

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة

(دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر)

دعاء عادل إبراهيم السيد\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلي تقييم دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين بالبنوك العامة (التطبيق على بنك مصر) ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لعينة عدد (50) من المستويات الإدارية المختلفة للعاملين (العليا، والوسطى والتنفيذية، ومعاوني الخدمة) وتوزيع إستثمارات استبيان عليهم تتكون من قسمين رئيسيين الأول يتعلق بالجوانب الشخصية للعاملين ببنك مصر وتشمل النوع الاجتماعي، المستوى الاداري، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. أما القسم الثاني يشمل سبعة محاور تتكون من (69) فقرة موزعة علي كل من المتغيرات المستقلة الخمسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (توافر معايير الرؤية الجيدة، توافر معايير الرسالة الجيدة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، توافر معايير الأهداف الإستراتيجية الجيدة) وعدد فقراتها (47) والمتغيرات الوسيطة الثلاثة (تبنى الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الربط والتكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للبنك، المعوقات التنظيمية ببنك مصر لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية) والمتغيران التابعين

\* مدرس منتدب بكلية الإدارة والتكنولوجيا- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

(تنفيذ الإستراتيجية، أداء العاملين) وعدد فقراتهما (22). وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة بإعتماد طريقة صدق المحكمين وإستخراج ثبات الأداة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ التي تراوحت قيمه معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان بين (0.932، 0.983) وهي قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.60) وهذا يدل علي توافر درجة كبيرة من الثبات في إجابات العاملين ببنك مصر وأنها تقي بأغراض الدراسة.ومن خلال الخلفية النظرية وأسئلة ومشكلة الدراسة صاغت الباحثة فرض رئيسي إنبثق عنه عدد (3) فروض فرعية وقامت بتوزيع عدد (370) إستمارة علي العاملين بالبنك وبلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الاحصائي (331) استمارة بنسبة (97.35%) من حجم العينة وقامت بإدخال بياناتها بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وتحليلها واختبار فروض الدراسة معتمدة في ذلك على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط ، الأداء ، البنوك.

## **The role of strategic planning for human resources and its impact on employees in public banks** (A field study applied to the Bank of Egypt)

### **Abstract**

The study aimed to evaluate the role of strategic human resource planning on the performance of employees in public banks (applied on Banque Misr). To achieve this, the researcher conducted a survey study on a sample of 50 employees from different management levels (senior, middle, and executive, and service assistants) and distributed questionnaires consisting of two main sections. The first section relates to the personal aspects of employees in Banque Misr and includes gender, administrative level, age, educational level, and years of experience. The second section includes seven axes consisting of 69 paragraphs distributed on five independent variables of strategic human resource planning (availability of good vision criteria, availability of good mission criteria, analysis of the internal environment, analysis of the external environment, and availability of good strategic objective criteria) and 47 paragraphs and three intermediate variables (the adoption of strategic human resource planning by top management, the link and integration between strategic human resource planning and bank strategic planning, and the organizational obstacles in Banque Misr to implement strategic human resource planning), and two dependent variables (strategy implementation and employee performance) and 22 paragraphs.

The researcher verified the validity of the tool by adopting the method of expert validity and extracting the tool's stability using Cronbach's alpha equation, whose stability coefficient values ranged between (0.932, 0.983), which are good values as they are

higher than the acceptable value (0.60). This indicates a high degree of stability in the employees' responses in Banque Misr and that they meet the study's purposes. Based on the theoretical background, research questions, and problem statement, the researcher formulated a main hypothesis that generated three sub-hypotheses and distributed 370 questionnaires to bank employees. The number of valid and returned questionnaires for statistical analysis was 331, which is 97.35% of the sample size. The researcher entered the data into the statistical program for social sciences SPSS.

**Keywords:** planning, performance, banks.

## 1/1 مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها، من حيث الكم والنوع، ولجميع المستويات الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها، والمحافظة عليها، لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزاً مناسباً وتميزاً بين المنظمات الأخرى. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به في المنظمات. ويجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسية للمنظمة، فعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركناً أساسياً وجوهرياً في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية مما يؤثر بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. لكي ينجح تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل البنوك المصرية يجب أن يكون لدى قيادات تلك البنوك تصور واضح للأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك تحديد إدارة البنك لأهداف التغيير الواجب أدائه وكيفية تحقيقه، كذلك يجب التأكيد على أنه عندما تتبنى القيادات الإدارية داخل البنك لهذا المفهوم فهذا يعنى التزاماً قوياً ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معاً.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في بنوك القطاع العام في مصر ومدى ترابطه، وتكامله مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بتلك البنوك.

## 1/2 مشكلة البحث

تتعاضد المشكلات التي تواجه المنظمات، والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار المنظمات، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير. في ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تأخذ بعداً مهماً فيرصد مستقبل المنظمات، ومواجهة التحديات، والتي تؤثر سلباً على الأداء لذا فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح أحد أهم العناصر الهامة للإدارة الاستراتيجية للمنظمات المختلفة إن توفر الفهم السليم لأهميته من قبل صانعي القرار في المنظمات، كما إنه أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حتى تبقى هذه المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها.

وعلى ذلك تتمثل المشكلة البحثية في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ببنك مصر نتيجة ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالبنك.

## 1/3 أهداف البحث

يهدف البحث إلى:-

- 1- تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية للبحث.
- 2- الوقوف على الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.
- 3- التعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- 4- الوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة.
- 5- تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج التي ستصل إليها الباحثة.

#### 1/4 فروض البحث

- يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية:-
- الفرض الرئيسي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر .
- وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:-
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر .
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر .
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر .

