



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية

إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك)

(دراسة ميدانية على بنك التضامن – أمانة العاصمة)

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد/

رحاب خالد الصلوي
مها عدنان الشوافي
علاء محسن الأنسي
حفصة حسان محرم

إشراف /

الدكتور/ جميل جويد

٢٠٢١م



جدول المحتويات

البند	رقم الصفحة
-------	------------

3	جدول المحتويات
5	إهداء
7	شكر وتقدير
9	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	المقدمة
10	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
11	أهداف البحث
12	فرضيات البحث
12	أنموذج البحث
13	منهجية البحث
13	حدود البحث
14	مجتمع وعينة البحث
14	مصادر البحث
14	صعوبات البحث
15	مصطلحات البحث
18	الدراسات السابقة في الإطار المنهجي
24	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
24	المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
24	مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
25	أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
26	أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: أداء المؤسسات المالية (البنوك).
28	مفهوم أداء المؤسسات المالية (البنوك):
28	أهمية أداء المؤسسات المالية (البنوك):
29	قياس أداء المؤسسات المالية (البنوك) باعتماد الفاعلية والكفاءة:
32	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
32	المقدمة
32	منهجية البحث
32	مجتمع وعينة الدراسة
33	أداة البحث
33	مقياس أداة الدراسة
34	صدق أداة الدراسة
34	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:
35	ثبات الدراسة
36	تحليل البيانات ومناقشة البيانات
36	تحليل البيانات الديمغرافية
41	الإطار الميداني للدراسة
41	عرض وتحليل فقرات الاستبيان
42	نتائج المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).

45	نتائج المحور الثاني: تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)
48	النتائج المتعلقة بترتيب متوسطات مجالات الاستبانة
50	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
50	المقدمة
50	النتائج
54	التوصيات
56	الاستبيان

الآية

قال الله تعالى:

{اقرأ باسم ربك الذي خلق (١) خلق الإنسان من علق (٢) اقرأ وربك

الأكرم (٣) الذي علّم بالقلم (٤) علّم الإنسان ما لم يعلم (٥) }

سورة العلق..

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذه الى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي والعلمي والثقافي

الى من ساندنا بدعائهم اثناء صلاتهم وفي كل وقت امهاتنا الحبيبات

الى من علمونا ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ابائنا الغاليين

الى عزوتنا في هذه الحيا إخواننا واخواتنا

الى من اوصلونا الى هذا المستوى من العلم والمعرفة اساتذتنا ودكاترتنا

الى كافة الاهل والأصدقاء وزملاء الدراسة

الى كل هؤلاء نهدي هذا البحث المتواضع

طالبات البحث

شكر وتقدير

يطيب لنا عرفانا بالجميل أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبنا خلال فترة دراستنا، ونخص بالذكر أستاذنا الكريم المشرف على البحث الدكتور / جميل جويد الذي قدم لنا الدعم والتوجيه والإرشاد لإنجاز هذا البحث بهذه الصورة كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

ونتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان لبنك التضامن على دورهم الكبير في إثراء هذا البحث بملاحظاتهم وتوجيهاتهم وتسهيل مهمتنا من خلال توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإنجاز هذا البحث، ونشمل بشكرنا وامتناننا إلى إدارة وأقسام الموارد البشرية وكافة العاملين في البنك الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا البحث سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق.

شكرا لهم جميعاً،،،

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الخلاصة

المقدمة ومشكلة الدراسة:

أهمية التحول الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المالية (البنوك)، حيث ان الكادر البشري في المؤسسات المالية (البنوك) هو أساس بقاء وتطوير المؤسسات المالية (البنوك).

ولذلك فمن المهم تحديد الاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات المالية (البنوك) وأثرها في تحقيق الأداء المنشود وتوضيح أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز ورفع العاملين ولفت الانتباه الى أهمية إدارة الموارد البشرية.

المنهج المتبع للدراسة:

المنهج الكمي (الاستبيان)

ملخص النتائج:

من خلال تحليل بيانات الدراسة فقد تم التوصل الى ان

وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الأول: تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك) بدرجة قياس (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٦٣) ونسبة مئوية تساوي (٨١%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت

وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الثاني: تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك) بدرجة قياس (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٧٧٨) ونسبة مئوية تساوي (٨٢%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت

الخلاصة واهم التوصيات:

قد اوفت هذه الدراسة اسئلتها وأهدافها كما ان الباحثات ادلين بنتائج هامه حول التحول الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات المالية (البنوك)، ويجب على المؤسسات المالية (البنوك) الكبيرة والصغيرة ان تتبنى وتستفيد من الموارد البشرية

ويوصين الباحثات بضرورة اخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار والاهتمام باستراتيجيتها.

المقدمة

مشكلة البحث

التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات المالية (البنوك) سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية (البنوك) والمؤسسات المالية (البنوك) من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمؤسسات المالية (البنوك) اليمينية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على أداءها، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بإستراتيجيات الموارد البشرية. لذلك يسعى البحث الى توضيح ما دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أداء المؤسسات المالية (البنوك)؟

ويمكن كتابة مشكلة البحث بالسؤالين التاليين:

✓ كيف يمكن لإستراتيجية الموارد البشرية أن تؤثر في رفع أداء المؤسسات المالية (البنوك)؟

✓ هل هناك علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات المالية (البنوك)؟

أهمية البحث

تمكن أهمية هذا البحث من أهمية التحول الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المالية (البنوك)، حيث أن الكادر البشري في المؤسسات المالية (البنوك) هو أساس بقاء وتطوير المؤسسات المالية (البنوك) والعنصر الأساسي التي يحقق أهداف المؤسسات المالية (البنوك) وغيرها.

كما تُستمد أهمية هذا البحث من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا باعتبار أن كل تحركات إدارة الموارد البشرية هي بما تهدف إليه المؤسسة، بإدارة المورد البشري في تحقيق أهدافها بواسطة التنسيق والتعاون بينهما، وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر. ومن هنا جاءت هذا البحث لتتحدث عن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية ودورها الفعال في إداء المؤسسات المالية (البنوك).

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ تحديد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات المالية (البنوك) وأثرها في تحقيق الأداء المنشود.
- ✓ توضيح أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز ورفع أداء العاملين والمؤسسات المالية (البنوك).
- ✓ لفت الانتباه إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في رفع سوية المنظمة وأدائها.

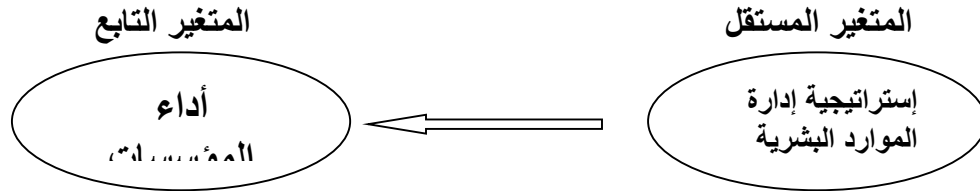
فرضيات البحث:

- من مشكلة البحث والأهمية ولغاية تحقيق أهداف البحث وضعت هذه الفرضيات في فرضية أساسية: إستراتيجية الموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسات المالية (البنوك).
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات المالية (البنوك)

نموذج البحث:

تم اختيار النموذج المعرفي للبحث ويتكون من مجموعتين رئيسيتين الأولى في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها (متغير مستقل) والثانية أداء المؤسسات المالية (البنوك) بوصفها (المتغير التابع) ويفترض النموذج وجود أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أداء المؤسسات المالية (البنوك).

شكل النموذج المعرفي للبحث



منهجية البحث

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

حدود البحث

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضحة بالتالي:

✓ **الحدود الموضوعية:** سوف يتم بحث تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).

- ✓ **الحدود المكانية:** حددت البحث بنك التضامن -صنعاء كمحدد مكاني للدراسة وسوف تقتصر البحث على دراسة وضعه من بين البنوك اليمنية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** للوصول إلى أفضل فهم ممكن تمت تحديد الفترة الزمنية للدراسة من الفترة ٢٠٢١/٠٦/٠١م إلى ٢٠٢١/٠٧/٣٠م.
- ✓ **الحدود البشرية:** حدد البحث مجموعة من موظفين وإداريين بنك التضامن كحدود بشرية

مجتمع وعينة البحث

عينة البحث ستشمل مجموعة من الموظفين الإداريين العاملين في بنك التضامن حيث ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من موظفي بنك التضامن موزعين على إدارة الموارد البشرية وإدارة تطوير الأعمال من (مدير إدارة - رئيس قسم - موظفون).

