



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>

دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين

(دراسة ميدانية علي مصرف الاستثمار المالي)

نصر الدين الامين فضل الله و عبد العزيز عبد الرحيم سليمان
جامعة النيلين - كلية التجارة

المستخلص :

تسعى الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه من خلال خمس أبعاد فرعية تمثلت في (قناعة الإدارة العليا ، التحليل البيئي ، صياغة الخطة ، تنفيذ الخطة ، المتابعة والتقييم) بينما تمثل كفاءة أداء العاملين المتغير التابع. تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات هدفت للتعرف على علاقة وأثر تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين والتي على ضوئها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام تخطيط الموارد البشرية ومدى تأثيره على أداء العاملين ، وتم اختيار مصرف الاستثمار المالي كدراسة حالة . اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (45) عامل من مجموع العاملين و تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين ، اما اهم توصيات الدراسة فقد شملت تشخيص واقع النظام وتحديد المعوقات التي تواجهه والعمل على تذليلها لزيادة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف .

ABSTRACT:

The study aimed to explain the role of human resource planning in improving the efficiency of employees performance; whereas the human resource planning was considered as the independent variable, which is measured through five subsidiaries dimensions including (top management satisfaction, environmental analysis, formation of the plan, planning execution, follow up and assessment), and the efficiency of employees performance represents the dependent variable. The study problem had been determined through a number of questions that aimed to explore the relationship and effect of human resource planning in improving the efficiency of employee's performance. Accordingly, a number of hypotheses had been formed in order to identify the reality of human resource planning system and its effect on employee's performance; whereas the Investment and Financial Bank had been selected as a case study. The study depended on the questionnaire as a tool for data collection, which was distributed for a selected random sample of (45) employees of the bank; while using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program for analyzing the data. The study

main findings indicated the existence of a relationship and impact for human resource planning on the efficiency of employee's performance. The study main recommendations calls for diagnosis of the system and identifying its main obstacles, and work to solve them in order to improve the role of human resource planning in raising the efficiency of the bank employees performance.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، اداء العاملين ، مصرف الاستثمار المالي .

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من اهم موارد المنظمات والمحرك الاساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية ، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها اتقوم بالدور الفعال في المنظمات خاصة بعد أن ادركت ان نجاحها واستمرارها يعتمد على اداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المنشوره بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الاعمال الديناميكية ، كل ذلك فرض على المنظمات العمل لرفع كفاءة أداء العاملين والاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال اعتماد تخطيط سليم للموارد البشرية والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات والضامن للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . وفقاً لما تقدم يعد موضوع تخطيط الموارد البشرية من المواضيع التي تستحق البحث لأهميته ولارتباطه في أداء العاملين الذي يمكن من خلاله تحقيق النمو ولازدهار للمنظمات .

مشكلة الدراسة :

تعاني المصارف السودانية من عدم الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية الامر الذي ينعكس سلباً على اداء العاملين ومستوي كفاءتهم في العمل وتطوير قدراتهم مستقبلاً، لهذا يسعى هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيسي التالي ماهو دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة اداء العاملين ؟ ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1- هل تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا في المصرف بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين؟

2- هل يقوم القطاع المصرفي بأجراء تحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية ووصف الوظائف ؟

3- هل عدم صياغة خطة الموارد البشرية بطريقة سليمة أثر سلبياً على تخطيط الموارد البشرية؟

4- هل هناك صعوبات في تنفيذ خطة الموارد البشرية ؟

5- هل لنظام الرقابة المتبع في المصرف أثر على كفاءة تخطيط الموارد البشرية ؟

فرضيات ونموذج الدراسة :

استناداً الي مشكله الدراسه تم صياغه الفرضيات التاليه:

❖ **الفرضية الرئيسية :**

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين . وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

❖ **الفرضية الفرعية الأولى :**

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين ادراك الإدارة العليا والوسطى بأهمية تخطيط الموارد البشرية وبين كفاءة أداء العاملين .

❖ الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل العوامل البيئية وكفاءة أداء العاملين .

❖ الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين صياغة خطة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ خطة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين .

❖ الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الرقابة المتبع وكفاءة أداء العاملين .

❖ المتغير التفسيري (المستقل) :

ويمثل تخطيط الموارد البشرية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد الأتية : قناعة الإدارة العليا ، التحليل البيئي ، إعداد الخطة ، تنفيذ الخطة ، المتابعة والتقييم .

❖ متغير الاستجابة (المعتمد) :

وتمثل في أداء العاملين ويتم قياسه من خلال كمية العمل ، جودة العمل ، المعرفة بمتطلبات العمل ، المثابرة والوثوق .