#### 1/5 أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموماً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها بنوك القطاع العام والقطاع الخاص، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة. وتبرز كذلك أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تلك البنوك، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث، وما تصل إليه من نتائج ذا فائدة لهذه البنوك في توجيه أنظارتها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، كما تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من خلال إعداد مرجعية نظرية شاملة لموضوع التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتعرف على واقع ممارسته في البنوك العامة، حيث لاحظت الباحثة قلة الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت هذا الموضوع، مما يجعل من هذا البحث - حسب معرفة الباحثة - من الدراسات النادرة في هذا المجال.

تمت مراجعة بعض الأدبيات التي تم إجراؤها في عدة مجالات تتعلق بموضوع  
الدراسة على النحو التالي:-

أ- الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

1- الأدبيات العربية:

- السعيد، عبده محمد على على (2019)

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية : تطبيقاً على المصارف  
اليمنية خلال الفترة من 2010 إلى 2018

هدف البحث: إلى التعريف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميته التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية؛ كونه من أهم القطاعات التي تركزت عليها عملية التنمية؟ وما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، وهل توجد علاقة أثر بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لرفع أداء العاملين في المصارف اليمنية، أهمية البحث: نفت نظر المصارف اليمنية لأهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي عليها لجعل هذا البحث أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال "هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية"، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن التخطيط الاستراتيجي رافد مهم ومرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك نفت نظر المصارف اليمنية لأهمية ودور الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، مستوى التخطيط في المصارف اليمنية مرتفع، واتضح أن العلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية، إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: دعم وتسهيل وتشجيع المهتمين والباحثين في مجال البحث العلمي في المصارف اليمنية، تحديد معايير الاختيار والتعيين لأصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة ونبذ الوساطة والمحسوبية للارتقاء بالعمل الإداري في المصارف، تفعيل دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في المصارف ووضع الخطط الاستراتيجية، الاستعانة بذوي الخبرة واستقطابهم للتدريب وتأهيل العاملين في المصارف بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها، تعزيز نظام الحوافز في المصارف اليمنية لتمكين الموظفين من الاستقرار المعيشي وزيادة القدرة الإدارية لديهم، العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوثيقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا في المصارف اليمنية...

-دراسة الأزوري، بواذر خالد علي، جفري، علي بن عمر، (2022)  
" دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الأستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء ) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبان تحتوي على ( 45 ) عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من (1085)

موظف وموظفه، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (البيانات احصائي SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد على الوزن النسبي، وتقييم الأداء)، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية ( 0 كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بالجنس، العالقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

-دراسة حسب النبي، محمد سيد، (2018)

دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك  
التضامن الإسلامي في الفترة من (2016م - 2017م)

تناول البحث دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، تمثلت مشكلة الدراسة في الآتي على الرغم من الدور الكبير الذي يقوم به التخطيط بصفة عامة

والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة في تنمية الموارد البشرية إلا انه ما ازل دون الطموحات فهل تكمن المشكلة في تحديد الدور الرئيسي الذي يقوم به التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمنظمات؟ وهل تؤثر مراحل التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمنظمات؟ وهل التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يعتمد بشكل اساسي على الموارد البشرية وتنميتها؟ وما هو دور التدريب في زيادة كفاءة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؟ نبعت أهمية البحث من خلال حيوية الموضوع الذي تتناوله والذي يركز على تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمنظمات والذي يمثل إضافة ليستفيد الباحثين من مكتبات السودانية إلى جانب كونها تمثل مرجعا للاكاديميين والمهتمين. هدفت الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية. تقييم التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تقييم الموارد البشرية. تقديم توصيات بناءة تساعد صناع القرار وواضعي السياسات. التعرف على مدى اتباع المؤسسة محل الدراسة للأساليب العلمية في تطوير مواردها البشرية. اختبرت الدراسة الفرضيات الاتية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتنمية الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير والتحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي. انتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة والمنهج التاريخي بالرجوع للدراسات السابقة والمنهج الإستقرائي ، ومنهج دراسة الحالة .خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: يؤدي التخطيط الإستراتيجي في الوصول إلى الطاقة القصوى للإنتاج مما يزيد من تنمية الموارد البشرية. ساعدت البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد في مجال العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة ان يعمل البنك علي توزيع المعارف المتوفرة لديه علي العاملين لتحسين خدماته الحالية . ضرورة ان يقوم البنك بإجراءات بحوث عن الخدمات التي يحتاجها العملاء .

- دراسة عبد النبي، مرفق عادل (2020)

أثر التخطيط الاستراتيجي علي الموارد البشرية بالتطبيق علي بنك الخرطوم.

تناول البحث أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية ، تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية : ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية، هل هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في المنظمة، هل تستطيع المنظمة وضع خطط استراتيجية للمدى البعيد، ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية. اختبر البحث الفرضيات الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع خطط استراتيجية للمدى البعيد والقريب للموارد البشرية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية. وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي والتاريخي والتحليلي، من أهم النتائج التي توصل إليها البحث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الاستراتيجية والموارد البشرية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والموارد البشرية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية والموارد البشرية، هنالك اعتماد من قبل العاملين على الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، الشركة لها استراتيجية معدة بشكل جيد من خلال مشاركة العاملين في إعدادها. كما أوصى البحث بالآتي: الاهتمام بالخطط والأساليب الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، وضع سياسات ثابتة تساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية المؤسسات لتحقيق الاستراتيجية المناسبة، زيادة أدوار الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات فذلك يساعد على ترسيخ الموارد البشرية، ضرورة السعي لاستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لأداء العمل، العمل على زيادة التخطيط لعملية الموارد البشرية ضروري لتسهيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

2- الأدبيات الأجنبية  
-دراسة (Hamady2020)

The Role of Human Resources Management Strategies in  
Achieving Strategic Success: A Survey of the Views of  
Managers in the Office of the Iraqi Ministry of Electricity

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية

يهدف البحث إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)، وتم اختيار ديوان وزارة الكهرباء العراقي ميدان لإجراء هذا البحث عن طريق اختيار (60) مديرا موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية بين علاقات الارتباط والأثر لمتغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات لمشكلة البحث والتي تنطلق من تساؤل رئيس مفاده ( ما طبيعة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)، وقد توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية المورد البشري وإعطائه الأهمية التي يستحقها، والتعامل معه على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر بالإضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما بتوفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المنظمة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، كما وقد قدم البحث جملة توصيات أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة والأقسام الخارجية التابعة من خلال رفع تقرير تفصيلي نصف سنوي إلى الإدارة العليا عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم.