مصادر البحث

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، وهما:

✓ **المصادر الثانوية:** سوف يتم الحصول عليها من الكتب العلمية وأطراح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، إلى جانب شبكة المعلومات العنكبوتية والنشرات والإحصائيات المتعلقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها.

✓ **المصادر الأولية:** سوف يتم الحصول عليها من خلال اختيار دراسة ميدانية تتناول أسلوب جمع البيانات والمعلومات بواسطة استمارة الاستبيان لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة أداة رئيسية للبحث.

صعوبات البحث

أن من أهم الصعوبات التي تواجه أي باحث هو الحصول على المعلومات من مصادرها، وفي ضوء ظروف البلد الراهنة والتي جعلت موضوع التنقل لزيادة عينة البحث والحصول على المعلومات أمر صعب، كما ان السرية التي تتبعها البنوك لغير العاملين في البنك قيد فيه حريتنا في البحث.

مصطلحات البحث

أولاً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهي القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية (شاهزاد، ٢٠٠٨: ٨)، وتتضمن خمسة أبعاد فرعية وهي:

✓ **الاستقطاب:** يتعلق جوهره بعملية باستقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة لإتاحة فرصة للمنظمة وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة (عامر، ٢٠١١: ٧).

✓ **التدريب والتطوير:** بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة، ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (بربر، ٢٠١٠: ٢١).

✓ **نظم التعويض:** وهي تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله وظيفته معينة (رسكي، ٢٠٠٨: ٩).

✓ **مشاركة العاملين:** المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، التي لها تأثير مباشر على بيئة العمل والمشاركة الواسعة في الإدارة (عقيلي، ٢٠٠٨: ٤٣).

✓ **التحفيز:** تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (حسونة، ٢٠١١: ٣٣).

✓ **أداء العاملين:** العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى أتباعه التعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له (خطيبي، ٢٠١٢: ٨١) أربعة أبعاد فرعية وهي:

○ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (الاء عمر، ٢٠١٣: ٢٠).

○ **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (القصا، ٢٠٠٨: ٦٧).

○ **كمية العمل المنجز:** وهي تمثل ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال وفق إمكانيته ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية (الجورانه، ٢٠١٣: ٨٧).

○ **جودة العمل:** قدرة العاملين في الكليات الخاصة على القيام بالإعمال وانجازهم السليم للواجبات المناطة بهم وفق المعايير المحددة التي تضعها الكلية (ستومبك، ٢٠١٠: ٣٥).

ثانياً: أداء المؤسسات المالية (البنوك)

أداء المؤسسات المالية (البنوك): قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطرق كفؤة وفاعلة ويتضمن بعدين هما:

✓ **الفاعلية:** قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف. (العنزي، ١٩٩٠).

✓ **الكفاءة:** تحقيق الأهداف مع استخدام مقبول للموارد (الشجيري، ٢٠١٦).

مفهوم الأداء:

✓ **الأداء:** هو أداء إبي فرد ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل وأيضا يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها. (الشنواني، ٤٢٣:٢٠٠١).

✓ فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المالية (البنوك) عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات المالية (البنوك) (العطية ٢٠٠٣).

✓ في حين يعرف الأداء أيضا على انه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفية التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة، ٣٢١:٢٠٠٠).

الدراسات السابقة في الإطار المنهجي

الدراسة الأولى:

مasuring the Impact of Katou ، بعنوان: ٢٠٠٨م للباحث
.HRM Strategies on Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان. شمل مجتمع الدراسة ١٧٨ منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشآت.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة، الحوافز، التعويضات (وبين تلك المؤسسات المالية (البنوك). وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الاداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف، السلوك) للعاملين في تلك المؤسسات المالية (البنوك)، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الاعمال في مجالات الكلفة، الجودة، الابتكار.

الدراسة الثانية:

دراسة عام ٢٠٠٨ للباحث بشير إتال بعنوان: The Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بعدد من سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء على الأداء في الجامعات الباكستانية. حيث شمل مجتمع الدراسة ١٢ جامعة حكومية، وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على اراء افراد العينة المكونين من ٩٤ فرد من اعضاء هيئة التدريس، مقسمين الى فئتين، (٧٦) مفردة للذكور مقابل (١٨) مفردة للإناث.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والاداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة في حين ان ممارسات تقييم الاداء شكلت ارتباطا ضعيفا بمستويات الاداء. لذلك وجب الاهتمام أكثر بإستراتيجيات ادارة الموارد في سياسات تقييم اداء العاملين لما له من إثر كبير ووثيق على الاداء الفعلي لهم.

الدراسة الثالثة:

دراسة قام بها (Dimba and Obonow) عام ٢٠٠٩ بعنوان: The Effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: A Moderating role of employee cultural orientations

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء شركات التصنيع متعددة الجنسيات في كينيا، والربط بينها وبين التوجهات الثقافية للعاملين. شمل مجتمع الدراسة (٥١) شركة من الشركات موضوعه البحث، وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لقياس وجهات نظر افراد العينة الممثلين بهذه الشركات.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات وبين مستويات الاداء المتحقق فيها، وان هذه العلاقة مرتبطة بشكل كبير وايجابي مع التوجهات والمعتقدات الثقافية التي تحكم سلوك العاملين في تلك الشركات. حيث اعتبرت تلك التوجهات بمثابة الدافع الذي يتوسط العلاقة بين تلك الممارسات ومؤشرات اداء الشركات.

الدراسة الرابعة:

دراسة شذى عبيدات، عام ٢٠٠٣ بعنوان: واقع استراتيجيه وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيه وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

✓ أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

✓ أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

الدراسة الخامسة:

دراسة للباحث خلف الله عام ٢٠١٦م بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودا بت

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت المحدودة وألقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث أحتوى البحث على ثلاثة فروع لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة ١٠٠ موظف من مجتمع العينة شركة سودا بت وتوصل الباحث إلى وجود استراتيجي على مستوى الشركة، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، فيما يتعلق بالتخطيط في المنظمة المدروسة تبين وجود تخطيط استراتيجي على مستوى متوسط أما التنفيذ والرقابة فكانت نسبتهما أيضا متوسطة أما تقييم أداء العاملين تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين متوسط وفيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف في المنظمة المدروسة .

أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي واستدراك الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودا بت. واستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشتغال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة

نقاط التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجميعها تبحث ب أثر ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسات المالية (البنوك) على أداء العاملين والشركات.

نقاط الاختلاف:

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، تبحث هذه الدراسة في قطاع المؤسسات المالية (البنوك) في اليمن وبتحديد في بنك التضامن في محافظة صنعاء وهي الدراسة الأولى من نوعها على هذه البنوك، بينما في الدراسات السابقة أختلف نشاط قطاعات البحث، وتختلف أيضا من ناحية حجم العينة في الدراسات السابقة.

تناولت هذه الدراسة موضوعات جديدة في المؤسسات المالية في اليمن وهذا البحث يتناول موضوع إستراتيجيات الموارد البشرية حيث وارباب العمل ينظروا لإدارة الموارد البشرية كإدارة تكاليف وليس كإدارة إستراتيجية في المؤسسات المالية (البنوك).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يكمّن دور إستراتيجية الموارد البشرية بدراسة البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية، والتي يعتمد نجاح المؤسسات المالية (البنوك) وسر بقائها على فهم هذه البيئة بنوعيتها، وهنا يبرز دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكونها الأداة القادرة على فهم وتحليل رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها، وثقافتها التنظيمية.

