخطاء دافعية القيم . ( سهيلة وآخرون :271، 2003)

### مقترحات لتطوير تقييم الاداء :-

- 1- استخدام المقاييس السلوكية بدلا من التركيز على الخصائص والصفات .
- 2- استخدام طرق متعددة فيوقت واحد لقياس اداء الافراد .
- 3- استمرارية التغذية العكسية لتعريفهم بمستوى ادائهم .



- 4- الاستعانة باكثر من مقيم .
- 5- تدريب وتهيئة المقيمين .
- 6- وضع نظام للمكافأة والجوافز لتشجيع العاملين .
- 7- الاهتمام والتركيز على عملية التقييم وأدارتها بشكل جيد ( جودة احمد، ادارة الموارد البشرية، 2010، ص89) .

#### الخطوط العريضة لتطوير عملية التقييم :-

- 1- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح .
- 2- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة .
- 3- استخدام أبعاد فردية محددته الاداء الوظيفي مثل الكم والكيف .
- 4- أخبار كل العاملين والقائمين بالتقييم بمعايير الاداء كتابيا .
- 5- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية مثل (الاخلاص والامانة) .
- 6- استخدام معدلات وتقييمات إشرافيه ( مثل المقالات) كأحد عناصر عملية التقييم الشامل.
- 7- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح .
- 8- السماح للمقيمين بالاحتكاك المباشر اليومي بالموظفين الذين يتم تقييمهم .
- 9- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة لكل بعد من الابعاد الوظيفية.(الهواري، الاسس العلمية 2002، 111)

#### — مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمات، ويشمل هذا الفصل أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وكذلك مجتمع وعينة الدراسة.

#### — أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقاموا بتصميم استمارة الاستبيان، واشتملت على جزأين أساسيين حيث استخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين والمتمثلة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والوظيفة الحالية، أما الجزء الثاني من الاستمارة فتكون من مجموعة من المحاور الخاصة بالدراسة.

أولاً: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1. (التخطيط) وتكون المحور من (7) فقرات.



2. (الاختبار والاستقطاب) وتكون المحور من (6) فقرات.

3. (التدريب) وتكون المحور من (6) فقرات.

ثانياً: المتغير التابع

التقييم والأداء: وتكون المحور من (10) فقرات

وتكون إجمالي الاستبيان من (29) فقرة، ما عدا البيانات الشخصية.

وقد استخدم الباحثان الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة.

جدول (1) ترميز بدائل الإجابة وطول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5.

جدول (2) يبين طول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1 – 1.79	1.8 – 2.59	2.6 – 3.39	3.4 – 4.19	4.2 – 5

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (1) وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من

(<sup>1</sup>) (( Statistical Package for Social Sciences )) ومختصره SPSS النسخة الثانية والعشرون،



فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة (2)، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس، مقاييس النزعة المركزية والتشتت. وقد تم استخدام الآتي:

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لمقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تي (T – test): لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة ومتوسط المقياس (3) في المقياس الخماسي.
- معامل الارتباط: لتحديد العلاقة بين كل محور وإجمالي الاستبيان.

صدق فقرات الاستبانة

وتم ذلك من خلال الآتي:

صدق المحكمين

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

(<sup>2</sup>)Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p24.



جدول (3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	التخطيط	7	0.657	0.000
2	الاختيار والاستقطاب	6	0.869	0.000
3	التدريب	6	0.859	0.000
4	التقييم والأداء	10	0.9	0.000

لقد بينت النتائج في الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي الاستبيان ومحور (التخطيط) تساوي (0.657)، وبين إجمالي الاستبيان ومحور (الاختيار والاستقطاب) تساوي (0.869)، وبين إجمالي الاستبيان ومحور (التدريب) تساوي (0.859)، وبين إجمالي الاستبيان ومحور (التقييم والأداء) تساوي (0.9)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05.

#### الثبات

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) واطل من ذلك تكون منخفضة (3)، ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (37) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور "التخطيط" (0.824) ومحور "الاختيار والاستقطاب" (0.885) ومحور "التدريب" (0.855)، ومحور "التقييم والأداء" (0.915) وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.944)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

(<sup>3</sup>)Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311





الجدول (4) معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	التخطيط	7	0.824
2	الاختيار والاستقطاب	6	0.885
3	التدريب	6	0.855
4	التقييم والأداء	10	0.915
	إجمالي الاستبانة	29	0.944

• مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الجمهورية فرع الخمس والبالغ عددهم (60) موظف، وقد تم اعتماد أسلوب المعاينة فاعتمد الباحثان عينة عشوائية احتمالية قوامها (52) مفردة، استمارة أسترود منها (37) استمارة صالحة للتحليل مبين بالجدول أدناه.