-دراسة (Ehgafary 2019)

The Impact of Strategic Human Resource Planning on  
Supporting Senior Management to Achieve Total Quality

## Management: The Case Study of The Pharmaceutical Industries Sector in Sudan "2014-2019"

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي لاختبار الفرض لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متمثلاً في (قناعة الإدارة العليا بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف - التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية - إعداد استراتيجية الموارد البشرية - تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية - المتابعة والتقييم للموارد البشرية) على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم توصيات الدراسة هي: الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة به - وضع نظام لقياس أداء العاملين وربطه باستحقاقاتهم الشهرية، والاستفادة من نتائج التقييم عند وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية - الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين لوضع استراتيجيات الموارد البشرية.

### ب- الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي

#### 1- الأدبيات العربية:

-دراسة (فرحى، 2017م).

التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني

#### للتأمين عن البطالة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة (50) فرداً. واستخدمت الأسئلة لجمع المعلومات من أفراد العينة إذ تم توزيع 50 إستبانة وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : -

إن لكل من صور التمكين الإداري) تفويض السلطة و إتخاذ القرار (دور فعال في رفع أداء العاملين - أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات تفويض السلطة يكون جزئى كتابى أكثر منه شفوي - أن إتخاذ القرارات يعتمد على إمتلاك الصالحيات والكفاءة المهنية أن العوامل التى تؤدى إلى زيادة سرعة إتخاذ القرار هى تفويض السلطة وقدأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الاداري بأبعاده تفويض السلطة ،إتخاذ القرار لما لذلك من دور فى زيادة تحسين الاداء الوظيفى لدى العاملين فى مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى إستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها ونموها .

- دراسة (جمعة، وأمبارك 2021)

الالتزام التنظيمي ودوره فى تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء).

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الأستمرارى) في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تم استخدام استبيان يحتوي على 30 متغير لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء اتجاه الالتزام التنظيمي كانت إيجابية وذات مستوى عالٍ من الأيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عالية لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في المصنع محل الدراسة. الالتزام المعياري والعاطفي هما أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثير على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. أوصت الدراسة بأنه من أجل تعزيز أداء العاملين، يجب على صناع القرار الأنتباه إلى موضوع الالتزام التنظيمي.

## 2- الدراسات الأجنبية:

### - دراسة (Yong, 2016)

• هدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين التابعين ونوعين من القادة وهما القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ثقافتين مختلفتين (أستراليا - والصين)، وبلغ عدد عينة الدراسة 119 عامل من أستراليا، 122 عامل من الصين. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء العاملين في أستراليا ولكن لا توجد ثمة علاقة بينهم في الصين.
- نتائج الدراسة أثبتت إنه يجب على القادة الأخذ في الاعتبار البيئة الثقافية عند تقييم نتائج الأداء.

### - دراسة (Vigoda, 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية - الإجرائية) وأداء العاملين، وبلغ عدد العينة 201 عامل. وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي.

### ج- التعليق على الأدبيات:

باستقراء الأدبيات السابقة يتضح الآتي:

تناولت الدراسات السابقة عدد من المتغيرات التي ركزت بعضها على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، والبعض الآخر تناول أيضا أثر بعض المتغيرات على أداء العاملين، إلا إنها لم تتطرق إلى موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر.

إن الدراسة الحالية ركزت بشكل خاص على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبيان أثره على أداء العاملين في البنوك العامة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الخلفية النظرية مما ساعد الباحثة على وضع الإطار النظري للدراسة والوقوف على المقاييس الخاصة بها.

## 1/7 منهجية الدراسة

### أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في بنك مصر الفرع الرئيسي ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة للعاملين بتلك الشركات (العليا والوسطى والتنفيذية)، وكذلك الطبقة العمالية به وبذلك تصبح عينة الدراسة ممثلة للمجتمع وشاملة لجميع المستويات الإدارية والعمالية.

### ب- طرق جمع البيانات

يتم جمع البيانات النظرية عن طريق المراجع والدوريات بالإضافة إلى الإحصاءات والبيانات الرسمية، كما تم جمع البيانات الميدانية من بعض المصادر السابق الإشارة إليها بالإضافة إلى ما يتم جمعه عن طريق الاستقصاء الموجه إلى عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وكذا الطبقة العمالية من العاملين في بنك مصر الفرع الرئيسي.

### ج- تحليل البيانات

سوف تعتمد الباحثة على المنهج الإحصائي في تحليل البيانات التي سوف يتم جمعها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

## 1/8 حدود الدراسة

**حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على بنك مصر الرئيسي نظراً لوجود عدد كبير ممثل للإدارة العليا والوسطى والتنفيذيين والطبقة العمالية بها مما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع البحث، كما إنه نظراً لإقامة الباحثة في مدينه القاهرة يسهل التواصل مع عينة الدراسة.

**حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في البنك محل التطوير وأثر ذلك على أداء العاملين به.

## 2/1 - أداء العاملين بالبنوك العامة

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، وتقييم أداء العاملين ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها، وتعد عملية لتحديد مدى كفاءة الفرد، ونظراً للأهداف والفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعبارة عن التمييز والمحسوبية، تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة وأن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والاستفادة منها.