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

هي نهج لاتخاذ القرارات وخطط المنظمة على شكل سياسات وبرامج بهدف توفير الموارد والأداء والتعلم والتطوير والمكافآت والعلاقات بين الموظفين (ارمسترونج، ١١٥:٢٠٠٩)

في حين عرفت من وجهة نظر أخرى حيث أنها تمثل عملية تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لواقع الموارد البشرية في المنظمة بما يدعم وضع رؤية وخطة إستراتيجية للتعامل معه بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة ككل، ومن خلال أداء الوظائف الفرعية لإدارته توظيفاً وتطويراً وتحفيزاً وتقويماً بطريقة إستراتيجية (جسير وحسين ١٠٧:٢٠١٦).

وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية مصطلح ظهر في القرن الواحد والعشرين، والذي ترجع جذوره الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويلة الأجل، والذي يمثل احد وظائف ومهام إدارة الأفراد في الحقبة الماضية وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر (عقيلي: ١٤:٢٠٠٨).

ويعرفها الباحث بأنها عملية منتظمة ووسيلة تهدف الى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم، تصرفاتهم، وقدرتهم الذهنية من اجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين طرق الأداء في أعمالهم، مع الأخذ بعين تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية من اجل بلوغ أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر الحقيقي القادر على تعزيز قدرة المؤسسات المالية (البنوك) التنافسية في العصر الحالي لم يعد حجم ما تمتلكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح الموارد البشرية وقدرة المنظمة على تنميتها. وفق النظرة الإستراتيجية والتي تنظر للعاملين كاستثمار وليس تكلفة (الغامدي، ٢٠٠١: ٣).

بالإضافة أنها أصبحت إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية داخل المؤسسات المالية (البنوك)، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة، وتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية الموارد البشرية للمنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية (المير، ٢٠١١: ١١).

وعبر ممارسات إدارة الموارد البشرية نحصل على الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للاستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، لذلك تمثل عنصراً حاسماً في صنع الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء (كايسكن، ٢٠١٠: ١٠٠).

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أ- إستراتيجية الاستقطاب:

يشير الاستقطاب الى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل (عقيلي، ٢٠١٤:٤١٥).

الاستقطاب هو عملية التي من خلالها يتم تحديد مقدمي الطلبات المحتملين وتشجيعهم من أجل سد الاستراتيجيات الشاغرة الحالية والمستقبلية (سنيل وبهلاندر، ٢٠٠٤:٣٢)

تشير عملية الاستقطاب على أنها حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الهييتي، ٢٠١٤، ٤٤٠).

ب- إستراتيجية نظم التعويضات:

هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة، وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها (ريسكي، ٢٠٠١:٧٨).

أن التعويض الأساس والحوافز المعتمدة على الأداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الأساسية لاستراتيجية التعويض التي لابد وان تنسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة (ديننسي و جيرفن ، ٢٠٠١:٤٩) .

ت- إستراتيجية التدريب والتطوير:

تمثل استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، ٢٠٠٤:١٧).

ينبغي أن يكون التدريب والتطوير جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة (ارمستونج، ١٩٩٠:٩١).

أنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (الزهري، ٢٠١٤:٣٠١).

ث- إستراتيجية مشاركة العاملين:

تشير هذه الإستراتيجية الى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم، هذا فضلا عما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعززهم بالاتجاهات المرغوبة، أو يضمن تركهم المنظمة بشكل الزامي وعلى (سبيل المثال التسريح من العمل، أو طوعيا بالاستقالة، أو التقاعد) (العنزي والساعدي، ٢٠٠٤: ٩).

هي عملية تسمح للعاملين لممارسة جزء من السيطرة على الأعمال التي يؤديها ووفق الظروف التي يعملون فيها بالمنظمة (ستريس ، ٢٠٠٦: ٦٧).

ج- إستراتيجية التحفيز:

يقصد بإستراتيجية التحفيز على أنها تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدا العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجرا أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية (السعيدة، ٢٠٠٧: ٣٤).

تلعب الحوافز دورا هاما في إثارة واستنهاض دوافع الفرد الداخلية، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم كما أنها تدعم الصلة بين الموظف وعمله وبينه وبين المشروع بصفة عامة (بايتس وبيروي، ٢٠٠٣: ٤٥).

المبحث الثاني: أداء المؤسسات المالية (البنوك).

مفهوم أداء المؤسسات المالية (البنوك):

مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية بجميع وحقول المعرفة الإدارية (دروزة، ٢٠٠٥: ٣٧).

وتباين آراء الباحثين بالتعبير عن مفهوم الأداء المؤسسات المالية (البنوك) بين الاهتمام الضيق بتحقيق أهداف المنظمة وبين الإطار الواسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعة من الأهداف، وعرف أداء المنظمة على أنه مجموعة من الانجازات التي يحققها جميع العاملين في أقسام المنظمة، والتي تتضمن تحقيق الأهداف التنظيمية خلال فترة زمنية معينة (وانج، ٢٠١١: ٣).

وهناك وجهة نظر أخرى حيث تعرفه بأنه النتيجة النهائية للأنشطة الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية (اغا، ٢٠١٢: ١٩٥).

وأن الأداء مفهوم واسع يندرج تحته الكثير من المصطلحات المرتبطة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، والمخطط الفعلي، والكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذا يمكن تعريفه على أنه أداة لتحقيق أهداف المنظمة على وفق معايير معينة توضع من قبل المنظمة والتي تمثل انعكاسا لمدى نجاحها أو فشلها.

أهمية أداء المؤسسات المالية (البنوك):

تظهر أهمية أداء المؤسسات المالية (البنوك) بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقعها المنظمة وإمكاناتها، بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عدهم روادا في مجال عملها. أن الأداء المؤسسات المالية (البنوك) هو المحدد الرئيس لقدرات النمو وبدوره البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل، والمؤسسات المالية (البنوك) التي تحقق أداء جيدا ستكون ناجحة في حين أن تلك التي تؤدي أداء سيئا ستضطر للخروج من الأعمال في مواجهة الضرورات الحالية (مزاحم، ٢٠١٧: ١١).

وان معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسالة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المؤسسات المالية (البنوك) من اجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء وتصميم

الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوء، فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير، وكيف أجراه في المنظمة (الشيخلي، ٢٠١١:٤٠٠).

قياس أداء المؤسسات المالية (البنوك) باعتماد الفاعلية والكفاءة:

الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، اذ تعد الكفاءة مؤشرا للنجاح في الأمد القريب من خلال الأرباح التي تحققها. في حين تعد الفاعلية مؤشرا لنجاحها في الأمد البعيد من خلال امكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. وعلى اي حال فالفاعلية ترتبط بأهداف المنظمة، بينما الكفاءة ترتبط وبشكل أكبر بطبيعة العمليات الداخلية للمنظمة. ولكي تنجح منظمات الأعمال عليها أن تكون فاعلة وكفوة في ان واحد (العنزي، ٢٠٠٩:٢٨٩).

✓ الفاعلية:

تمثل الفاعلية درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، شريطة أن تكون الأهداف واضحة (دي أي اف، ٢٠٠٧:١٦).

وتعد الفاعلية في غاية الأهمية لمنظمات الأعمال لأنه معيار تحديد فشل او نجاح المنظمة. فالفاعلية تربط النتائج التي وصلت اليها المنظمة والنتائج التي رغبت في الوصول اليها، أي أنها تربط بين النتائج المحققة وتلك المتوقعة، وتعتبر المؤسسات المالية (البنوك) فاعلة في حال اعتمدت على الأنشطة التي تحقق لها النتائج المرغوبة (قريشي، ٢٠٠٦:١٨).

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقا لتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استخدام الموارد المتاحة لها، او انها تمثل قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية والاقتصادية (برنوطي، ٢٠٠٣:٧٨).

الفاعلية تقدم للمدراء تصورا واضحا عن صحة الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وقوة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه، ومدى تناسبهما مع المتطلبات والاحتياجات البيئية، فضلا عن تحقيقها أغراض كثيرة أخرى وهذا ما ذهب اليه (العنزي، ٢٠٠٥:٩٠).

✓ الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها قدرة المنظمة ومعنى ذلك أنها تشير الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات الى المدخلات (خبراء ريرتر، ٢٠٠٦:٧٦).

كما تعرف على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل (المحاسنة، ٢٠٠٩:٩٨).

وتعرف أيضا بأنها مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ولكن قياسها كنسبة المخرجات الى المدخلات (دي أي اف، ٢٠٠٧:٦٤).