جدول رقم (5) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

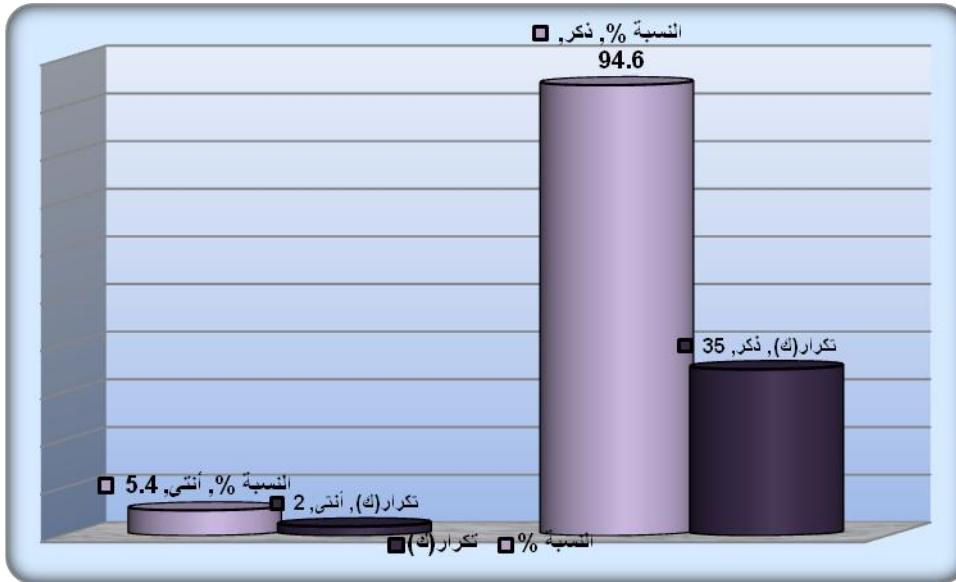
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات غير صالحة	نسبة الاستمارات الغير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
52	15	%28.85	0	%0	37	%71.15

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية  
أولاً: الجنس

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	تكرار (ك)	الجنس
94.6	35	ذكر
5.4	2	أنثى
100	37	مجموع

بينت النتائج في جدول (6) أن غالبية أفراد العينة وما نسبته (94.6%) كانوا من الذكور في حين أن مبحثين اثنان وما نسبته (5.4%) من الإناث.



شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

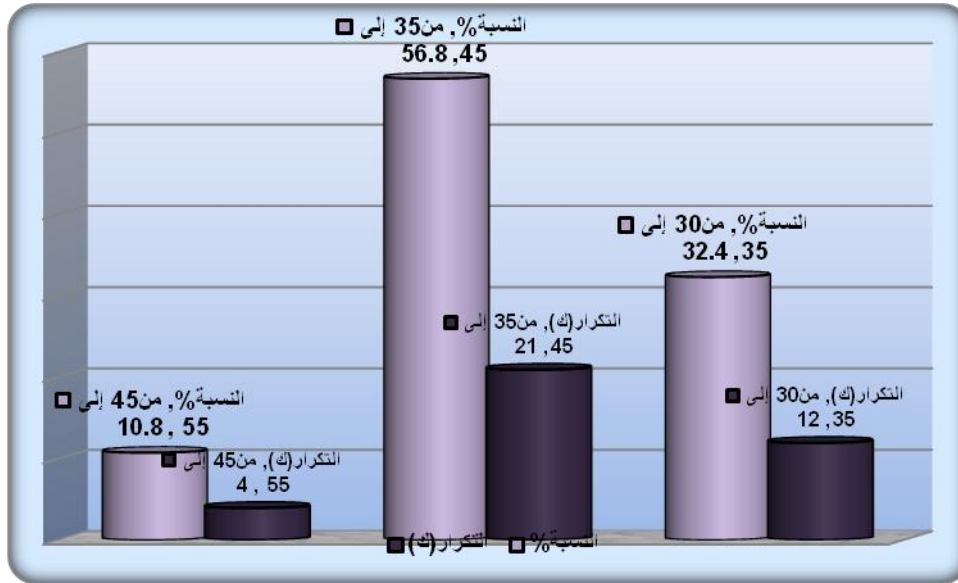
ثانياً: العمر

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار (ك)	العمر
32.4	12	من 30 إلى 35

56.8	21	من 35 إلى 45
10.8	4	من 45 إلى 55
100.0	37	المجموع

بينت النتائج في جدول (7) أن غالبية أفراد العينة وما نسبته (56.8%) تراوحت أعمارهم بين 35 إلى 45 في حين أن (12) مبحوثاً وما نسبته (32.4%) تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 35 و(4) مبحوثين وما نسبته (10.8) كانت أعمارهم بين 45 إلى 55.



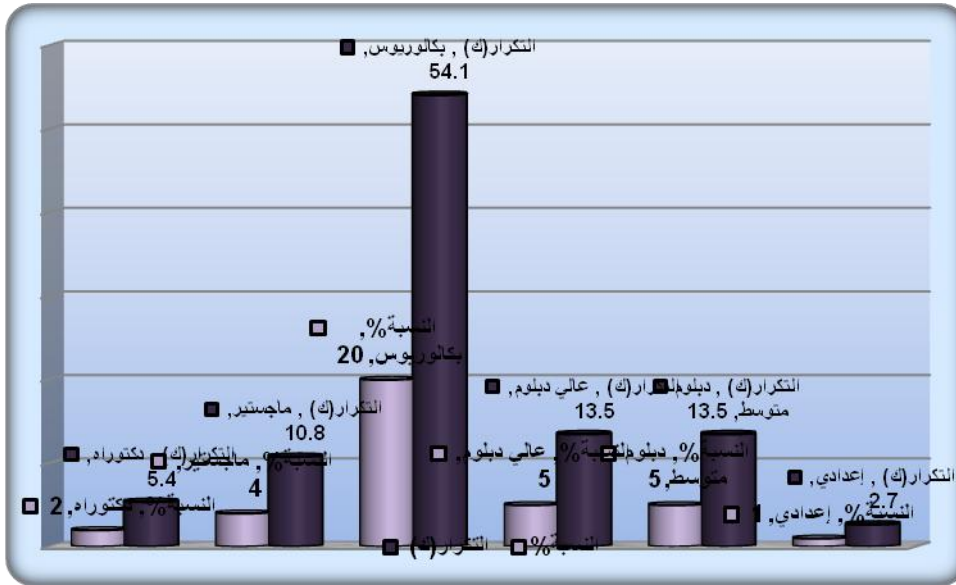
شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

ثالثاً: المستوى التعليمي

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار (ك)	المستوى التعليمي
2.7	1	إعدادي
13.5	5	دبلوم متوسط
13.5	5	عالي دبلوم
54.1	20	بكالوريوس
10.8	4	ماجستير
5.4	2	دكتوراه
100.0	37	المجموع

بينت النتائج في جدول (8) أن مبحوثاً واحداً وما نسبته (2.7%) كان خريج الإعدادية و(5) مبحوثاً وما نسبته (13.5%) من حملة المؤهلات (دبلوم متوسط) ، و بنفس النسبة (13.5%) من خريجي دبلوم عالي، و(20) مبحوثاً وما نسبته (54.1%) من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس)، و(4) مبحوثين وما نسبته (10.8%) من حملة المؤهلات العليا (الماجستير) ومبحوثان اثنان وما نسبته (5.4%) من حملة المؤهلات الدقيقة (دكتوراه).