## 2/2 مفهوم وأهمية ومحددات الأداء الوظيفي.

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوي أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وستنطلق في هذه الفقرة إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بمحور الأداء الوظيفي وهي:

### 2/2/1 مفهوم الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

### 2/2/2 عناصر الأداء الوظيفي

- يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### 2/2/3 محددات الأداء الوظيفي

أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويخلص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل.}$$

ويخلص نموذج بورتولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية :

- الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
  - قدرات الفرد وخبراته السابقة وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
  - إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- 2/2/4 تقييم الأداء الوظيفي.

يشير التتبع التاريخي إلى عملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس والفكر الإداري، إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، وتقييم أداء العاملين ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية لتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة.

### 3/1 واقع الأداء الوظيفي بالبنوك العامة

تعد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواءً كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. ومع مستوى العاملين

أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

### 3/2 مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك من يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه".

ويرى آخرون بأن عملية تقييم أداء العاملين هي:

- "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين".
  - "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تميمتها وتطويرها في المستقبل".
  - "عملية نظامية يجري من خلالها تقييم نقاط القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها في تحسين أدائهم".
- منهم من يقول أن تقييم أداء العاملين يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".

### 3/3 أهمية تقييم أداء العاملين

إن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم أداء العاملين وهذا يقود للتعرف على أهمية تقييم أداء العاملين والمتمثلة بما يلي:

## 1- مساندة القرارات الإدارية

يتم اتخاذ قرارات مهمة في معظم المنظمات بهدف الوصول إلى نتائج جيدة ويجب أن تنبئ مثل هذه القرارات على أساس تقييم منظم لنتائج أداء العاملين، وذلك فيما يتعلق بقرارات من يجب ترقيته؟ أو فصله؟ أو من يجب إعادة وضعه إلى مكان آخر؟ وما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ وغيرها.

## 2- توفير التوثيق

توفر سجلات تقييم أداء العاملين توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، وكذلك تساعدنا أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، وعلى الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء.

## 3- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء

يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقفاً منهم، يكون المشرفون عليهم في حالة غياب تغذية مرتدة محددة، وذلك من خلال تعليقات المشرفين اليومية التي تؤدي عادة إلى زيادة الملاحظات في نوعية العمل الذي يقومون به، ورواتبهم وهل يجب ترقيتهم أم لا، وقد تؤدي هذه الملاحظات إلى نتائج خاطئة لكونها عشوائية وغير مكتملة وينقصها التفسير الموضوعي.

## 3/4 أهداف وفوائد تقييم أداء العاملين

تقوم منظمات الأعمال بتقييم أداء العاملين كعملية تهدف إلى ما يلي:

## 1- رفع الروح المعنوية

إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما إن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناءاً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

## 2- إشعار العاملين بمسئولياتهم

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

## 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين.

## 4- الرقابة على الرؤساء.

إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

## 5- استمرار الرقابة والإشراف.

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

## 6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم أداء العاملين في المنظمة.

### 3/5 طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تنقسم طرق تقييم الأداء إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة:

أ- الطرق التقليدية وتنقسم إلى:

#### 1- طريقة التقييم:

تقوم تلك الطريقة علي تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص وإعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد أن التقييم يمثل الشخص، والعيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره.

#### 2- طريقة الترتيب:

وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلي الأسوأ علي أساس الأداء العام للعمل , ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى .

#### 3- طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلي أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل. وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلي نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة.

#### ب- الطرق الحديثة:

#### 1- طريقة التوزيع الإجباري:

الطريقة الرابعة هي طريقة التوزيع الإجباري وفي هذه الطريقة يتم تقييم الشخص علي أساس الأداء العام للعمل وتتم العملية علي النحو التالي:

- تتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم علي بطاقات صغيرة كل اسم علي بطاقة منفصلة.

- يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات علي خمس مجموعات كالتالي :

- ❖ المجموعة الأولى - ضعيف .
- ❖ المجموعة الثانية - اقل من المتوسط .
- ❖ المجموعة الثالثة - متوسط .
- ❖ المجموعة الرابعة - اعلي من المتوسط .
- ❖ المجموعة الخامسة - جيد جداً .

## 2- طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم تلك الطريقة علي تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل , ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين ايجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك :

- سريع الملاحظة والفهم (صفة ايجابية).
  - لماح وحاضر البديهة (صفة ايجابية).
  - يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير ايجابية).
  - يميل إلي تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير ايجابية).
- ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية , وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم .

## 3- طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم , ويتم تقييم أداء الفرد علي أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

## 3/6 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية, ويمكن التعبير عن هذه الشروط والمتطلبات بالنقاط التالية:

1- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة , أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة .

2- أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم .

3- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية علي كمية وجودة نتاج الأداء, والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين, والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين, ولمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:

- الموضوعية.
  - الوضوح والثبات.
  - التمييز.
  - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف.
- 4- الدقة في اختيار المواصفات .

5- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدي اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة.

6- تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تتطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها ببسر وسهولة .

7- أن يتولي عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .

8- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية .

9- أخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك , وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم .

### 3/7 التخطيط الاستراتيجي في البنوك العامة

التخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

### 3/7/1 أهمية التخطيط في التسويق المصرفي

ينطوي مفهوم التخطيط التسويقي على عملية تحديد الأنشطة الواجب القيام بها من قبل إدارة المصرف قبل تنفيذ تلك الأنشطة حيث أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة.

ونظراً لما يتصف به السوق المصرفي من ديناميكية في الحاجات المالية والائتمانية للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار ان تطور هذه الحاجات مرتبط بتطور كثير من العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فإن بقاء المصرف في مثل هذا السوق يكون مرهونا بقدرته على إنتاج الخدمات المصرفية التي تلبى الاحتياجات المالية والائتمانية التي يفرزها السوق. وهدف الربحية الذي تسعى المصارف جاهدة لتحقيقه، إنما ينبع من قدرة إدارة المصرف على تحقيق مستويات اعلى من الإشباع لتلك الاحتياجات. ان هذا التوجه في التفكير الإداري المصرفي يملئ على إدارة المصرف درجة اكبر من التفاعل مع الأسواق التي تخدمها، والذي يمكنها من التعرف على فرص البقاء والاستمرار.