أهمية الدراسة:

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

الأهمية العلمية :

تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً من الربط بين متغيرين (تخطيط الموارد البشرية ، كفاءة أداء العاملين) تعد ذات أهمية كبيرة كونها ترتبط بالعنصر البشري ، أدن التخطيط السليم للموارد البشرية يمكن من خلق بيئة عمل مشجعة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال الأعمال ، كما وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء ، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

الأهمية العملية :

تتجسد أهمية الدراسة ميدانياً من خلال السعي وراء معالجة احد اهم المواضيع ذات الصلة بأداء العاملين ، وتوجيه أنظار الإدارات في المصرف المبحوث إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها المرتبطة بكفاءة الأداء وتقديم الأسس الصحيحة التي يمكن أن يستند إليها المصرف مجتمع الدراسة .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصورة عامة إلى الاجابه علي التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة وذلك من خلال:

- تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث (تخطيط الموارد البشرية ، كفاءة أداء العاملين) .
- لفت انتباه الإدارة العليا في القطاع المصرفي لأهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة للوصول لأداء متميز .
- بيان علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (تخطيط الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) وقياسها إحصائياً للتوصل إلى نتائج الاستخدام من عدمه .
- التوصية لمعالجة جوانب التعقيد في تخطيط الموارد البشرية في المصرف من خلال تقديم منهج جديد يوضح اهم المقومات اللازمة لنجاح التخطيط ونموذج علمي لحل مشكله الدراسة الحالية والدفع نحو رفع كفاءة أداء العاملين .

منهج الدراسة :

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة الى الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، فضلا عن اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان.

اساليب جمع والبيانات:

تمثلت اهم اساليب جمع البيانات بالآتي:

- اعتمد الباحثان في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات وفي نفس الوقت تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والسجلات الرسمية للمصرف بالإضافة الى الشبكة العالمية للمعلومات الانترنت كل تلك الادوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للبحث .
- اعتمد الباحثان في الجانب العملي على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات الاولية التي يعتمد عليها في البحث .

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحثان على الأساليب الاحصائية الاتية :

- 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.

تخطيط الموارد البشرية :**مفهوم تخطيط المورد البشرية :**

تخطيط الموارد البشرية يعرف على انه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبعدد معين (مهديحسنزويلف،، 2003 ص67).

ويعرفه (Greer) من منظور استراتيجي باعتباره كمدخلات للتخطيط الاستراتيجي المهمة ويعمل بانسجام مع الوظائف الأخرى وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها الاستراتيجية (Greer Charles R & Plunkett Richard w , 2007, p 22).

كما يعرف (Barahum) تخطيط الموارد البشرية على أنها استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة (John Brahum , 1978, p 10) .

وعلى الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية نجد أن الشمولية تتمثل في عملية التقدير والتنبؤ للقوى العاملة ونستدل أن جميع التعاريف التي أعطيت تتفق في النقاط التالية (منيرنوري وفريد كورتل، 2010م، ص 136) . من الضروري تحديد أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية وما يترتب على ذلك من حاجات أنية ومستقبلية للعاملين مع تحقيق التوازن بين مستوى العرض والطلب.

اشتمال خطة الموارد البشرية على عمليات وأنشطة إدارية أخرى منها التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية (عبدالباري درة و زهيرنعم الصباغ، 2008م ، ص 63).

إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إنسانية تسعى إلى تجسيد احترام الفرد في المنظمة وتبني رغباته (مؤيد سعيد سالم واخرون، 1991م، ص 60).

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها القوى العاملة بالكمية والنوعية اللازمة والتأكيد على حسن استخدامها والاستفادة القصوى منها لزيادة الفاعلية الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنقاط التالية :

زيادة وعي الإدارة العليا لأهمية العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها في النجاح. (جمال الدن المرسي ، 2003م ، ص77).

يساهم تخطيط الموارد البشرية في إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية (مهدي حسين زويلف، 2003م، ص46).

يعمل تخطيط الموارد البشرية على توزيع وتخصيص المواد البشرية وضبط التكاليف (Richard Daft L).

يعمل تخطيط الموارد البشرية على أحداث توازن ديناميكي مستقر بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية (سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، 2003م ، ص 57).

أداء العاملين :**مفهوم أداء العاملين :**

ان أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارية المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلفت آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية محمد حسن ، 1999م، ص 215). في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً (خالد محمد الشوابكة ، 2008م ، ص 41).

من هنا يتبين للباحثين أن أداء العاملين هو عبارة عن :

1- سلوك يقوم به يقوم العاملون لإنجاز أعمالهم .

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها .

تقويم أداء العاملين :

يتبين أن عملية تقييم أداء العاملين في جميع المنظمات تجري لتحقيق الأهداف التالية :

1- الأهداف الاستراتيجية : تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً ، ولذلك لا بد وان يكون نظام تقويم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة (سهيلة محمد عباس ، ص 139).