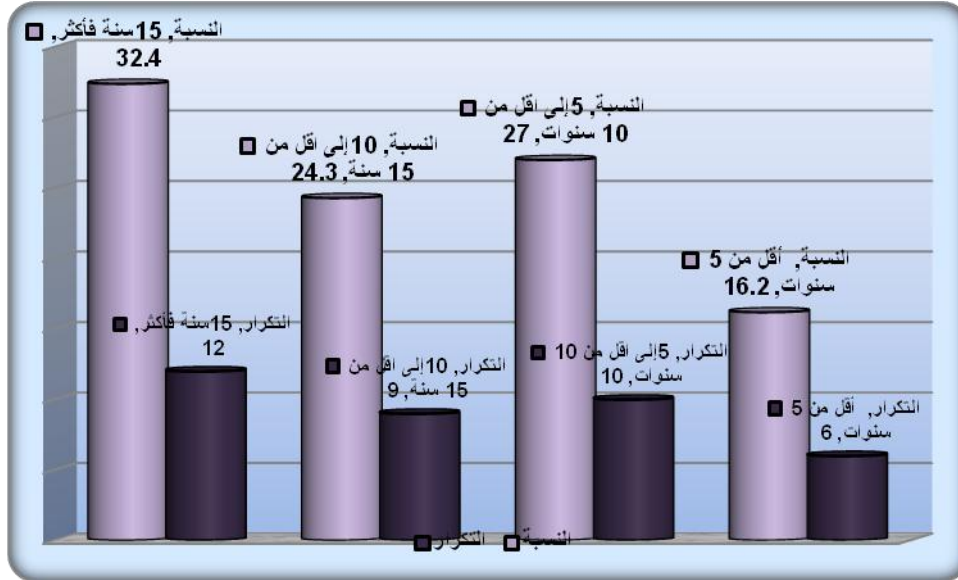
شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16.2	6	أقل من 5 سنوات
27.0	10	5 إلى أقل من 10 سنوات
24.3	9	10 إلى أقل من 15 سنة
32.4	12	15 سنة فأكثر
100.0	37	المجموع

بينت النتائج في جدول (10) أن (6) مبحوثين وما نسبته (16.2%) كانت لهم خبرة أقل من 5 سنوات و (10) مبحوثاً وما نسبته (27%) تراوحت خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات ، و(9) مبحوثين وما نسبته (24.3%) تراوحت خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة ، و (12) مبحوثاً وما نسبته (32.4%) كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر.



شكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وبذلك فإن البيانات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تساعد في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة لما فيها من تنوع في الجنس والعمر والمؤهلات العلمية والمسعى الوظيفي.

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات على كل فقرة من فقرات الاستبيان يتم ذلك بمقارنة متوسط الاستجابة لكل فقرة مع البيانات في الجدول رقم (2) وفقاً للآتي:

(1 – 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، (1.8 – 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، (2.6 – 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.4 – 4.19) يكون اتجاه الإجابة موافق، (4.2 – 5) يكون اتجاه الإجابة موافق بشدة.

ولتحديد مستوى كل متغير، تم استخدام اختبار (OneSample T-Test)، فيكون مستوى المتغير مرتفع إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، ويكون مستوى المتغير منخفضاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ويكون المستوى متوسطاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

أولاً: المتغير المستقل ممارسة إدارة الموارد البشرية (التخطيط – الاختيار والاستقطاب- التدريب):

1: التخطيط.

جدول (11) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التخطيط

التكرار	المعياري	الإيجابية	متوسط	الإستجابة	موافق	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	بشدة	النسبة	الفقرة	تا
1.456	موافق	3.86	21	3	2	9	2	ك	يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المصرف	2	5.4	%		1
			56.8	8.1	5.4	24.3	5.4	%						
1.206	موافق	4.14	20	9	3	3	2	ك	يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المصرف	2	5.4	%	2	
			54.1	24.3	8.1	8.1	5.4	%						
1.410	موافق	3.89	19	6	5	3	4	ك	يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي، ويتطلب ذلك القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار	4	10.8	%	3	
			51.4	16.2	13.5	8.1	10.8	%						



									الوظيفي	
1.104	موافق	4.05	18	8	6	5	0	ك	تظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية في أنه يساعد على التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد ممكن	4
			48.6	21.6	16.2	13.5	0	%		
1.280	موافق	4.03	20	7	2	7	1	ك	أهداف تخطيط الموارد البشرية استيفاء الاحتياجات من الأفراد وفي الوقت المناسب وتخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية والإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة لمعدل دوران العمالة	5
			54.1	18.9	5.4	18.9	2.7	%		
1.331	موافق	3.70	16	4	9	6	2	ك	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل إدارة أو قسم	6
			43.2	10.8	24.3	16.2	5.4	%		
1.336	موافق	3.78	17	5	7	6	2	ك	توحيد جهة مختصة للقيام بالتخطيط ولتنبؤ بالقوى العاملة	7
			45.9	13.5	18.9	16.2	5.4	%		

تبين من خلال الجدول (11) أن أفراد العينة متفقون على جميع فقرات المحور:

1. الفقرات التي كانت إجابتها (موافق) هي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور التخطيط



مستوى التخطيط	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط
مرتفع	معنوية	0.000	6.15	0.913	0.92	3.92	التخطيط

وللتعرف على مستوى التخطيط فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور التخطيط يساوي (3.92) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.92)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التخطيط كان مرتفعاً.