وقد أوضح كوتلر مزايا التخطيط الاستراتيجي في التسويق على النحو التالي:

- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.
- بناء روح الفريق الواحد. حيث ان علمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المصرف. والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو افضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد داخل المصرف.
- إن التخطيط الاستراتيجي يوفر درجة اعلمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل المصرفي، مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة اعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها.

- توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف والالتزام بها ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل بالعمل الإداري.

### 3/7/2 مكونات الاستراتيجية التسويقية للمصرف

تتكون الاستراتيجية التسويقية للمصرف من العناصر التالية:

المهمة الأساسية: فالخطة يجب ان تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المصرف والناعبة أصلا من المهمة التي أنشئ من أجلها المصرف. كذلك، يجب ان تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المصرف وفروعه. وضمن اطار هذه المهام، فإن الاستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف أو فروعه، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

الأهداف التسويقية الرئيسية للمصرف: وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، ويجب ان توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين او حصة سوقية معينة.. الخ.

افتراضات معينة حول البيئة المحيطة: وبالذات السوق المصرفية، ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الاستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديداً للعوامل الرئيسية التي يمكن ان تؤثر على سير أعمال المصرف وقدرته على مواجهتها والتصدي لها.

تقييم القوة التنافسية للمصرف: فالاستراتيجية التسويقية يجب ان تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة: ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المصرف انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الإنجازات المنشودة.

تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف:  
وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

التغيرات الاستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمصرف: والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف. ان التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه ان يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

### **3/8 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأداة لتحسين أداء العاملين بالبنوك**

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواومة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

### **4/1 الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة**

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية علي عينة لعدد (50) موظف ببنك مصر (الفرع الرئيسي) من المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية، ومعاوني

الخدمة) بهدف التعرف علي مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها المستقلة والوسيلة والتابعة واستنتاج نموذج وفروض الدراسة وتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الاستطلاعية والميدانية. ولتنفيذ ذلك تقوم الباحثة باستعراض الخطوات والإجراءات التي قامت بها لتشمل تحديد منهج الدراسة المناسب، تصميم أداة جمع البيانات وحساب الصدق والثبات لاختبار صلاحية وثبات هذه الأداة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية، تلي ذلك تحديد كل من حجم مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لإثبات صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية الثلاثة المنبثقة عنه. وأخيراً يتم استعراض التحليل الوصفي لعينة العاملين بالبنك طبقاً لخصائصهم الديموجرافية وتشمل النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

#### 4/2 دراسة استطلاعية ببنك مصر الفرع الرئيسي

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية كان الهدف منها:

- تعريف مشكلة الدراسة بوضوح.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- تكوين فروض الدراسة.
- تصميم استمارة الاستبيان واختبار صلاحيتها وثباتها من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.
- وقد تم الاعتماد في إجراء الدراسة الاستطلاعية على الآتي:
- المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- وضع تصميم مبدئي لاستمارة الاستبيان وعرضها علي (7) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة وذلك لإبداء الرأي في بنودها وتقييمها.
- توزيع عدد (50) استمارة للاستبيان المقترح علي بعض العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) وتجميع الاستمارات المرتدة والصالحة وإدخال بياناتها علي البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار ثبات وصدق وصلاحية استمارة الاستبيان تمهيداً لاستخدامها علي عينة الدراسة ومعرفة درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين ببنك مصر.

#### 4/2/1 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في القسم النظري علي العديد من المصادر النظرية العربية والأجنبية بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإسهام في تكوين فروضها. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لاعتماده على وصف الحالة، ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

#### 4/2/2 تصميم أداة جمع البيانات

الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي استمارة الاستبيان وقد التزمت الباحثة في صياغة أسئلتها مدي ملائمتها لأدوات المعالجة الإحصائية وتم بنائها وفقا للخطوات التالية:

- عرض الأداة بعد ذلك بصيغتها الأولية على عدد من المختصين (7 محكم) وكان لتوجيهاتهم دور كبير في بناء الاستبيان وتعديل صياغته ليشمل قسمين رئيسيين ملحق (1) القسم الأول يتعلق بالجوانب الشخصية للعاملين ببنك مصر وتشمل النوع الاجتماعي، المستوى الإداري، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. أما القسم الثاني فيتعلق بكل من متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطه والتابعة ويشمل سبعة محاور تتكون من (69) فقرة موزعة كما يلي:
  - ❖ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل توافر معايير الرؤية الجيدة ويتكون من (7) فقرات
  - ❖ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل توافر معايير الرسالة الجيدة ويتكون من (10) فقرات
  - ❖ المحور الثالث: يتعلق بالمتغير المستقل تحليل البيئة الداخلية ويتكون من (10) فقرات
  - ❖ المحور الرابع: يتعلق بالمتغير المستقل تحليل البيئة الخارجية ويتكون من (11) فقرات
  - ❖ المحور الخامس: يتعلق بالمتغير المستقل توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة ويتكون من (9) فقرات

- ❖ المحور السادس: يتعلق بالمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية ويتكون من (5) فقرات
- ❖ المحور السابع: يتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين ويتكون من (17) فقرة.

### 4/2/3 الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج باحتمال يساوي قيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

#### 1- صدق أداة جمع البيانات

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين بالبنوك العامة (بالتطبيق على بنك مصر).