2- الأهداف التطويرية : وتتمثل في (التغذية العكسية عن الأداء ، التوجه المستقبلي للأداء ، تشخيص الاحتياجات التدريبية) .

3- الأهداف التقييمية : وتتمثل في : (القرارات المتعلقة بالمكافآت ، قرارات استقطاب وتعيين العاملين ، تقييم نظام اختيار العاملين) (محفوظ أحمد جودة، 2004م، ص 244).

تقويم كفاءة أداء العاملين :

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

- 1- الدافعية الفردية : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الشخص للعمل وتظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل والذي يعبر عن توفيق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- 2- مناخ العمل : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية .
- 3- القدرة لدى الفرد على الأداء : هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعلم والتدريب وكسب الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل (حنفي محمود سليمان، د، ت، ص 223 - 222).
- ويعتبر أداء العاملين الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في مواقف معينة يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد ، القدرات ، أدراك المهام) (بهاء زكي محمد، 2013م، ص 2).

معايير قياس وتقييم الأداء :

- يتم قياس وتقييم أداء العاملين من خلال استخدام معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي مع المعياري ومن بين تلك المعايير عناصر تقييم الأداء والتي تعرف على انها الصفات والمميزات التي يتكون منها الأداء الكفاء للعمل والتي بناء على مدى توافرها في الموظف يتم الحكم عليه ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهميتها :
- 1- المعرفة بمتطلبات العمل : ويشمل المعرفة العامة للمهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- 2- نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل .
- 3- كمية العمل المنجز : مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (محمد بن عبدالعزيز العميرة، 2003م ، ص 51).
- 4- المثابرة والثوق : وتشتمل على الجدية والإتقان في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وبالدفقة المطلوبة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عملة (مبروك عبدالله المسفر، 2002م ، ص 18).
- أما اهم العناصر التي تكون وسيله في الحصول على أداء فعال كونها تعد مهمة في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وتتمثل بالتالي :
- 1- القدرة : وهي أن يستطيع العاملون أداء العمل الموكل اليهم بالدرجة المطلوبة من الإتقان ، وتعتبر القدرة حصيله التفاعل بين متغيرين هما المهارة والرغبة .
- 2- الرغبة : وتتمثل بدوافع الأفراد وتتكون من ثلاثة عناصر متداخلة تتمثل في الاتجاهات و مناخ العمل والمناخ الأسري .
- 3- التكنولوجيا: تمثل نشاطاً أنسانياً يشمل على الجانب العلمي التطبيقي (سارة نبيل، 2012م) .

دراسة حالة (مصرف الاستثمار المالي) :

أولاً: تأسيس المصرف :

تم تأسيس مصرف الاستثمار المالي بتاريخ 1994/8/20 استناداً إلى شهادة التأسيس المرقمة (2762) الصادرة وفقاً لأحكام المادة (21) من دائرة مسجل الشركات التابعة لوزارة التجارة، ابتداءً المصرف أعماله برأسمال (1000) مليون دينار. وحصل مصرف الاستثمار المالي الإجازة التي تسمح له بممارسة الصيرفة وفقاً لأحكام الفقرة (1) من المادة الحادية والأربعون من قانون البنك المركزي السوداني رقم (64) لسنة 1976 المعدل وبأشر نشاطه في العمليات المصرفية الاستثمارية في 15 / 11 / 1994م.

ثانياً : أهداف المصرف :

من بين اهم الأهداف التي سعى المصرف إلى تحقيقها هو ترسيخ أنشطة المصرف وتفعيلها باتجاه تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد والعمل على مزاولة الصيرفة التجارية والتخصّصية من خلال ممارسة أعمال الصيرفة بصوره شامله تتسجم مع السياسة العامة للدولة، كما ويهدف المصرف إلى ممارسة الصيرفة الاستثمارية وفي نفس الوقت السعي وراء تمويل عمليات ذات جدوى اقتصادية متوسطة وطويلة الأجل لمشاريع القطاعين الخاص والمختلط ، ومن بين الأهداف التي تم تحديدها تطوير كادر العاملين وبما يخدم العمليات المصرفية وتطوير كافة وسائل وأدوات المصرف من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في الدول والمشاركة بكل ما يدعم عمل المصرف في تطوير عملة المستقبل (سوق الخرطوم للاوراق المالية، التقارير السنوية لمصرف الاستثمار المالي للعام 2009م – 2013م .