## 2: الاختيار والاستقطاب

جدول (12) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الاختيار والاستقطاب

الاتجاه المعياري	الاتجاه الإيجابية	متوسط الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	تا
1.361	موافق	3.62	15	6	4	11	1	ك	تقوم لجنة التوظيف بعملها وفق المعايير المعتمدة	1
			40.5	16.2	10.8	29.7	2.7	%		
1.325	موافق	3.54	13	6	8	8	2	ك	لجنة الإجراء التوظيف مؤهلة	2
			35.1	16.2	21.6	21.6	5.4	%		
1.446	محايد	3.27	11	6	7	8	5	ك	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة	3
			29.7	16.2	18.9	21.6	13.5	%		





								دورية		
1.313	محايد	3.32	10	6	10	8	3	ك	تستقطب إدارة المصرف لجامعة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة الرقابة لشغل المناصب الإدارية	4
			27.0	16.2	27.0	21.6	8.1	%		
1.343	موافق	3.41	10	10	5	9	3	ك	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في إدارة المصرف أن تكون القدرة للعمل ضمن فريق واحد	5
			27.0	27.0	13.5	24.3	8.1	%		
1.548	محايد	3.22	13	3	6	9	6	ك	تهتم إدارة المصرف بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	6
			35.1	8.1	16.2	24.3	16.2	%		

تبين من خلال الجدول (13) الآتي :

1. الفقرات التي كانت إجابتها (موافق) هي:

أ. تقوم لجنة التوظيف بعملها وفق المعايير المعتمدة .

ب. لجنة الإجراء التوظيف مؤهلة .

ج. من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في إدارة الجامعة أن تكون القدرة للعمل ضمن فريق واحد.

2. الفقرات التي كانت إجابتها (محايد) هي:

أ. يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية.

ب. تستقطب إدارة الجامعة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة الرقابة لشغل المناصب الإدارية.

ج. تهتم إدارة الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.

جدول رقم (14) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور الاختيار والاستقطاب

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الاختيار والاستقطاب
الاختيار والاستقطاب	3.4	0.4	1.109	2.174	0.036	معنوية	مرتفع

وللتعرف على مستوى الاختيار والاستقطاب فإن النتائج في الجدول رقم (14) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.4) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.4)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.036) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الاختيار والاستقطاب كان مرتفعاً.

ثالثاً: التدريب

جدول (15) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التدريب

الفرقة	النسبة والنسبة	التكرار	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة	موسم	الاستجابة	متوسط	الإجابة	اتجاه	المعياري	الانحراف
1	ك	7	13	4	3	10	3.89	موافق	1.524	تقوم الإدارة بتقديم الدعم الكاف للتدريب					
	%	18.9	35.1	10.8	8.1	27.0									
2	ك	2	15	5	3	12	3.22	محايد	1.417	يعد البرنامج التدريبي التي التحقت					



			32.4	8.1	13.5	40.5	5.4	%	به في اكتساب مهارات وخبرات جديدة	
1.362	محايد	3.24	11	5	4	16	1	ك	أصبحت قادرا على العمل في أكثر من وظيفة في المنظمة بعد البرامج التدريبية	3
			29.7	13.5	10.8	43.2	2.7	%		
1.309	محايد	3.30	10	7	5	14	1	ك	أدت البرامج التدريبية الي زيادة مستوى الأداء لديك	4
			27.0	18.9	13.5	37.8	2.7	%		
1.278	محايد	2.92	7	4	8	15	3	ك	هل تحصلت على دورات تدريبية أو ترغب في ترشيح لها	5
			18.9	10.8	21.6	40.5	8.1	%		
1.329	محايد	2.90	8	2	9	14	4	ك	هل الدورات التدريبية التي تعتمدھا إدارة الجامعة تواكب التطورات الحاصلة بطبيعة العمل	6
			21.6	5.4	24.3	37.8	10.8	%		

تبين من خلال الجدول (15) أن :

1. الفقرات التي كانت إجابتها (موافق) هي:

أ. تقوم الإدارة بتقديم الدعم الكاف للتدريب.

2. الفقرات التي كانت إجابتها (محايد) هي:

أ. يعد البرنامج التدريبي التي التحقت به في اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

ب. أصبحت قادرا على العمل في أكثر من وظيفة في المنظمة بعد البرامج التدريبية.

ج. أدت البرامج التدريبية الي زيادة مستوى الأداء لديك.

د. هل تحصلت على دورات تدريبية أو ترغب في ترشيح لها.

هـ. هل الدورات التدريبية التي تعتمد عليها إدارة الجامعة تواكب التطورات الحاصلة بطبيعة العمل.

جدول رقم (16) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور التدريب

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى التدريب
التدريب	3.08	0.08	1.044	0.446	0.658	غير معنوية	متوسط

وللتعرف على مستوى التدريب فإن النتائج في الجدول رقم (16) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور التدريب يساوي (3.08) وهو أكبر بقليل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.08)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.658) وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التدريب كان متوسطاً.