فالكفاءة ترتبط بطريقة استنفاد المنظمة من مواردها وإمكانياتها بأقل تكلفة وجهد، اي أنها تربط بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها على أساس تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف عبر تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة في العمل (ادريس، ٢٠٠١:٨٩).

ويضيف تعمل الكفاءة على تعزيز مكانة المنظمة في النظام الاقتصادي من خلال ما تحققة من زيادة الاستثمارات، ورفع رضا الأفراد عبر توزيع جزء من الفائض بموجب نظام مكافئات فعال (العنزي، ٢٠٠٥:٩٨).

وان تحقيق الكفاءة في الأداء التنظيمي يتم من خلال وعي الإدارة العليا برؤيا وأهداف المنظمة التي تساعد في عملية قياس درجة الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدارسة

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

المقدمة

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعًا وحاضرًا، ومستقبلًا، ويعتمد تحديد مسار المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

منهجية البحث

ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة باستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك)، حيث كان المتغير المستقل هو استراتيجية الموارد البشرية، والمتغير التابع هو أداء المؤسسات المالية (البنوك).

مجتمع وعينة الدراسة

وتمثل مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين في بنك التضامن العاملين في مجال الموارد البشرية والتطوير والتخطيط والذي يقع موقعه في صنعاء اليمن، ولقد وافق البنك أن يكون جزءاً من هذه البحث، وتألّفت وحدة التحليل من جميع العاملين في مجال الموارد البشرية والتطوير والتخطيط، واعتمدت الدراسة العينة الميسرة، وقد تم توزيع (٣٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (٢٨) استبانة، كان منها استبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٢٧)، أي ما نسبته (٩٠ %) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث ولاختبار فروضها تم إعداد استبانة لتوجيهها لإفراد العينة، وذلك بعد مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات المالية (البنوك). وقد تم تصميم الاستبانة واستخدام الأسئلة المغلقة قدر الإمكان وذلك لتسهيل ترميز وتحليل البيانات.

واشتملت الاستبانة على عدة محاور وفق التالي-

- **المحور الأول:** تتضمن الخصائص الديمغرافية للإفراد (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة).

- **المحور الثاني:** أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك) حيث تقسم إلى قسمين وفق التالي:

- تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).
- تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك).

مقياس أداة الدراسة

اعتمدت الباحثات لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات المستجيبين وآرائهم، والذي يتكون من (١ - ٥) درجات، حيث تم وضع الأوزان الآتية:

جدول رقم (١) يوضح نطاق مقياس ليكرت

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
النطاق	٤,٢١-٥,٠٠	٣,٤١-٤,٢٠	٢,٦١-٣,٤٠	١,٨١-٢,٦٠	١,٠٠-١,٨٠

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثات بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المتعارف عليه، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ووصف متغيرات الدراسة والتعرف على "إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات المالية (البنوك)" وشمل ذلك:-

١. **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة.
٢. **مقياس النزعة المركزية "المتوسط الحسابي":** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة البحث، عن كل فقرة من فقرات البحث مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
٣. **مقياس التشتت "الانحراف المعياري":** تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (٢) يبين نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	إثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).	١٠	٠,٨٢٥
٢	إثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)	١٠	٠,٨٧٢
م	الدرجة الكلية	٢٠	0.8485

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات ألفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث،

جدول رقم (٣) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون
1	إثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).	١٠	٠.620**
٢	إثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)	١٠	٠,٧٨١**
م	الدرجة الكلية	٢٠	0.7005

** عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.01$)

يوضح الجدول أعلاه رقم (٣) والذي يقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، حيث إن قيمته موجبة وتدل أن كل زيادة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقابله تحسن في أداء العاملين وأداء المؤسسات المالية (البنوك)، ومعامل Tailed عند مستوى الدلالة الإحصائية يساوى ($\alpha > 0.01$) وهو أقل بكثير

من الحد التقليدي لـ 0.05 p. وعليه فإن هناك علاقة معنوية ذات ارتباط موجب وقوى بين إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات المالية (البنوك) مما يدعم الفرضية الرئيسية "إستراتيجية الموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسات المالية (البنوك)".

تحليل البيانات ومناقشة البيانات

تحليل البيانات الديمغرافية

تم توصيف العينة إحصائياً وتحليل البيانات الشخصية للموظفين الذي قاموا بتعبئة الاستبيان في بنك التضامن باستخدام الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بغرض التعرف والاستفادة منها حيث توزع أفراد العينة حسب خصائصهم: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

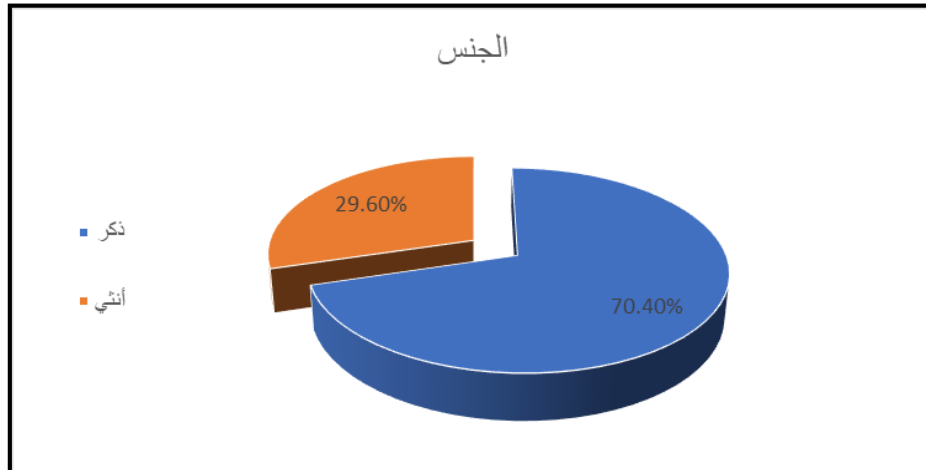
✓ الجنس:

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة الذكور المشاركين في الاستبيان أكثر من نسبة الإناث حيث أن عدد الإناث (٨) نسبة ٢٩,٦ % بينما عدد الذكور (١٩) نسبة ٧٠,٤ % مما يدل على أن أغلب العاملين في بنك التضامن هم من الذكور في مختلف المستويات الوظيفية:-

جدول رقم (٣) يوضح نطاق الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	19	70.4%
أنثى	8	29.6%
الإجمالي	27	100 %

رسم بياني (١) يوضح نطاق الجنس



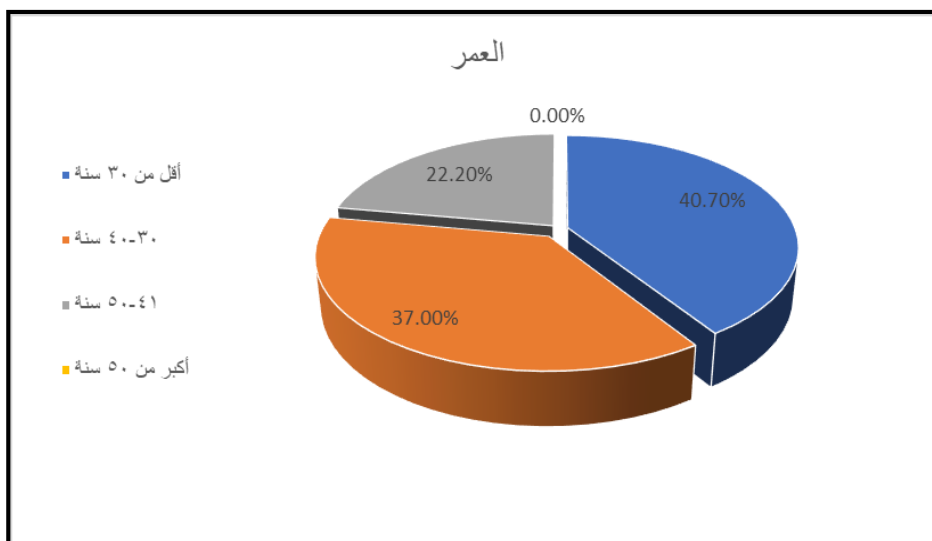
✓ العمر:

يتضح من الجدول رقم (٤) أن اغلب المشاركين في البحث هم من الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و ٢٩ سنة حيث بلغ عددهم ١١ شخص بنسبة ٤٠,٧% ويأتي بالمرتبة الثانية المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ – ٤٠ سنة بنسبة ٣٧,٠%, بينما يأتي بالمرتبة الثالثة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ – ٥٠ سنة بنسبة ٢٢,٢%, ولم يكون احد ممن اخذوا العينات عمرة أكبر من ٥٠ سنة مما يدل على أن معظم موظفي البنك من الشباب واعتماد البنك عليهم.