ثالثاً : تنمية الموارد البشرية :

اعتمد المصرف في سياسته على توظيف الموارد البشرية من حملة الشهادات الجامعية والموارد ذات الخبرة الطويلة والمتدربة وذات المؤهلات ومن اجل الارتقاء في مستوى العاملين ولتركيز على بناء قدراتهم وتأهيلهم المستمر من خلال اشراكهم في الدورات التخصصية ومتابعتهم وحضور المؤتمرات الإقليمية والدولية في هذا المجال. وفي ظل المتغيرات الجديدة التي يشهدها العالم اليوم من تكنولوجيا حديثة تعتمد عليها اكثر المصارف اليوم سعت ادارة المصرف جاهدة إلى رفع كفاءة عاملها من اجل القدرة على تحقيق أداء متميز. من اجل تحقيق كل ذلك هدف المصرف إلى بناء وتطوير ورفع كفاءة العاملين في مجال العلوم المصرفية والاستخدام المتميز لتكنولوجيا المصرفية الحديثة من خلال أعداد الخطط السنوية للبرامج التدريبية الخاصة بالعلوم المصرفية والمالية والعمل على تنسيق التعاون بين مراكز التدريب التابعة للمصرف والمراكز الخارجية والاستفادة من الفرص التدريبية التي تقام خارج السودان والسعي لاشترك اكبر عدد من العاملين في المصرف في مثل هذه الدورات كما وكان هناك تنسيق بين المصرف والجامعات حول موضوع الدورات التدريبية الصيفية التي تعد ذات أهمية لطلبة الجامعات والعاملين في المصرف (سوق الخرطوم للاوراق المالية، التقارير السنوية لمصرف الاستثمار المالي للعام 2009م – 2013م والوصول إلى نتائج دقيقة حول واقع تنمية العاملين في المصرف يتم عرض نتائج المهارات الإدارية والفنية والتطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم خلال سنوات الدراسة في الجدول أدناه .

جدول رقم (1) : قدرات العاملين ومهاراتهم

التطورات	سنة الأساس 2009	مؤشر التغير 2010	مؤشر التغير 2011	مؤشر التغير 2012	مؤشر التغير 2013	أجمالي	الاتجاه
نسبة العاملين من حملة الشهادات الجامعية فما فوق	32%	34%	35%	39%	39%	36%	تصاعدي
تطوير العاملين من خلال التدريب	/	/	/	51%	25%	38%	متذبذب
تطوير مهارات العاملين وقدراتهم	127,651	254%	139%	305%	415%	278%	تصاعدي

المصدر : أعداد الدارس بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية لمصرف الاستثمار المالي لعام (2009م - 2013م).

يتضح من خلال المؤشرات الواردة في الجدول أعلاه أن أداره المصرف تهتم بتنمية العاملين بعد أن ارتفعت نسبة العاملين من حملة شهادات البكالوريوس فما فوق بحيث بلغت نسبة إجمالي معدل التغير من أصحاب الشهادات (36%)

من خلال هذه النسبة يمكن القول أن من السهل تنمية قدرات ومهارات العاملين في المصرف من أصحاب الشهادات الأكثر قابلية على اكتساب المعلومات والخبرات خاصة إذا ما تم توزيع المهام

الجانب العملي :

أولاً : مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في أدارت المصرف على مستوى الإدارة العليا والوسطى وعلى هذا الأساس فإن افراد مجتمع الدراسة هم من المسميات الوظيفية الأتية :

- ✓ مدير عام .
- ✓ وكيل مدير عام .
- ✓ معاون مدير عام .
- ✓ خبير .
- ✓ مستشار .
- ✓ مدير قسم .
- ✓ مدير شعبة .
- ✓ مدير وحدة .

ثانياً : عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المصرف من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف حيث تم اعداد (50) استمارة استبيان وزعت من قبل الباحثين للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي اشكالية وتم اعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة ، تم استرداد (47) استبانة وبعد اجراء عملية الترميز وجد ان هناك استمارتين غير صالحة لتكون عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (45) استمارة .

ثالثاً : أداة الدراسة :

اعتمدت الاستبانة كاداه للبحث حيث اشتملت علي ثلاثة محاور كالآتي:

- المحور الاول : المعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (الجنس ، العمر ، سنوات ، التحصيل الدراسي) .

- المحور الثاني : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية وقد تكونت من (16) فقرة تم من خلالها قياس المتغير .

- المحور الثالث : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اداء العاملين) وقد تكونت من (10) فقرة غطت المتغير بالكامل . وللوصول الى مدى ملاءمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة .من خلال الاتي

❖ ثبات وصدق الاداه

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ بملاحظات وارااء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وأعداده صياغة البعض الاخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي اعدت من اجله .

كما تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ الفاوالجدول ادناه يبين معامل كورنباخ الفا لكافة متغيرات البحث .