ثانياً: المتغير التابع: التقييم والأداء

جدول (17) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التقييم والأداء

النسبة والنسبة	التكرار	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة	موافق	الاستجابة	اتجاه	المعياري	الانحراف
ك	0	6	14	6	11	3.59	محايد	1.092	محايد	1.092	1
%	0	16.2	37.8	16.2	29.7						
ك	1	15	7	8	6	3.08	محايد	1.187	محايد	1.187	2
%	2.7	40.5	18.9	21.6	16.2						
ك	1	12	7	5	12	3.41	موافق	1.322	موافق	1.322	3



			32.4	13.5	18.9	32.4	2.7	%	التقنية الحديثة لانجاز الوظائف	
1.367	محايد	3.27	10	8	3	14	2	ك	وضوح أهداف الجامعة يساهم في تحفيز العاملين	4
			27.0	21.6	8.1	37.8	5.4	%		
1.296	محايد	3.35	11	4	11	9	2	ك	يتم اهتمام بالأفراد ذوي الكفاءات العالية باعتبارهم جزءاً مهماً داخل الشركة	5
			29.7	10.8	29.7	24.3	5.4	%		
1.457	موافق	3.65	18	2	5	10	2	ك	يتقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل	6
			48.6	5.4	13.5	27.0	5.4	%		
1.385	موافق	3.84	19	4	5	7	2	ك	يشعر العاملون بالولاء للمنظمة	7
			51.4	10.8	13.5	18.9	5.4	%		
1.236	موافق	4.02	20	5	6	5	1	ك	يوجد تعاون بين العاملين لانجاز العمل بالمنظمة	8
			54.1	13.5	16.2	13.5	2.7	%		
1.228	موافق	3.86	16	8	6	6	1	ك	لدى العاملين القدرة على الإبداع والتطوير	9
			43.2	21.6	16.2	16.2	2.7	%		
1.384	موافق	3.59	14	6	9	4	4	ك	تعتبر الجامعة مكان جيدة ومناسباً للعمل يساعد على الأداء الوظيفي	10
			37.8	16.2	24.3	10.8	10.8	%		

تبين من خلال الجدول (17) أن :

1. الفقرات التي كانت إيجابتها (موافق) هي:

أ. تعتمد الشركة على الوسائل التقنية الحديثة لانجاز الوظائف .



ب. يتقيد العاملین بقواعد وإجراءات العاملین.

ج. يشعر العاملون بالولاء للمنظمة .

د. يوجد تعاون بين العاملین لانجاز العمل بالمنظمة .

هـ. لدى العاملین القدرة على الإبداع والتطوير .

و. تعتبر الجامعة مكان جيدة ومناسباً للعمل يساعد على الأداء الوظيفي .

2. الفقرات التي كانت إجابتها (محايد) هي:

أ. يتم العمل داخل الشركة بهيكل التنظيمي واضح يحدد مسؤوليات وصلاحيات بجميع الموظفين .

ب. يحصل الموظفین الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية على فرص بتطوير أنفسهم .

ج. وضوح أهداف الجامعة يساهم في تحفيز العاملین .

د. يتم اهتمام بالأفراد ذوي الكفاءات العالية باعتبارهم جزءا مهما داخل الشركة

جدول رقم (18) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور التقييم والأداء

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى التقييم والأداء
التقييم والأداء	3.57	0.57	0.979	3.526	0.001	معنوية	مرتفع

وللتعرف على مستوى التقييم والأداء فإن النتائج في الجدول رقم (18) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور التقييم والأداء يساوي (3.57) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.57)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.001) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التقييم والأداء كان مرتفعاً.



### اختبار الفرضيات

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والاستقطاب والتدريب) على أداء المنظمة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :-

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء في المنظمة قيد الدراسة.

جدول (19) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط على أداء المنظمة

معاملات الانحدار		معامل	معامل	قيمة	قيمة F	درجات
التخطيط	الثابت	التحديد (R2)	الارتباط	الدلالة	المحسوبة	الحرية
0.397	2.01	0.137	0.37	0.024	5.555	36

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) وجود علاقة إيجابية معنوية بين التخطيط وأداء المنظمة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.37) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين ، أي أن التخطيط يرفع من مستوى أداء المنظمة.