جدول رقم (٤) يوضح نطاق العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	11	40.7%
30-40 سنة	10	37.0%
41-50 سنة	6	22.2%
أكبر من ٥٠ سنة	0	0.0%
الإجمالي	27	100%

رسم بياني (٢) يوضح نطاق العمر



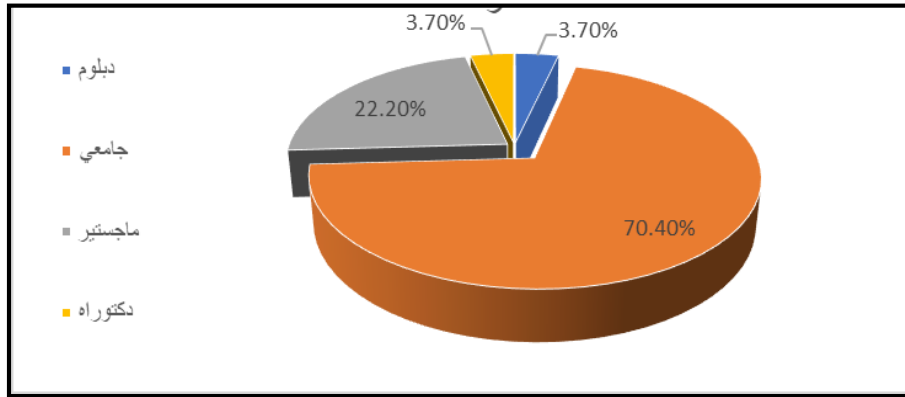
✓ المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معظم العاملين في البنك من الحاصلين على شهادة جامعية بعدد ١٩ شخص يشكلون نسبة ٧٠,٤ % من المشاركين بالبحث، يليهم حملة شهادة الماجستير بعدد ٦ أشخاص بنسبة ٢٢,٢ % من المشاركين في البحث، كما نجد انه يوجد شخص من حملة شهادة الدبلوم ويشكل نسبة ٣,٧ % وشخص من حملة شهادة الدكتوراه ويشكل نسبة ٣,٧ % ومنه نجد أن البنك تركز على حملة الشهادات في أعمالها.

جدول رقم (٥) يوضح نطاق المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسب المئوية
دبلوم	1	3.7%
جامعي	19	70.4%
ماجستير	6	22.2%
دكتوراه	1	3.7%
الإجمالي	27	100%

رسم بياني (٣) يوضح نطاق المستوى التعليمي



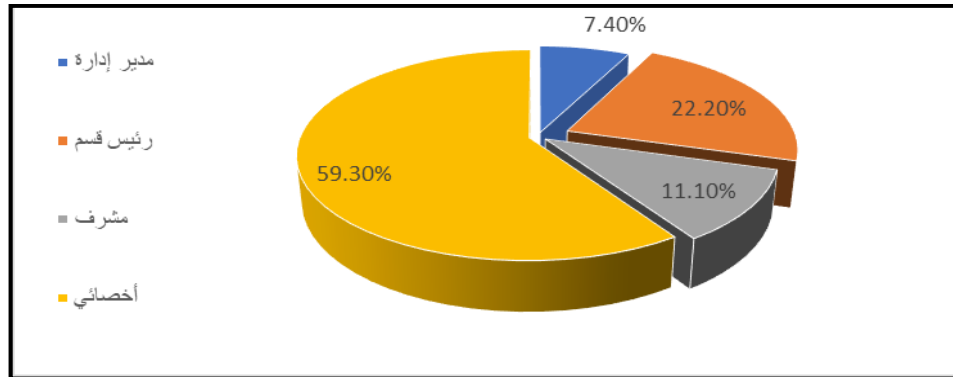
✓ المنصب الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معظم العاملين في البنك من الأخصائيين بعدد ١٦ شخص يشكلون نسبة ٥٩,٣ % من المشاركين بالبحث، كذلك كان هناك ٦ أشخاص بدرجة رئيس قسم بنسبة ٢٢,٢ % من المشاركين في البحث، كما نجد انه يوجد ٣ اشخاص بمنصب مشرف بنسبة ١١,١ % وكذلك كان هناك ٢ مدراء إدارات بنسبة ٧,٤ % ويتضح ان الاستبيان تم توزيعه على شرائح مختلفة المستويات الوظيفية في البنك لمعرفة رأي كافة العاملين بموضوع البحث.

جدول رقم (٦) يوضح نطاق المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسب المئوية
مدير إدارة	2	7.4%
رئيس قسم	6	22.2%
مشرف	3	11.1%
أخصائي	16	59.3%
الإجمالي	27	100%

رسم بياني (٤) يوضح نطاق المنصب الوظيفي



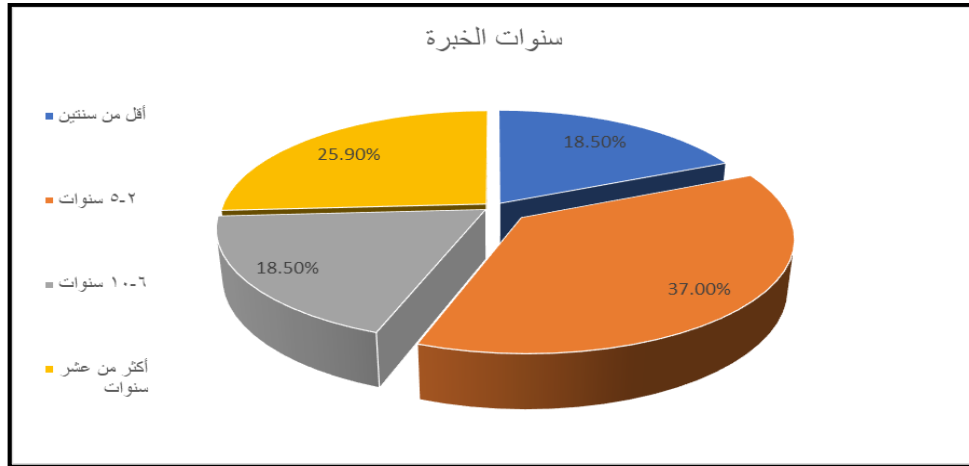
✓ سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معظم العاملين في البنك من الشباب الجدد على سوق العمل ويتمتعون بخبرة متوسطة تتراوح بين ٣ - ٥ سنوات بعدد ١٠ أشخاص بنسبة ٣٧%، يليهم أشخاص يتمتعون بخبرة كبيرة أكبر من عشر سنوات بعدد ٧ اشخاص بنسبة ٢٥,٩% وهناك ٥ اشخاص ذو خبرة متوسطة بنسبة ١٨,٥%، كذلك هناك ٥ اشخاص ذو خبرة قليلة بنسبة ١٨,٥%، مما يدل على أن الشركة تعتمد على الأشخاص ذوي الخبرة المتوسطة.

جدول رقم (٧) يوضح نطاق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من سنتين	5	18.5%
2-5 سنوات	10	37.0%
6-10 سنوات	5	18.5%
أكثر من عشر سنوات	7	25.9%
الإجمالي	27	%100

رسم بياني (٥) يوضح نطاق سنوات الخبرة



الإطار الميداني للدارسة

عرض وتحليل لفقرات الاستبيان

تعد هذه النتائج هي خلاصة تجميع وتحليل نتائج فقرات الاستبيان حيث نتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والأهمية النسبية، في وصف إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة، ومحاورها، وكانت النتائج كما يلي:

المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).