#### 2- ثبات أداة جمع البيانات

هناك العديد من الطرق لحساب ثبات أداة جمع البيانات منها طريقة ألفا كرونباخ، طريقة إعادة تطبيق الاختبار، وطريقة التجزئة النصفية، وفي هذه الدراسة يتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب درجة الثبات باستخدام معامل ( $\alpha$ ) وفقا للمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

حيث أن:

- k عدد مفردات (فقرات) الاختبار .
- $S_i^2$  تباين إجابات كل فقرة من فقرات الاختبار .

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة  
(دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر)

•  $S^2_{\epsilon}$  التباين الكلي لمجموع إجابات الفقرات للاختبار. وبتطبيق هذه المعادلة ظهر أن معامل الثبات لأداة جمع البيانات قد تراوحت قيمها بين (0.932، 0.983) كما بجدول (1-4) وهي قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.60) وهذا يدل علي توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات.

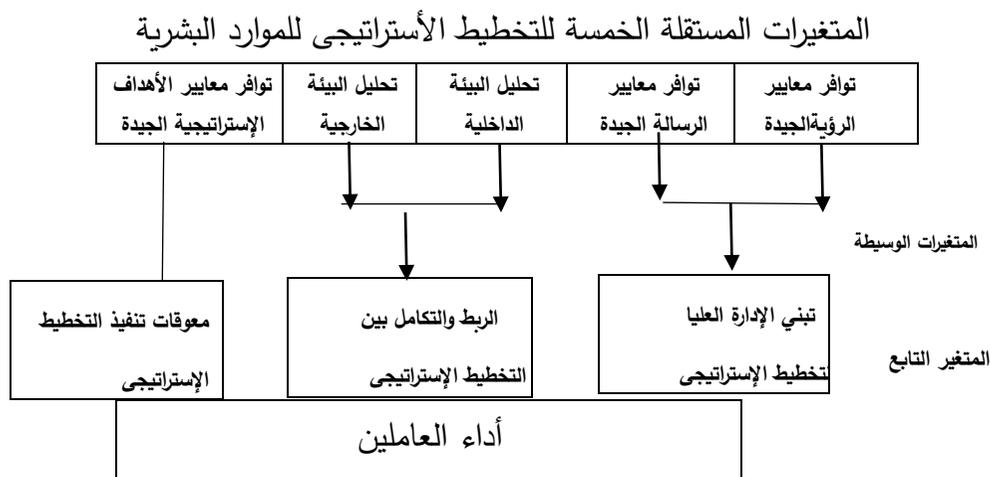
جدول (1-4) الصدق والثبات لأسئلة قائمة استبيان العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي

م	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	الثبات	صدق المحك
1	توافر معايير الرؤية الجيدة	7	0.932	0.965
2	توافر معايير الرسالة الجيدة	10	0.951	0.975
3	تحليل البيئة الداخلية	10	0.977	0.988
4	تحليل البيئة الخارجية	11	0.975	0.987
5	توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة	9	0.981	0.990
6	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.965	0.982
7	أداء العاملين	17	0.983	0.990
	الإجمالي	69	0.984	0.991

وطبقا لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها. وانها تفي بأغراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة كما يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو يعرف بصدق المحك.

## 3- نموذج الدراسة المقترح

من خلال الخلفية النظرية وأسئلة ومشكلة الدراسة وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة علي البيانات التي تم جمعها من عدد (50) استمارة استبيان وزعت علي العاملين بالبنك كدراسة استطلاعية وإدخال بياناتها بالبرنامج الإحصائي SPSS توصلت الباحثة إلي استنتاج نموذج للدراسة مقترح موضح بشكل (1-4) ومبين عليه الفرض الرئيسي والفروض الفرعية الثلاثة المنبثقة عنه:



شكل (1-4) نموذج الدراسة المقترح (المصدر: إعداد الباحثة)

### 4/3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في بنك مصر (الفرع الرئيسي) بالمستويات الإدارية المختلفة للعاملين (العليا والوسطى والتنفيذية) وكذلك معاوني الخدمة والبالغ عددهم (3000) موظف كما بجدول (2-4) ويلاحظ من الجدول أن نصف أفراد المجتمع من الإدارة التنفيذية (50%) ونسبة (25%) من الإدارة الوسطى ونسبة (20%) من معاوني الخدمة بينما بلغت نسبة الإدارة العليا (5%). ويمكن تمثيل بيانات ذلك الجدول من خلال جدول (2-4)

جدول (2-4) مجتمع الدراسة للمستويات الإدارية للعاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي

النسبة المئوية (%)	عدد العاملين	المستوي الإداري
5%	150	الإدارة العليا
25%	750	الإدارة الوسطى
50%	1500	الإدارة التنفيذية
20%	600	معاوني الخدمة
100%	3000	الإجمالي

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة طبقا للخطوات التالية:

لتحديد حجم العينة تم الاعتماد على معادلة كيرجسي ومورجان Morgan&Kergcie في هذا الأمر وتكون على الصورة التالية :

$$n = \frac{\chi^2 N p (1 - p)}{d^2 (N - 1) + \chi^2 p (1 - p)}$$

حيث أن :

$n$  حجم العينة المطلوب

$N$  حجم مجتمع الدراسة

$P$  النسبة في المجتمع

$d$  نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.05)

$\chi^2$  قيمة كا 2 لدرجة حرية واحدة (3.841) عند مستوى ثقة (95%) .

فإذا كان

$$N = 3000 \quad p = 0.50 \quad d = 0.05 \quad \chi^2 = 3.841$$

فإن حجم العينة المطلوب وفقاً للمعادلة السابقة هو  $n = 340$

- الحجم العينة المطلوب.
- $N$  حجم مجتمع البحث جميع العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي وعددهم (3000) موظف.

قد تم اختيار حجم عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي لتكون (340) موظف من مجتمع الدراسة، وهي تمثل نسبة 11.3% من حجم المجتمع وتم توزيع استمارات الاستبيان علي العاملين بالبنك طبقاً لنسب المستوى الإداري (العليا، الوسطي، التنفيذية، معاوني الخدمة) وقد بلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي عدد (331) استمارة بنسبة (97.35%) من حجم العينة، كما مبين بجدول (3-4).