جدول رقم (2) : معامل كورنباخ الفا لمتغيرات البحث

الصدق	معامل كورنباخ الفا	الابعاد
0,867	0,752	قناعة الإدارة العليا
0,875	0,767	التحليل البيئي
0,882	0,778	صياغة الخطة
0,937	0,879	تنفيذ الخطة
0,823	0,678	المتابعة والتقييم
0,906	0,822	كفاءة أداء العاملين
0,890	0,878	الإجمالي

من خلال الجدول (2) يتضح ان جميع متغيرات البحث الاساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة بعد ان وصلت اجمالي معدل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (0,878) هذا مايدل علي دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها .كما ويتضح من معامل الصدق أن المقياس صالح لقياس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ أجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0,890)، وقد كان اقل الأبعاد ثبات المتابعة والتقييم بعد أن بلغ (0,687) وتعد نسبة مقبولة بالمقارنة مع المعدل المتفق عليه وهو 0.60 .

عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة :

يسعى الباحثان الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل آراء المستجيبين في مصرف الاستثمار المالي ، أجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الحوافز وتحسين أداء العاملين .

- وصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة :

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد البحث بالنسبة لمصرف الاستثمار المالي المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت إلى (26) فقرة وهي كما يأتي :

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية :

يتم توضيح أهمية أبعاد 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 بالأبعاد كالآتي:

البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات قناعة الإدارة العليا :

هنا ينبغي على أن تتوافر القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في تحقيق أهداف المصرف بعد أن يتم اعتماده كجزء مكمل لتخطيط الشامل على مستوى المنظمة ، وقد اشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(قناعة الإدارة العليا)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قناعة الإدارة العليا
مرتفع	73,1%	0,71	3,82	للإدارة العليا في المصرف تصور واضح عن أهمية تخطيط الموارد البشرية .
مرتفع	86,2%	0,80	4,01	تعتمد الإدارة العليا تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الشامل .

مرتفع	42%	1,03	2,82	تشجع الإدارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاحتياجات من القوى العاملة .
مرتفع	67,1%	0,84	3,55	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق للفقرات لنظام قناعة الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية في المصرف لقياس مدى مساهمة الإدارة العليا بتطبيق التخطيط وحث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتبين من المؤشرات أن هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية اتباع تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات من القوى العاملة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,55) بانحراف معياري قدره (0,84) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (67,1%) في إجابات أفراد العينة ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,55) ، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية (لإدارة العليا دور مهم في تطبيق تخطيط الموارد البشرية التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (86,2%) بمتوسط حسابي (4,01) وبانحراف معياري (0,80)، كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري ما عدا الفقرة الثالثة (تشجع الإدارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاحتياجات من القوى العاملة) فقد كان هناك انخفاض في المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري بعد أن بلغ المتوسط الحسابي (2,82) اي ان نسبة الانخفاض عن المتوسط النظري (0,18) مما يدل على تشجيع الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات ليس في المستوى المطلوب .

البعد الثاني : عرض وتحليل نتائج فقرات التحليل البيئي للعوامل (الداخلية والخارجية) :

يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل حيث ينبغي علي الإدارة إجراء تحليل ودراسة للعوامل البيئية وأشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (4) .

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(التحليل البيئي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحليل البيئي
مرتفع	70%	0,60	3,36	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية .
مرتفع	73%	0,74	3,22	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية .
مرتفع	87%	0,84	4,16	يتم اعتماد نتائج التحليل البيئي في التنبؤ بالأعمال المستقبلية .
مرتفع	77%	0,73	3,58	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (4) يتضح ان إدارة المصرف جادة في دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وأجراء عملية التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وفي نفس الوقت يتبين ان ادارة المصرف تعتمد على نتائج التحليل عند رسم خطط الموارد البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,58) بانحراف معياري قدره (0,73) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية على (77%) اي ان هناك نتيجة مرتفعة تدل على اعتماد إدارة المصرف على دراسة وتحليل العوامل البيئية ، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الافتراضي المعتمد بمقدار (0,58) ، أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(يتم اعتماد نتائج التحليل البيئي في التنبؤ بالأعمال المستقبلية) بعد ان حققت اعلى متوسط حسابي بلغ (4,16) بانحراف معياري (0,84) وبنسبة اتفاق (87%) لأفراد العينة مما يدل على وجود اتفاق حول اعتماد إدارة المصرف على نتائج التحليل البيئي.

البعد الثالث : عرض وتحليل نتائج فقرات اعداد خطة العمل :