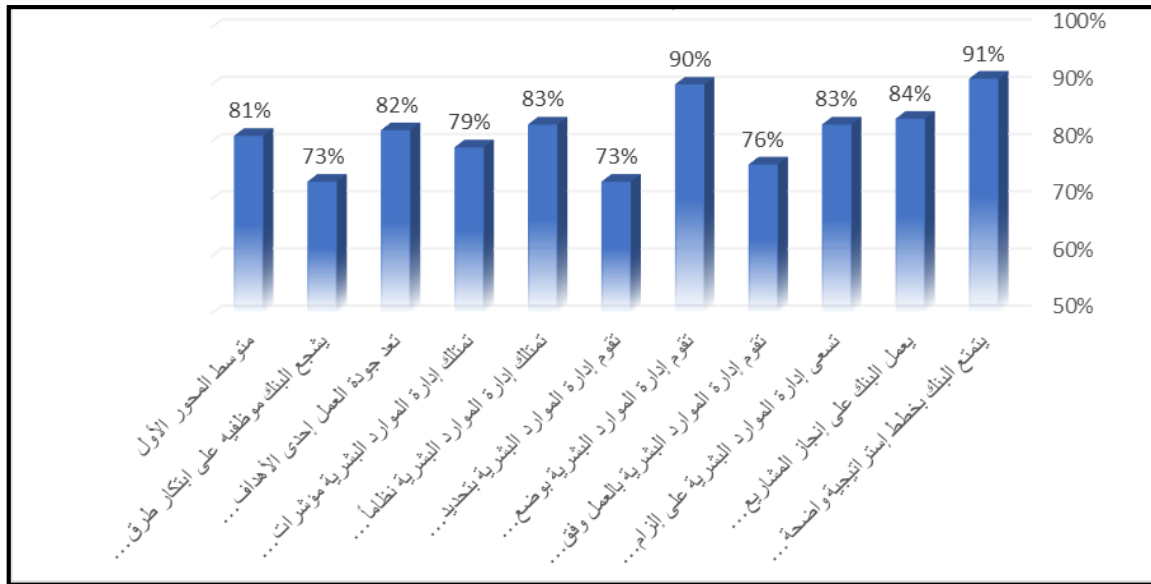
المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك).

نتائج المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك).

جدول رقم (٨) يوضح نتائج تحليل المحور الأول

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المقياس
1	1	يتمتع البنك بخطط إستراتيجية واضحة ومحددة طويلة وقصيرة المدى.	27	4.5556	0.50637	91%	موافق بشدة
2	5	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية خاصة بعملية الاستقطاب والتعيين وفق أسس تتسم بالشفافية.	27	4.4815	0.57981	90%	موافق بشدة
3	2	يعمل البنك على إنجاز المشاريع والخطط وفق جدول زمني محدد معد مسبقاً.	27	4.2222	0.69798	84%	موافق بشدة
4	3	تسعى إدارة الموارد البشرية على إلزام الموظفين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة.	27	4.1481	0.66238	83%	موافق
5	7	تمتلك إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق أهدافهم واهداف العمل.	27	4.1481	0.66238	83%	موافق
6	9	تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة في البنك لتحقيقه.	27	4.1111	0.64051	82%	موافق
7	8	تمتلك إدارة الموارد البشرية مؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء البنك السنوي.	27	3.9259	0.61556	79%	موافق
8	4	تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل وفق خطط إستراتيجية سنوية وفقاً لمتطلبات خطط البنك الاستراتيجية السنوية.	27	3.7778	0.01274	76%	موافق
9	6	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للبنك.	27	3.6296	0.88353	73%	موافق
10	10	يشجع البنك موظفيه على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه.	27	3.6296	0.83887	73%	موافق
		متوسط المحور الأول	27	4.063	0.61001	81%	موافق

رسم بياني (٦) يوضح نتائج تحليل المحور الأول



يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٦) ان استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الأول هي (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٦٣) ونسبة مئوية تساوي (٨١%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت، أي ان هناك تقارب في استجابات أفراد عينة البحث.

وقد أجاب أفراد العينة بالموافقة والموافقة بشده على جميع فقرات المحور الأول مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى وكما يلي:

✓ يتمتع البنك بخطط إستراتيجية واضحة ومحددة طويلة وقصيرة المدى، بمتوسط حسابي (4.5556).

✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية خاصة بعملية الاستقطاب والتعيين وفق أسس تتسم بالشفافية، بمتوسط حسابي (4.4815).

✓ يعمل البنك على إنجاز المشاريع والخطط وفق جدول زمني محدد مسبقاً، بمتوسط حسابي (4.2222).

- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية على إلزام الموظفين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة، بمتوسط حسابي (4.1481).
- ✓ تمتلك إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن العاملين من تحقيق أهدافهم واهداف العمل، بمتوسط حسابي (4.1481).
- ✓ تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة في البنك لتحقيقه، بمتوسط حسابي (4.1111).
- ✓ تمتلك إدارة الموارد البشرية مؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء البنك السنوي، بمتوسط حسابي (3.9259).
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل وفق خطط إستراتيجية سنوية وفقاً لمتطلبات خطط البنك الاستراتيجية السنوية، بمتوسط حسابي (3.7778).
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للبنك، بمتوسط حسابي (3.6296).
- ✓ يشجع البنك موظفيه على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه، بمتوسط حسابي (3.6296).
- ✓ الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات المحور الأول أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- ✓ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (4.063) ونسبة موافقة بلغت (81%)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك)).

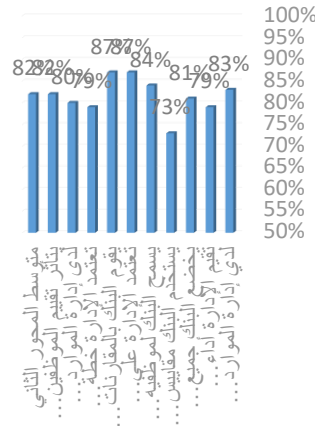
**المحور الثاني: تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية
(البنوك)**

جدول رقم (٩) يوضح نتائج تحليل المحور الثاني

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المقياس
1	6	تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز للموظفين بما يضمن العدالة والمساواة.	27	4.3333	0.5547	87%	موافق بشدة
2	7	يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين مستوى أداء الموظفين والقدرات المتوفرة لموظفيها.	27	4.3333	0.62017	87%	موافق بشدة
3	5	يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء الخاص بهم لتطوير أدائهم.	27	4.2222	0.50637	84%	موافق بشدة
4	1	لدى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وأدوات ومعايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين.	27	4.1481	0.90739	83%	موافق
5	10	يتأثر تقييم الموظفين بتقييم أداء البنك السنوي.	27	4.1111	0.69798	82%	موافق
6	3	يخضع البنك جميع الموظفين لعملية تقييم الاداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	27	4.0741	0.91676	81%	موافق
7	9	لدى إدارة الموارد البشرية في البنك نظاماً مرناً لإدارة وقياس الأداء.	27	4	0.78446	80%	موافق
8	8	تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين بما يسهم بتحسين الأداء.	27	3.963	0.64935	79%	موافق
9	2	تقيم الإدارة أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	27	3.9259	0.91676	79%	موافق
10	4	يستخدم البنك مقاييس الأداء لتزويد موظفيه بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	27	3.6667	0.7338	73%	موافق
		متوسط المحور الثاني	27	4.0778	0.7288	82%	موافق

رسم بياني (٧) يوضح نتائج تحليل المحور الثاني

إستراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين :المحور الثاني (البنوك) في المؤسسات المالية



يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) والشكل رقم (٧) ان استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الثاني هي (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٧٧٨) ونسبة مئوية تساوي (٨٢%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت، أي ان هناك تقارب في استجابات أفراد عينة البحث.

وقد أجاب أفراد العينة بالموافقة والموافقة بشده على جميع فقرات المحور الثاني مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى وكما يلي:

✓ تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز للموظفين بما يضمن العدالة والمساواة، بمتوسط حسابي (4.3333).

✓ يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين مستوى أداء الموظفين والقدرات المتوفرة لموظفيها، بمتوسط حسابي (4.3333).

✓ يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء الخاص بهم لتطوير أدائهم، بمتوسط حسابي (4.2222).

✓ لدى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وأدوات ومعايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين، بمتوسط حسابي (4.1481).