جدول (3-4) توزيع استمارات الاستبيان المرتدة والصحيحة من العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة  
(دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر)

النسبة المئوية	عدد استمارات الاستبيان		المستوي
	المرسلة	المرتدة والصحيحة	الإداري
12.7%	50	42	الإدارة العليا
32.6%	120	108	الإدارة الوسطى
50.5%	180	167	الإدارة التنفيذية
4.2%	20	14	معاوني الخدمة
100%	370	331	الإجمالي

#### 4/4 التحليل الوصفي للعاملين ببنك مصر طبقاً للخصائص الديموجرافية

تضمنت الدراسة الميدانية عدد (5) متغيرات أساسية للخصائص الديموجرافية للعاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) وهي النوع الاجتماعي، المستوى الإداري، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ويتناول الجزء التالي وصفاً لهذه المتغيرات متمثلاً في الجداول التكرارية والنسب المئوية.

#### 4/4/1 التحليل الوصفي لعينة العاملين ببنك مصر طبقاً للنوع الاجتماعي

جدول (4-4) يبين توزيع عينة العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) طبقاً للنوع الاجتماعي ويلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور (68%) بينما بلغت نسبة الإناث (32%).

جدول (4-4) توزيع عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي تبعاً للمتغير النوع الإجتماعى

النسبة المئوية (%)	عدد العاملين	النوع الإجتماعى
68%	225	ذكور
32%	106	أناث
100%	331	الإجمالى

4/4/2 التحليل الوصفي لعينة العاملين ببنك مصر طبقاً للعمر  
جدول (4-5) يبين توزيع عينة العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسى) طبقاً للعمر ويلاحظ من الجدول أن نسبة (30.8%) من العاملين أعمارهم تتراوح بين 30، 40 سنة ونسبة (39.6%) أعمارهم تقل عن 30 سنة ونسبة (29.6%) أعمارهم أكثر من 40 سنة.

جدول (4-5) توزيع عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسى تبعاً للمتغير العمر

النسبة المئوية (%)	عدد العاملين	العمر
39.6%	131	أقل من 30 سنة
30.8%	102	30 - 40 سنة
29.6%	98	40 سنة فأكثر
100%	331	الإجمالى

### 4/4/3 التحليل الوصفي لعينة العاملين ببنك مصر طبقاً للمستوي التعليمي

جدول (6-4) يبين توزيع عينة العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) طبقاً للمستوي التعليمي ويلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف العينة (72.2%) حاصلين علي مؤهل جامعي، ونسبة (4.2%) حاصلين علي مؤهل قبل الجامعي بينما نسبة (23.6%) حاصلين علي الدراسات العليا.

جدول (6-4) توزيع عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي تبعاً للمتغير المستوي التعليمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوي التعليمي
4.2%	14	قبل الجامعي
72.2%	239	الجامعي
23.6%	78	الدراسات العليا
100%	331	الإجمالي

### 4/4/3 التحليل الوصفي لعينة العاملين ببنك مصر طبقاً للمستوي التعليمي

جدول (6-4) يبين توزيع عينة العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) طبقاً للمستوي التعليمي ويلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف العينة (72.2%) حاصلين علي مؤهل جامعي، ونسبة (4.2%) حاصلين علي مؤهل قبل الجامعي بينما نسبة (23.6%) حاصلين علي الدراسات العليا.

جدول (4-6) توزيع عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي تبعاً للمتغير المستوي التعليمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوي التعليمي
4.2%	14	قبل الجامعي
72.2%	239	الجامعي
23.6%	78	الدراسات العليا
100%	331	الإجمالي

4/4/4 التحليل الوصفي لعينة العاملين ببنك مصر طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (4-7) يبين توزيع عينة العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) طبقاً لسنوات الخبرة، ويلاحظ من الجدول أن ما يقرب من نصف عينة العاملين (47.7%) ذو خبرة تتراوح بين (5 الي 15) سنة ونسبة (17.3%) خبرة أقل بين 5 سنوات ونسبة (35%) للعاملين ذي الخبرة أكثر بين 15 سنة.

جدول (4-7) توزيع عينة العاملين ببنك مصر الفرع الرئيسي تبعاً للمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
17.3%	57	أقل من 5 سنوات
47.7%	158	من 5 الي 15 سنة
35%	116	اكثر من 15 سنة
100%	331	الإجمالي

#### 4/5- تقييم المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببنك مصر

جدول (4-8) يبين إجابات العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) حول المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويلاحظ من الجدول الآتي:

• المتوسط العام للمتغيرات المستقلة بلغ (3.915) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (0.831) بينما متوسط هذه المتغيرات تراوح بين (3.89، 3.91) مقابل تشتت دل عليه انحراف معياري يتراوح بين (0.781، 0.956) وهي قيم تدل علي تقارب وجهات نظر عينة العاملين ببنك مصر حول هذه المتغيرات وبمقارنة هذه المتوسطات مع القيمة المتوقعة (4.5) طبقاً لمقياس ليكرت وحساب الفجوات طبقاً للعلاقة السابقة تزي الباحثة أن هناك فروق (فجوات) تتراوح قيمها بين (10.43%، 12.92%) وأن المتغير توافر معايير الرسالة الجيدة جاء في المقدمة وحصل علي أقل فجوة بنسبة (10.43%) يليه المتغير تحليل البيئة الخارجية حصل علي نسبة (11.32%)، فالمتغير توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة حصل علي نسبة (11.67%)، فالمتغير توافر معايير الرؤية الجيدة حصل علي نسبة (12.06%)، وأخيرا المتغير تحليل البيئة الداخلية حصل علي أعلى نسبة (12.92%).