من الابعاد الاساسية التي يتوجب التركيز عليها لتحقيق كفاءة الأداء اشتمل هذا البعد على اربع فقرات وكانت نتائج تحليل البيانات كما موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(اعداد خطة العمل)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اعداد خطة العمل
منخفض	44 %	0,85	2,57	يتم اعداد الخطة بالاعتماد على مؤشرات أداء العاملين
مرتفع	71%	0,74	3,57	يتم تحديد المطلوب من العاملين في ضوء تحليل الأعمال الحالية .
مرتفع	79%	0,86	3,61	يتم تحديد المطلوب من العاملين في ضوء تحليل الاتجاهات المستقبلية.
مرتفع	84%	0,70	3,06	يسعى عند وضع الخطة ترشيد استخدام الموارد البشرية .
مرتفع	69,5%	0,78	3,33	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5) ان ادارة المصرف تهتم في اعداد خطة العمل لمساهمتها في توفير الاحتياجات من العاملين من خلال دراسة القوى العاملة الحالية والاحتياجات المستقبلية لتحقيق التوافق بين العرض والطلب وتحقيق الاستخدام الأفضل للعاملين للوصول إلى أداء متميز ، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3,33) بانحراف معياري قدره (0,78) مع وجود اتفاق كلي نسبته (69,5%) ، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب(يتم تحديد المطلوب من العاملين في ضوء تحليل الاتجاهات المستقبلية). حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (3,61) بانحراف معياري قدره (0,86) ونسبة اتفاق (79%) وهذا يدل على أن إدارة المصرف تعتمد على تحليل الاتجاهات المستقبلية للمصرف للوصول إلى أدق الأرقام لعدد العاملين المطلوب تعيينهم . في حين سجلت فقرة (يتم اعداد الخطة بالاعتماد على مؤشرات أداء العاملين). اقل متوسط حسابي بلغ (2,57) بانحراف معياري قدره (0,85) بنسبة اتفاق قدرها (44%) وهذا يبين أن إدارة المصرف لا ترجع الي مؤشرات الأداء عند تحديد الاحتياجات من القوى العاملة .

البعد الرابع : عرض وتحليل نتائج فقرات تنفيذ الخطة :

يتمثل في البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل حيث ينبغي من الإدارة في المصرف العمل لنقل الأرقام الموضوعية في موازنة الأفراد إلى حيز التنفيذ وتترجمها إلى أعمال ، أفراد يؤدون الأعمال ، حسب الجدول الزمني الموضوع واشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول (6).

جدول رقم (6) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(تنفيذ الخطة)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
مرتفع	76 %	0,84	3,83	جدولة الخطة يحتاج إلى حسن اختيار العاملين
مرتفع	73%	0,80	3,72	هناك فهم تام لدى العاملين عن كيفية تنفيذ الخطة
مرتفع	90%	0,87	4,02	الأسلوب المتبع في تنفيذ الخطة يقابل رضا العاملين
مرتفع	79%	0,83	3,85	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (6) يتضح أن إدارة المصرف تسعى إلى توفير كل الإمكانيات التي يمكن من خلالها الوصول إلى التنفيذ الأمثل لخطة الموضوعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,85) بانحراف معياري قدره (0,83) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية على (79%) وفي نفس الوقت يلاحظ ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الافتراضي المعتمد بمقدار (0,85) ، أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(الأسلوب المتبع في تنفيذ الخطة يقابل رضا العاملين) بعد أن حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (4,02) بانحراف معياري (0,87) وبنسبة اتفاق (90%) لأفراد العينة ، من جميع المؤشرات يتضح أن إدارة المصرف جادة في تنفيذ الخطة الموضوعية .

البعد الخامس : عرض وتحليل نتائج فقرات المتابعة والتقييم :

يتمثل في البعد الخامس من أبعاد المتغير المستقل حيث ينبغي على الإدارة إجراء المتابعة والتقييم للقدرة على التأكد مدى تطابق من تم التخطيط مع ما تم تنفيذه ، أشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول (7) .

جدول رقم (7) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (المتابعة والتقييم)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتابعة والتقييم
مرتفع	73 %	0,89	3,44	يتم متابعة وتقييم الخطة بشكل دوري .
مرتفع	76%	0,93	3,32	يتم اعتماد نتائج تقييم الأداء في اعداد الخطة .
مرتفع	46%	0,56	2,44	نظام المتابعة المتبع ساعد على معرفة مدى مساهمته خطة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.
مرتفع	65%	0,79	3,06	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (7) يتضح أن المصرف يعتمد على المتابعة والتقييم لتعرف على الانحرافات التي تحدث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,06) بانحراف معياري قدره (0,79) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية على (65%) أي هناك نتيجة مرتفعة تدل على اعتماد إدارة المصرف على المتابعة والتقييم ، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الافتراضي المعتمد بمقدار (0,6) ، أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(يتم متابعة وتقييم الخطة بشكل دوري) بعد أن حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3,44) بانحراف معياري (0,93) وبنسبة اتفاق (73%) لأفراد العينة مما يدل على أن إدارة المصرف تعتمد التقييم بشكل دوري للوقوف على مسببات الانحرافات ومعالجتها عن طريق التغذية المرتدة المتمثلة في تزويد معلومات إلى الجهات المختصة من أن التنفيذ لم يطابق المخطط . ومن خلال المؤشرات تبين أن (نظام المتابعة المتبع لم يساعد على معرفة مدى مساهمة خطة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف) بعد أن بلغ المتوسط الحسابي (2,44) بانحراف معياري (0,56) ونسبة اتفاق (46%) .