✓ يتأثر تقييم الموظفين بتقييم أداء البنك السنوي، بمتوسط حسابي (4.1111).

✓ يخضع البنك جميع الموظفين لعملية تقييم الاداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بمتوسط حسابي (4.0741).

✓ لدى إدارة الموارد البشرية في البنك نظاماً مرناً لإدارة وقياس الأداء. بمتوسط حسابي (٤).

✓ تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين بما يسهم بتحسين الأداء، بمتوسط حسابي (3.963).

✓ تقييم الإدارة أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم، بمتوسط حسابي (3.9259).

✓ يستخدم البنك مقاييس الأداء لتزويد موظفيه بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم، بمتوسط حسابي (3.6667).

✓ الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات المحور الثاني أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.

✓ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (4.0778) وبنسبة موافقة بلغت (٨٢%)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (إستراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)).

النتائج المتعلقة بترتيب متوسطات مجالات الاستبانة

قامت الباحثات بترتيب مجالات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليه، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) يوضح نتائج المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لكل محور

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المقياس
1	المحور الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك).	4.063	0.61001	81%	2	موافق
2	المحور الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)	4.0778	0.7288	82%	١	موافق
متوسط جميع المحاور		4.0704	0.6694	81.5%		موافق

يتضح من الجدول رقم (١٠) ان متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (٤,٠٧٠٤) وانحراف معياري (0.6694) ونسبة مئوية (81.5%) ودرجة قياس (موافق)، حيث حصل المحور الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.61001) ودرجة قياس (موافق)، وحصل المحور الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك) بمتوسط حسابي (4.0778) وانحراف معياري (0.7288) ودرجة قياس (موافق).

وتعزز الباحثات حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (موافق) لذا تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " تؤثر إستراتيجية الموارد البشرية في أداء المؤسسات المالية (البنوك)"

✓ اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات على المحورين الأول و الثاني كلا على حدا وذلك بجعل المحاور هي العوامل التابعة و العمر هو العامل المستقل باختبار F و اختبار t

المحور الأول: تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك)	اختبار جودة النموذج F-test	الدلالة الإحصائية sig	اختبار التأثير T-test
يتمتع البنك بخطط استراتيجية واضحة ومحددة	.963	.336	-.455
يعمل البنك على انجاز المشاريع و الخطط وفق جدول زمني محدد	1.178	.288	-.132
تسعى ادارة الموارد البشرية على الزام الموظفين بإنجاز المهام	7.940	.009	1.417
تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطط استراتيجية	.061	.807	.091
تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية خاصة بعملية الاستقطاب	.454	.507	-.106
تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	1.157	.292	.487
تمتلك ادارة الموارد البشرية نظاما متكاملا للحوافز	.000	.985	1.417
تمتلك ادارة الموارد البشرية مؤشرات أداء واضحة	3.738	.065	1.708
تعد جودة العمل احد الأهداف الأساسية التي تسعى لها الإدارة في البنك	.468	.500	-.724
يشجع البنك موظفيه على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه	1.013	.324	.514

من الجدول () في المحور الأول نلاحظ ان جميع اختبارات (t) ليس لديها دلالة احصائية أي لا يوجد علاقة وذلك لأن جميع قيم sig اكبر من ٠,٠٥

المحور الثاني: تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)	اختبار جودة النموذج F-test	الدلالة الإحصائية sig	اختبار التأثير T-test
لدى ادارة الموارد البشريه استراتيجيه و ادوات و معايير واضحة تتسم بالموضوعية	2.349	.138	.084
يخضع البنك جميع الموظفين لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	.494	.488	.640
تقييم الادارة اداء الموظفين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة بالواجبات	.494	.488	-.640
يستخدم البنك مقاييس الاداء لتزويد موظفيه بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم	1.873	.183	.188
يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء	28.035	.000	1.516
تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء	.108	.746	- 1.014
يقوم البنك بالمقارنة المعيارية بين مستوى اداء الموظفين	.767	.389	1.139
تعتمد الإدارة خطة ممنهجة للتدريب	4.006	.056	-.836
لدى ادارة الموارد البشرية في البنك نظاما مرنا	.004	.950	- 1.078
يتأثر تقييم الموظفين بتقييم اداء البنك	1.553	.224	-.664

من الجدول () في المحور الثاني يلاحظ ان جميع اختبارات (t) غير دالة احصائيا ما عدا الفقرة (يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء) حيث كانت قيمة ال sig تساوي (٠٠٠.) وهي اقل من (٠,٠٥) وهذه لها أهمية إحصائية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المقدمة

كرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج والاستنتاجات المستندة، وهو ما تختص به فقرتي النتائج والاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، وسيتألف هذا الفصل من فترتين هما النتائج، والتوصيات.

أثار البحث جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات البحث، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ونحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

النتائج:

أظهرت نتائج البحث ما يلي:

- ✓ يتبين ان غالبيته أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة (٧٠,٤%).
- ✓ يتبين ان غالبيته أفراد العينة هم من فئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٤٠,٧%).
- ✓ يتبين ان غالبيته أفراد العينة هم من فئة المؤهل التعليمي (جامعي) بنسبة (٧٠,٤%).
- ✓ يتبين ان غالبيته أفراد العينة هم من فئة المستويات الوظيفية (أخصائي) بنسبة (٥٩,٣%).
- ✓ يتبين ان غالبيته أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (٥-٢ سنوات) بنسبة (٣٧%).

وخلص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك) بدرجة قياس (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٦٣) ونسبة مئوية تساوي (٨١%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت، والتي تنص على:

✓ يتمتع البنك بخطط إستراتيجية واضحة ومحددة طويلة وقصيرة المدى، بمتوسط حسابي (4.5556).

✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية خاصة بعملية الاستقطاب والتعيين وفق أسس تتسم بالشفافية، بمتوسط حسابي (4.4815).

✓ يعمل البنك على إنجاز المشاريع والخطط وفق جدول زمني محدد مسبقاً، بمتوسط حسابي (4.2222).

✓ تسعى إدارة الموارد البشرية على إلزام الموظفين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة، بمتوسط حسابي (4.1481).

✓ تمتلك إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن العاملين من تحقيق أهدافهم واهداف العمل، بمتوسط حسابي (4.1481).

✓ تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة في البنك لتحقيقه، بمتوسط حسابي (4.1111).

✓ تمتلك إدارة الموارد البشرية مؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء البنك السنوي، بمتوسط حسابي (3.9259).

✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل وفق خطط إستراتيجية سنوية وفقاً لمتطلبات خطط البنك الاستراتيجية السنوية، بمتوسط حسابي (3.7778).

✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للبنك، بمتوسط حسابي (3.6296).

✓ يشجع البنك موظفيه على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه، بمتوسط حسابي (3.6296).

وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الثاني: تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك) بدرجة قياس (موافق) بمتوسط حسابي يساوي (٤,٠٧٧٨) ونسبة مئوية تساوي (٨٢%) وهو يقع في الفئة الثانية لمقياس لكرت، والتي تنص على:

✓ تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز للموظفين بما يضمن العدالة والمساواة، بمتوسط حسابي (4.3333).

✓ يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين مستوى أداء الموظفين والقدرات المتوفرة لموظفيها، بمتوسط حسابي (4.3333).

✓ يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء الخاص بهم لتطوير أدائهم، بمتوسط حسابي (4.2222).

✓ لدي إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وأدوات ومعايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين، بمتوسط حسابي (4.1481).

✓ يتأثر تقييم الموظفين بتقييم أداء البنك السنوي، بمتوسط حسابي (4.1111).

✓ يخضع البنك جميع الموظفين لعملية تقييم الاداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بمتوسط حسابي (4.0741).

✓ لدى إدارة الموارد البشرية في البنك نظاماً مرناً لإدارة وقياس الأداء. بمتوسط حسابي (٤).

✓ تعتمد الإدارة خطة منهجية لتدريب العاملين بما يساهم بتحسين الأداء، بمتوسط حسابي (3.963).

✓ تقيم الإدارة أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم، بمتوسط حسابي (3.9259).

✓ يستخدم البنك مقاييس الأداء لتزويد موظفيه بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم، بمتوسط حسابي (3.6667).