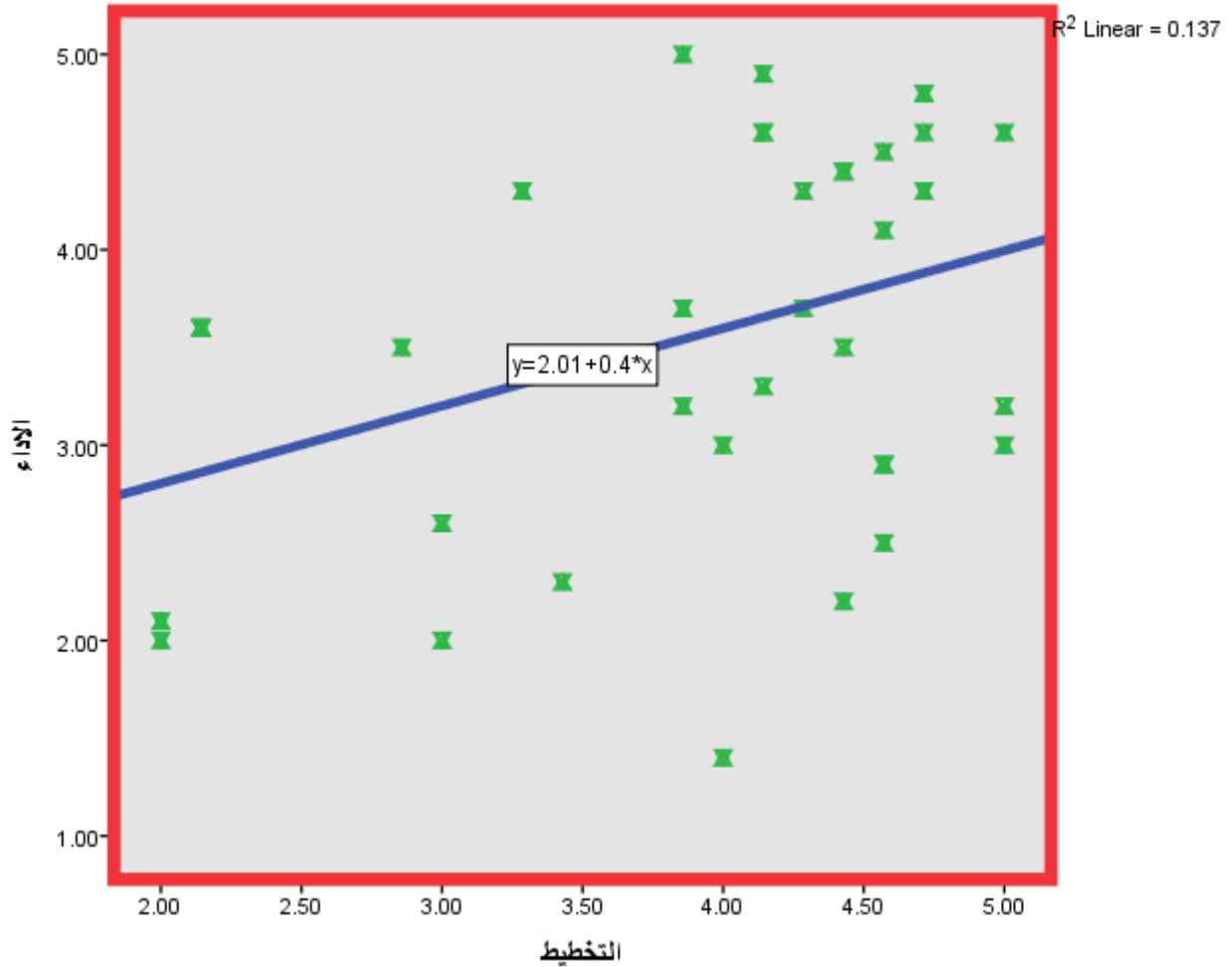
ولتحديد أثر التخطيط على الأداء، فإن تم قيمة F تساوي (5.555) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.024) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء، وكانت قيمة معامل التحديد (0.137) وهي تشير إلى أن ما نسبته (13.7%) من التغيرات في أداء المنظمة يعود إلى التخطيط ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=2.91+0.397*X1 + \epsilon$$

حيث:

Y الأداء، X1 التخطيط،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي



شكل (6) العلاقة بين التخطيط والأداء

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار والاستقطاب على الأداء في المنظمة قيد الدراسة.

جدول (20) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر الاختيار والاستقطاب على أداء المنظمة





معاملات الانحدار		معامل	معامل	قيمة	قيمة F	درجات
الاختيار والاستقطاب	الثابت	التحديد (R2)	الارتباط	الدلالة	المحسوبة	الحرية
0.652	1.354	0.545	0.738	0.000	41.967	36

أظهرت النتائج في الجدول رقم (20) وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاختيار والاستقطاب وأداء المنظمة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.738) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين ، أي أن الاختيار والاستقطاب يرفع من مستوى أداء المنظمة.

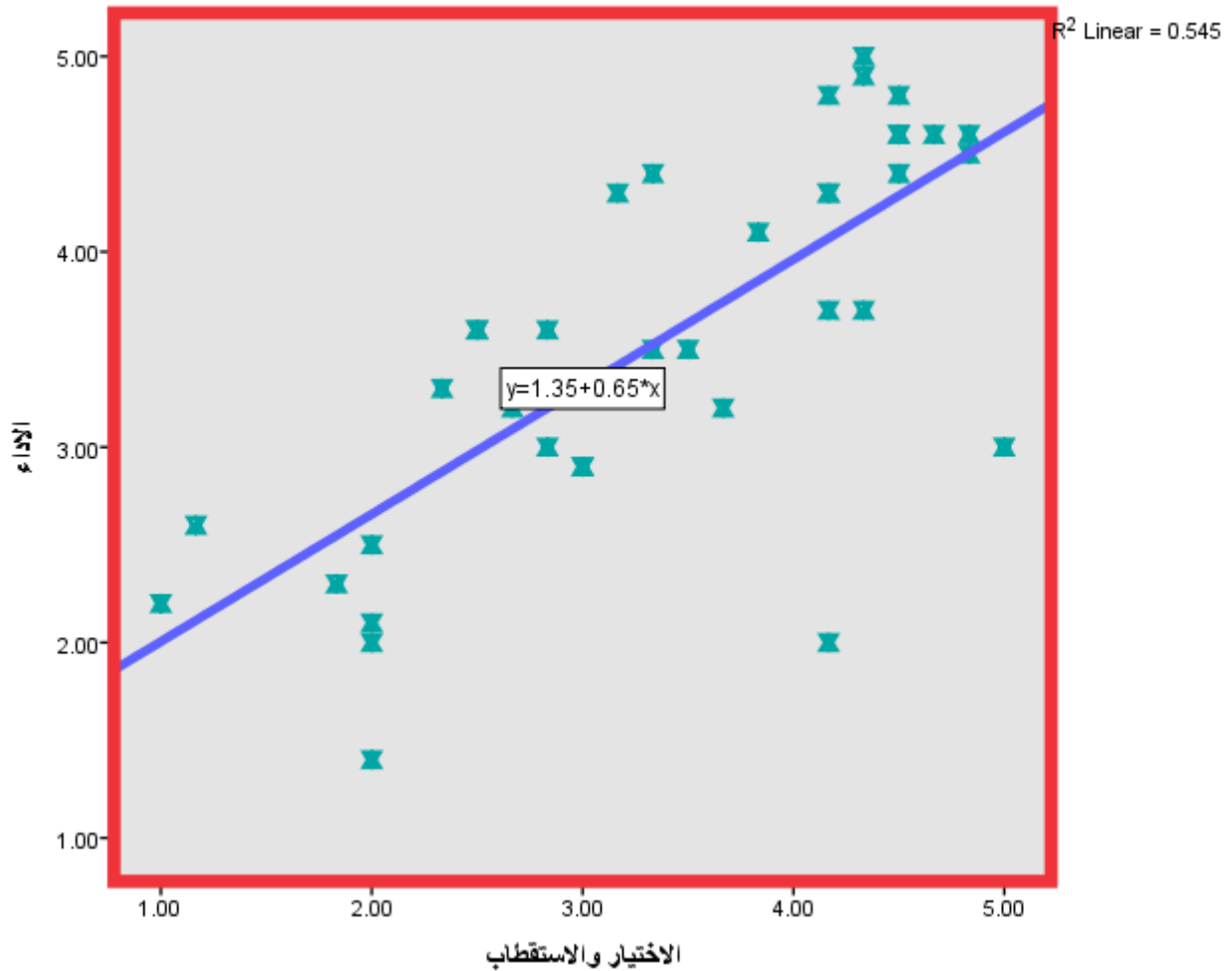
ولتحديد أثر الاختيار والاستقطاب على الأداء، فإن تم قيمة F تساوي (41.967) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار والاستقطاب على الأداء، وكانت قيمة معامل التحديد (0.545) وهي تشير إلى أن ما نسبته (54.5%) من التغيرات في أداء المنظمة يعود إلى الاختيار والاستقطاب ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.354+0.652*X2 + \epsilon$$