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير التابع كفاءة أداء العاملين :

تم قياس أهمية متغير تحسين 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 (8) .

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كفاءة أداء العاملين
مرتفع	72,2%	0,75	3,14	زيادة في حجم العمل المنجز .
مرتفع	71%	0,75	3,33	القدرة على تقديم افضل الخدمات .
منخفضة	48%	0,87	2,64	تنفيذ العاملين لأعمال طبقا لمعايير الجودة .
مرتفع	70%	0,91	3,87	زيادة قدراتهم على تنظيم الاعمال وتنفيذها .
مرتفع	78%	0,52	3,02	المعرفة الكافية حول طبيعة الاعمال المناطة بهم
مرتفع	84%	0,69	3,92	الفهم الكامل بالأساسات وقوانين العمل .
مرتفع	82%	0,66	3,33	المحافظة على ممتلكات المصرف .
مرتفع	86,8%	0,76	4,16	انجاز الاعمال في موعدها .
مرتفع	90,2%	0,70	4,07	العمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبه .
مرتفع	86,8%	0,78	4,02	اداء الاعمال دون الوقوع في اي خطأ .
مرتفع	88,9%	0,84	3,62	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (8) يعرض النتائج المتعلقة بفقرات تحسين اداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,62) بانحراف معياري (0,84) ونسبة اتفاق في اراء المستجيبين وصلت الى (88,9%) ما يعكس حال اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعه ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (62) اي ان هناك تحسن في اداء العاملين ، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (انجاز الأعمال في موعدها) متوسط حسابي بلغ (4,16) بانحراف معياري قدرة (0,76) ونسبة اتفاق في الراء وصلت الى (86,8%) ما يدل على ان اهتمام المصرف بالعاملين وتنظيم شؤونهم كان من نتائج زيادة رضا العاملين بحيث دفعهم الى تقديم اي شي في سبيل تحقيق الاهداف المنشورة . اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (تنفيذ العاملين لأعمال طبقا لمعايير الجودة) فقد سجلت متوسط حسابي (2,64) بانحراف معياري قدرة (0,87) ونسبة اتفاق (48) ما يدل على ان ادارة المصرف غير مهتمة في معايير الجودة ولم تسعي الى توضيحها للعاملين عن طريق الدورات المتعاقبة لتمكين العاملين على تقديم خدمات تتلائم مع طبيعة البيئة المصرفية .

1- اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير :

يهدف الباحثان في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث ، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها وبيوض الجدول (9) المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

جدول رقم (9) : المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F)	قيمة الدالة
قناعة الإدارة العليا		0,53**	0,25	9,25**	0,014
التحليل البيئي	كفاءة	0,36*	0,29	7,50*	0,018
اعداد الخطة	اداء العاملين	0,61**	0,22	8,70**	0,027
تنفيذ الخطة		0,46**	0,26	9,90**	0,030
المتابعة والتقييم		0,38*	0,33	7,10*	0,007

0,022	12,50**	0,24	0,67**	Y	X	الكلية
-------	---------	------	--------	---	---	--------

المصدر : اعداد الباحثان 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 وأثر ذات دلالة إحصائية بين (فناعة الإدارة العليا ، التحليل البيئي ، أعداد الخطة ، تنفيذ الخطة ، المتابعة والتقويم) وبين كفاءة أداء العاملين .

تبين من خلال المؤشرات الواردة بالجدول (9) ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,022) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (0,05) ، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد ان بلغت قيمة معامل الارتباط (0,67**) ، مما يدل على أن اعتماد تخطيط الموارد البشرية من قبل إدارة المصرف سوف يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,24) ما يدل على أن (24%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود إلى تخطيط الموارد البشرية المعتمدة في المصرف ، كما وتبين ان قيمة F المحسوبة (12,50**) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين ، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .
تتفرع منها الفرضيات الأتية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين فناعة الإدارة العليا وكفاءة أداء العاملين .

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,014) أي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (0,53**) ، ما يدل على وجود ارتباط بين فناعة الإدارة وكفاءة أداء العاملين في المصرف ، وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,25) ما يدل على أن (25%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود إلى فناعة ودراك الإدارة العليا والوسطى بمفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته ، ووصلت قيمة F المحسوبة (9,25**) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثير لفناعة الإدارة في المصرف على كفاءة أداء العاملين . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين فناعة الإدارة العليا وكفاءة أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وكفاءة أداء العاملين .

اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (0,018) أي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وقد كان معامل الارتباط (0,36*) ، ويعد ارتباط إيجابي يؤكد العلاقة الارتباطية بين التحليل البيئي وكفاءة أداء العاملين ، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (0,29) ما يدل على أن (29%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود لدقة وصلاحيات تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية في المصرف ، ووصلت قيمة F المحسوبة (7,50*) عند مستوى دالة (0,05) مما يدل على أن هناك تأثير لتحليل البيئي على كفاءة أداء العاملين . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين التحليل البيئي وكفاءة أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين أعداد خطة العمل وكفاءة أداء العاملين .