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التواصل للنتائج التالية:

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات المالية (البنوك)) فقد بلغت قسمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤,٠٦٣) ونسبة موافقة (٨١%).

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)) فقد بلغت قسمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤,٠٧٧٨) ونسبة موافقة (٨٢%).

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الرئيسية: والتي تنص على أنه (تؤثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك)) فقد بلغت قسمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤,٠٧٠٤) ونسبة موافقة (٨١,٥%).

التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- ✓ ضرورة أخذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار من إدارة البنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات المالية (البنوك) العاملة في اليمن.
- ✓ ضرورة الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، والتحفيز) من قبل البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) في اليمن، لأن ذلك يؤدي الى تحسين أداء العاملين والذي ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسات المالية (البنوك).
- ✓ ضرورة الاهتمام بإستراتيجية الاستقطاب من قبل الإدارات العليا في البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) في اليمن، عبر استقطاب الكوادر المؤهلة التي لديها القاعدة الضرورية من المعرفة والمهارات اللازمة التي تمكن البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) من القيام بالمهام المناطة بها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ✓ ضرورة العمل على وضع خطة إستراتيجية استقطاب الكفاءات البشرية العالية من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية بالاستناد الى تحليل وتوصيف الوظائف، فكلما كانت عملية الاستقطاب موسعة كلما كانت فرص اختيار الكوادر البشرية ذات الخبرة والأداء المتميز أكثر.
- ✓ تطوير الموظفين لدى البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) من خلال اعتماد خطة ممنهجة للتدريب والتطوير آخذين بالاعتبار اختلاف المستويات الوظيفية والمهارية وربطها بالأهداف المحددة لكل وحدة.
- ✓ ضرورة إعداد إجراءات عملية واضحة تهدف إلى التعلم المستمر مثل اكساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، كالتدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات ومتابعة أخبار البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) المنافسة والاستفادة من خبراتها، لمواجهة التغيرات البيئية.

- ✓ ضرورة قيام البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال تحفيزهم وتعزيز الشعور لديهم بأهمية إسهاماتهم الإيجابية في العمل.
- ✓ العمل الدؤوب على رفع مستوى الأداء، وتحديد مقاييس أداء دقيقة وواضحة لمقارنة الأداء بشكل مستمر.
- ✓ إجراء دراسة مقارنة للتعرف على إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بين في البنوك والمؤسسات المالية (البنوك) في اليمن.
- ✓ يتوجب على الجامعات التعاون مع طلابها بالتواصل مع الشركات وجهات العمل لإتاحة فرص عمل لهم. ونوصي الطلاب والموظفين بالمشاركة والالتحاق بالبرامج التشغيلية لاكتساب مهارات تساعد على الحصول على فرص عمل.

المراجع

❖ المراجع العربية

١. محمود عبد الفتاح رضوان. الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية Al . Manhal, 2013.
٢. م. د. خالد عبد الله ابراهيم. "إدارة الأزمات". (2015) .
٣. د. علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. 2001
٤. (2د. علي عبد الوهاب" إدارة الأفراد منهج تحليلي "القاهرة المكتبية عين الشمس، 1984 (3د. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وببيروت العربية، 1995
٥. (4د. راوية محمد حسين" إدارة الموارد البشرية "المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999.
٦. (5د. علي عبد الله :محاضرات مقياس" تسيير الموارد البشرية "سنة.1998
٧. محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس" تسيير الموارد البشرية " سنة.1998
٨. د. علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".
٩. الدكتور علي عبد الله" محاضرات تسيير الموارد البشرية " سنة.1998
١٠. د.علي السلمي" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.69
١١. د.علي عبد الوهاب" إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس 1974م ص.36
١٢. د.علي السلمي" إدارة البشرية الإستراتيجية مرجع سبق ذكره ص76-77
١٣. د.علي السلمي" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.77
١٤. د.علي السلمي" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.83
١٥. د.عبد الغفار حنفي" السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد " كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وببيروت العربية ، 1995 ص.144

١٦. د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص.343
١٧. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص
١٨. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص
١٩. د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص.34
٢٠. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره، ص.87
٢١. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.87
٢٢. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.88
٢٣. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.11
٢٤. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.80
٢٥. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.81
٢٦. د.علي عبد الله " مقياس الموارد البشرية " (سنة) 1998 محاضرات.
٢٧. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.82
٢٨. د.علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص.82

❖ المراجع الأجنبية

1. C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités » édition maxima ,paris 2002p.
2. R.A Thiétart , »la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P.
3. J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998 p1.
4. J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat opcit p 3.
5. J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat opcit p 3.

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم / إدارة الأعمال

المستوى / رابع



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

إستمارة إستبيان لبحث تخرج بعنوان:

إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات المالية (البنوك)

دراسة ميدانية – بنك التضامن

إعداد الطالبات:

- رحاب خالد الصلوي
- مها عدنان الشوافي
- علاء محسن الأنسي
- حفصة حسان محرم

تحت إشراف الدكتور القدير:

د. جميل جويد

❖ نبذه:

عزيزي المشارك إن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات إتمام مشروع بحث لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال – المستوى الرابع - في جامعة المستقبل. ولأجل إنجاز هذا الهدف فإننا نرغب في تنفيذ هذا الإستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة وننتشر بمشاركتكم الفاعلة في تعبئة هذا الإستبيان. أن الهدف الرئيسي من هذا الإستبيان هو إختبار العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات المالية (البنوك).

وفي الأخير تقبلوا مئاً فائق الاحترام والتقدير.

٢٠٢١م

القسم الأول

معلومات عامة

الأسئلة التالية تتعلق بالمعلومات الخاصة بك:

١- الجنس:	٢- العمر:	٣- المستوى التعليمي:	٤- الوظيفة:	٥- سنوات الخبرة:
☐ ذكر	☐ أقل من ٣٠	☐ دبلوم	☐ مدير إدارة	☐ أقل من سنتين
☐ أنثى	☐ ٣٠ - ٤٠	☐ جامعي	☐ رئيس قسم	☐ ٢ - ٥ سنوات
	☐ ٤١ - ٥٠	☐ ماجستير	☐ مشرف	☐ ٦ - ١٠ سنوات
	☐ ٥٠ +	☐ دكتوراة	☐ أخصائي	☐ أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني

✓ يرجى وضع علامة صح داخل مربع الإجابة المختارة:

السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
المحور الأول: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية (البنوك)					
١					يتمتع البنك بخطط إستراتيجية واضحة ومحددة طويلة وقصيرة المدى.
٢					يعمل البنك على إنجاز المشاريع والخطط وفق جدول زمني محدد معد مسبقاً.
٣					تسعى إدارة الموارد البشرية على إلزام الموظفين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة.
٤					تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل وفق خطط إستراتيجية سنوية وفقاً لمتطلبات خطط البنك الاستراتيجية السنوية.
٥					تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية خاصة بعملية الاستقطاب والتعيين وفق أسس تتسم بالشفافية.
٦					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للبنك.

٧	تمتلك إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف العمل.				
٨	تمتلك إدارة الموارد البشرية مؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء البنك السنوي.				
٩	تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة في البنك لحقيقه.				
١٠	يشجع البنك موظفيه على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه.				
المحور الثاني: تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المالية (البنوك)					
١	لدي إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وأدوات ومعايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين.				
٢	تقيم الإدارة أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.				
٣	يخضع البنك جميع الموظفين لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية				
٤	يستخدم البنك مقاييس الأداء لتزويد موظفيه بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.				
٥	يسمح البنك لموظفيه بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء الخاص بهم لتطوير أدائهم.				
٦	تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز للموظفين بما يضمن العدالة والمساواة.				
٧	يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين مستوى أداء الموظفين والقدرات المتوفرة لموظفيها.				
٨	تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين بما يسهم بتحسين الأداء.				
٩	لدى إدارة الموارد البشرية في البنك نظاماً مرناً لإدارة وقياس الأداء.				
١٠	يتأثر تقييم الموظفين بتقييم أداء البنك السنوي.				

نشكر لكم تعاونكم الكريم في إنجاح هذه الدراسة،،،