حيث:

Y الأداء، X2 الاختيار والاستقطاب،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي



شكل (7) العلاقة بين الاختيار والاستقطاب والأداء



الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء في المنظمة قيد الدراسة.

جدول (21) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التدريب على أداء المنظمة

معاملات الانحدار		معامل	معامل	قيمة	قيمة F	درجات
التدريب	الثابت	التحديد (R2)	الارتباط	الدلالة	المحسوبة	الحرية
0.699	1.417	0.543	0.745	0.000	43.777	36

أظهرت النتائج في الجدول رقم (21) وجود علاقة إيجابية معنوية بين التدريب وأداء المنظمة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.745) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين ، أي أن التدريب يرفع من مستوى أداء المنظمة.

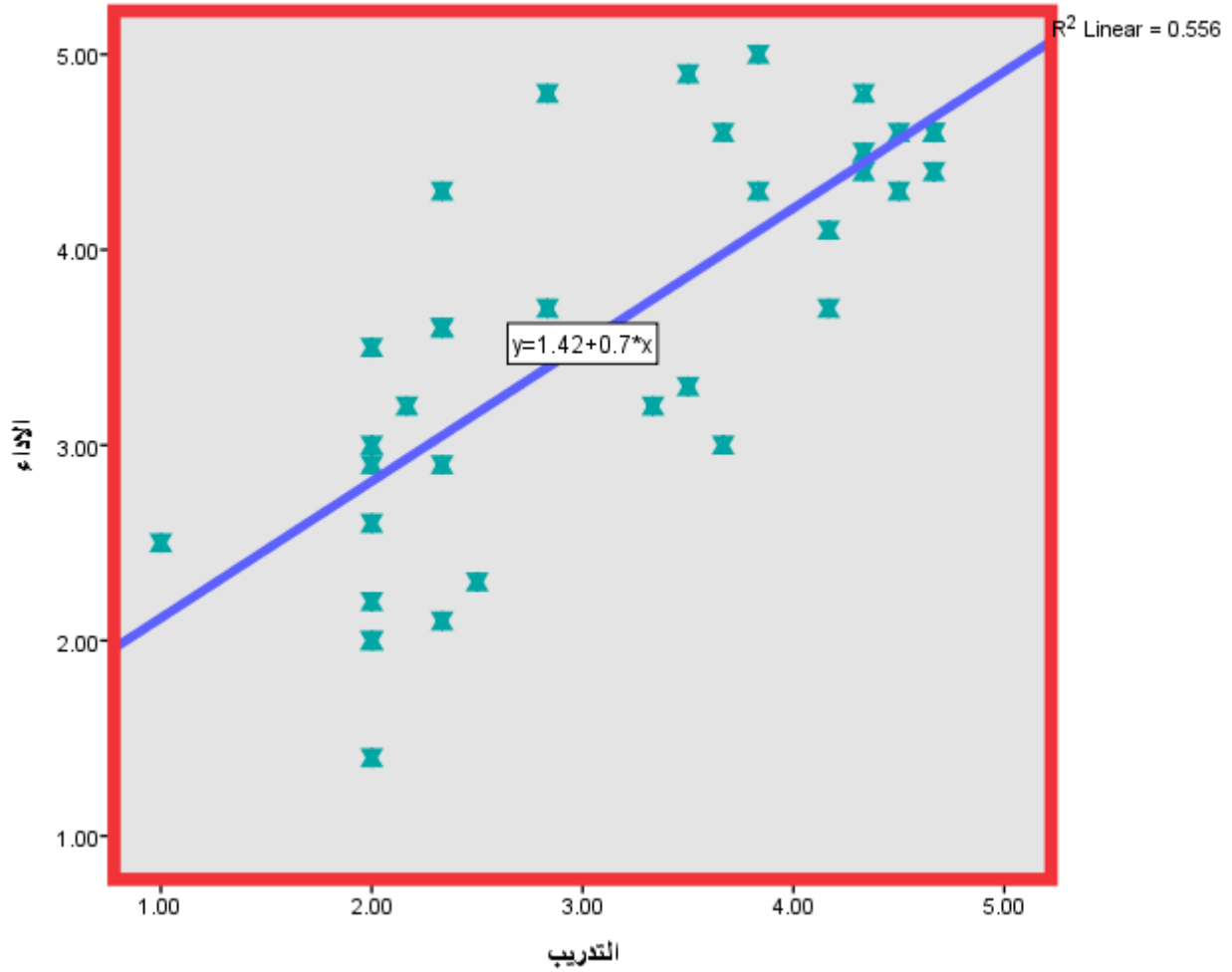
ولتحديد أثر التدريب على الأداء، فإن تم قيمة F تساوي (43.777) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء، وكانت قيمة معامل التحديد (0.543) وهي تشير إلى أن ما نسبته (54.3%) من التغيرات في أداء المنظمة يعود إلى التدريب ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.417+0.699*X3 + \epsilon$$