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0,027) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (0,61**) ، ما يدل على أن أعداد خطة الموارد البشرية نظام يرتبط بكفاءة أداء العاملين ، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,22) ما يدل على أن (22%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود إلى الخطة الموضوعية ، ووصلت قيمة F المحسوبة (8,70**) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثير للخطة الموضوعية على كفاءة أداء العاملين . من

خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين اعداد خطة العمل وكفاءة أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة وكفاءة أداء العاملين .

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,030) أي أقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (**0,46) ، ما يدل أن تنفيذ الخطة يرتبط بكفاءة أداء العاملين ، وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,26) ما يدل على أن (26%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود لتنفيذ السليم والدقيق لخطة الموارد البشرية ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**9,90) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثير لتنفيذ الخطة في المصرف على كفاءة أداء العاملين . من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين تنفيذ الخطة وكفاءة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وكفاءة أداء العاملين .

اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (0,007) أي أقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وقد كان معامل الارتباط (**0,38) ، ويعد ارتباط إيجابي يؤكد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين ، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (0,33) ما يدل على أن (33%) من الارتفاع الحاصل بأداء العاملين في المصرف لنظام المتابعة والتقييم المتبع ، ووصلت قيمة F المحسوبة (*7,10) عند مستوى دالة (0,05) مما يدل على أن هناك تأثير لنظام المتابعة والتقييم على كفاءة أداء العاملين . من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين المتابعة والتقييم وكفاءة أداء العاملين .

النتائج :

1. هناك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وضعف في ادراك مفهوم وأهمية التخطيط بصورة عامة من قبل العاملين انعكس سلباً على كفاءة أدائهم .
2. أظهر البحث عدم اخذ الإدارة العليا بأراء العاملين في المصرف عند اعداد خطة الموارد البشرية مما انعكس سلباً على أداء العاملين وعلى الاجتياحات التي يتم توفيرها .
3. نتيجة البيئة الديناميكية التي تحيط بالمصرف وسرعة تغيرها فان تخطيط الموارد اصبح ينظر اليه على انه احد اهم المداخل الواجب الاعتماد عليها لتحقيق الزيادة في الأداء .

التوصيات :

1. من الضروري اعتماد الأساليب الحديثة عند تخطيط القوى العاملة والعمل على عقد ندوات للعاملين بشكل دوري لتوضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته واهم المستحدثات التي تجرى عليه ليكون هناك ادراك مسبق لدى العاملين.
2. والأخذ براء العاملين عند صياغة خطة الموارد البشرية للقدرة إلى تحديد روى مستقبلية واضحة تمكن من مقاومة تحديات البيئة المحيطة وتحقق رضا العاملين .
3. من الضروري أن يكون العاملون في قسم إدارة الموارد البشرية في المصرف من ذوي الكفاءة والخبرة في المجال المذكور.

المراجع :

1. مهدي حسن زويلف ، (2003م) ، ادارة الافراد ، عمان ، دارالصفاء للنشر والتوزيع .
2. منير نوري وفريد كورتل ، (2010م) ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر .

3. عبد الباري درة و زهير نعيم الصباغ ، (2008م) ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر .
4. مؤيد سعيد سالم واخرون ، (1991م) ، ادارة الموارد البشرية ، بغداد ، مطبعة الاقتصاد .
5. جمال الدين المرسي ، إدارة الموارد البشرية ، (2003م) عمان ، دار الحامد للنشر .
6. سهيلة محمد عباس وعلي حسين على ، (2003م) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر .
7. راوية محمد حسن ، (1999م) ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
8. خالد محمد الشوابكة ، (2008م) ، الأداء ، الأردن ، مكتبة جويرا .
9. محفوظ احمد جودة ، (2004م) ، ادارة الموارد البشرية ، الأردن ، مكتبة جرير الحديثة .
10. حنفي محمود سليمان ، (د.ت) ، إدارة الموارد البشرية.
11. بهاء زكي محمد ، (2013م) ، إدارة الأداء، الأردن، دار الوعد للنشر .
12. محمد بن عبد العزيز العميره ، (د. ت).
13. مبروك عبد الله المسفر ، (2002م) ، تقويم الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
14. سارة نبيل ، (2012م) ، إدارة الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. Greer Charles R & Plunkett Richard w ,(2007) Supervisory Management , New Jersey , Person Prentice Hall.
16. John Brahum ,(1978) Practical Man Power Planning Instate of Personal Management , London.
17. Richard Daft . L ,(2005)New Era of Management , Australia , Thomson South .