حيث:

Y الأداء، X3 التدريب،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي



شكل (8) العلاقة بين التدريب والأداء



الفرضية الرئيسية: يوجد أثر القيادة الإدارية (التوجيه ، الاتصالات والتحفيز) على الدافعية في المنظمة قيد الدراسة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية.

جدول (22) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة

معاملات الانحدار				معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
التدريب	الاختيار والاستقطاب	التخطيط	الثابت					
0.439	0.398	0.049 -	1.059	0.665	0.815	0.000	21.83	36

بينت النتائج في الجدول رقم (22) وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.815) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين ، أي أن ممارسة إدارة الموارد البشرية يرفع من أداء المنظمة.

ولتحديد أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة ، فإن تم قيمة F تساوي (21.83) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وكانت قيمة معامل التحديد (0.665) وهي تشير إلى أن ما نسبته (66.5%) من التغيرات في أداء المنظمة يعود إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.059-0.049*X1+ 0.398*X2+0.439*X3+ \epsilon$$

حيث:

Y ممارسة إدارة الموارد البشرية ، X1 التخطيط ، X2 الاختيار والاستقطاب ، X3 التدريب ،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي.



## النتائج والتوصيات

بناء على هذه الدراسة فإنه تم استخلاص النتائج التالية

5. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (13.7%) ما لم يؤثر مؤثر آخر
6. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار والاستقطاب على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (54.5%) ما لم يؤثر مؤثر آخر
7. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (54.3%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
8. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء المصارف، وبلغت نسبة الأثر (66.5%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
5. أظهرت الدراسة أن مستوى التخطيط كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.92) وفق مقياس التدرج الخماسي.
6. بينت الدراسة أن مستوى الاختيار والاستقطاب كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.4) وفق مقياس التدرج الخماسي.
7. أوضحت الدراسة أن مستوى التدريب كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.08) وفق مقياس التدرج الخماسي.
8. أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.57) وفق مقياس التدرج الخماسي.

ثانياً: التوصيات



من خلال نتائج تحليل الدراسة الميدانية فإن الدراسة توصي بالآتي:

- 1- محاولة إقامة الدورات التدريبية بصورة مستمرة وذلك من أجل تطوير عاملها .
  - 2- ضرورة استقطاب إدارة المصارف للموارد البشرية للذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة الرقابة لشغل المناصب الإدارية.
  - 3- ضرورة اهتمام إدارة المصارف بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.
  - 4- ضرورة العمل داخل المصارف بهيكل التنظيمي واضح يحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع الموظفين.
  - 5- ضرورة منح الموظفين الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية على فرص من أجل تطوير أنفسهم .
  - 6- ضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءات العالية باعتبارهم جزءاً مهماً داخل المصارف.
  - 7- إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والانتقال من مكان لآخر.
  - 8- ضرورة بناء العلاقات الجيدة والوطيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 9- ضرورة أن يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.
- العمل على توحيد جهة مختصة للقيام بالتخطيط ولتنبؤ بالقوى العاملة



### قائمة المراجع

اولا الكتب :

- 1- عقيلي ووصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2014م ، عمان الاردن
- 2- محمد الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والطباعة 2012 ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- 3- المدهون ، ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية 2011م.
- 4- منا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، دار الاستقلال للطباعة والنشر ، 2008 ، عمان الاردن
- 5- العزاوي ، تطور الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، عمان ، الورق للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن.
- 6- نادر ابوشبخة ، الموارد البشرية في البنوك ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2001 ، عمان الاردن .
- 7- الجبورى ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، 2013 ، الدارة الجامعة – الاسكندرية –مصر .
- 8- سهيلة وعلي حسين ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، 2003 دار وائل عمان -الاردن .
- 9- جودة احمد ، ادارة الموارد البشرية ، 2010 ، دار وائل عمان الاردن .
- 10- الهواري ، الاصول والاسس العلمية للقرن الحادى والعشرون ، 2002 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة-مصر .

ثانيا: الدراسات العلمية:-





- 1- ابو عائشة طارق (التخطيط الاستراتيجي واثره على الاداء بالشركة الاشتراكية للمواني، طرابلس -ليبيا 2011م).
- 2- ليلا ، ابراهيم، تخطيط الموارد البشرية واثره على فاعلية الاداء بالشركة الليبية للمواني 2013م.
- 3- حسين برقي ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاحالة مؤسسة سوناطراك(2008.
- 4- يحضة سملاي ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة 2004م.