• تحليل قيم الفجوات السابقة يعطي الباحثة الانطباعات الأولية التالية:

❖ فجوة المتغيران توافر معايير الرؤية والرسالة الجيدة قدرتا بالنسب (12.06%) (10.43%) علي التوالي وهي قيم متوسطة تدلان علي ضعف (عدم) تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

❖ فجوة المتغير تحليل البيئة الداخلية قدرت بنسبة (12.92%) وهي قيمة متوسطة تدل علي ضعف (عدم) التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك، بينما فجوة المتغير تحليل البيئة الخارجية قدرت بنسبة (11.32%) وهي قيمة متوسطة ايضا تدل علي (عدم) الربط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك

❖ فجوة المتغير توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة قدرت بنسبة (11.67%) وهي قيمة متوسطة ايضا تدل علي وجود معوقات تنظيمية ببنك مصر تعوق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

جدول (4-8) إجابات العاملين ببنك مصر حول المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نسبة الفجوة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
12.063013	.79549	3.8968	توافر معايير الرؤية الجيدة	المتغيرات المستقلة
10.435045	.78107	3.9782	توافر معايير الرسالة الجيدة	
12.924471	.95607	3.8538	تحليل البيئة الداخلية	
11.323812	.87041	3.9338	تحليل البيئة الخارجية	
11.678416	.94944	3.9161	توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة	
11.684951	.83155	3.9158	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة  
(دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر)

ولتأكيد معنوية النتائج الأولية للمتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مجتمع الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار (1-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين لهذه المتغيرات وتوقعات العاملين لها وجدول (9-4) يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (9-4) اختبار (1-Sample T) لتقييم فجوة المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	الحد العلوي لفترة الثقة	ت المحسوبة	P-value
331	3.9158	.83155	.04571	4.005	-	0.000
					12.783	

4/5/1 مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين وتبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (4-10) يبين مصفوفة الارتباط لبيرون بين المتغير التابع أداء العاملين وكل من المتغير الوسيط تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغيرين المستقلين توافر معايير الرؤية الجيدة، ومعايير الرسالة الجيدة. ويتضح من هذا الجدول ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير أداء العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) وكل من المتغير الوسيط تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغيرين المستقلين توافر معايير الرؤية الجيدة ومعايير الرسالة الجيدة تراوحت قيمه بين (0.825، 0.816) وهي قيم موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

• قيم معاملات الارتباط بين المتغير الوسيط تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغيرين المستقلين توافر معايير الرؤية الجيدة ومعايير الرسالة الجيدة بلغت (0.975، 0.974) علي الترتيب وهي تدل علي أنه كلما زاد إدراك العاملين لهذين المتغيرين زاد إدراك العاملين لتبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغير الوسيط تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بلغت نسبة (0.842) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وتدل علي أنه كلما زاد تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية زاد أداء العاملين.

جدول (10-4) مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين وتبني الإدارة العليا للتخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

أداء العاملين	تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	الرسالة الجيدة	المتغيرات
0.825	0.975	0.899	الرؤية الجيدة
0.816	0.974		الرسالة الجيدة
0.842			تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

مما سبق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى أداء العاملين ببنك مصر، وفي هذه الدراسة تثبت الباحثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين. وعلي الرغم من النتائج الايجابية السابقة التي يشير إليها تحليل الارتباط إلا أن الحكم النهائي بتأثير أو عدم تأثير هذا المتغير علي المتغير أداء العاملين يظهر من نتائج تحليل الانحدار.

## 4/5/2 انحدار بسيط لأداء العاملين وتبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لدراسة تأثير المتغير تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المتغير أداء العاملين ببنك مصر قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار المتعدد بين أداء العاملين كمتغير تابع والمتغير تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل وجدول تحليل التباين (11-4) لهذا النموذج يثبت أن هذا النموذج معنوي من خلال:

- قيمة الإحتمال (P value) بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض فرض العدم القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، وقبول الفرض البديل (صحة نموذج الانحدار). أي أن هناك تأثير للمتغير تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المتغير أداء العاملين ببنك مصر

جدول (11-4) انحدار بسيط بين أداء العاملين وتبني الإدارة العليا للتخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

الأبعاد	مصدر التباين Source	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات MS	قيمة (ف) المحسوبة	P- value
انحدار متعدد	بسبب العوامل	233.61 9	1	233.619	799.705	.000
	بسبب الخطأ	96.111	329	.292		
	الإجمالي	329.73 0	330			

النتائج السابقة تثبت صحة الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر. وتبين مدى تأثير تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوى أداء العاملين ببنك مصر فالعلاقة الطردية المعنوية القوية بين المتغيريين ونتائج جداول تحليل التباين يؤكدان أن انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر يرجع الي عدم تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### 4/5/3 مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين والربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة

جدول (4-12) يبين مصفوفة الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع أداء العاملين وكل من المتغير الوسيط الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والمتغيرين المستقلين تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية. ويتضح من هذا الجدول ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير أداء العاملين ببنك مصر (الفرع الرئيسي) وكل من المتغير الوسيط الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والمتغيرين المستقلين تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية تراوحت قيمه بين (0.847، 0.884) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000).
- قيم معاملات الارتباط بين المتغير الوسيط الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والمتغيرين المستقلين تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية بلغت (0.852، 0.884) علي الترتيب وهي تدل علي أنه كلما زاد إدراك العاملين لهذين المتغيرين زاد إدراك العاملين للربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة.
- قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغير الوسيط الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة بلغت نسبة (0.866) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة  
(دراسة ميدنية بالتطبيق على بنك مصر)

مستوي معنوية (0.000) وتدل علي أنه كلما زاد الربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة زاد أداء العاملين.  
جدول (12-4) مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين الربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة

أداء العاملين	الربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة	البيئة الخارجية	المتغيرات
0.859	0.983	0.927	البيئة الداخلية
0.847	0.980		البيئة الخارجية
0.869			الربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة

مما سبق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربط والتكامل بين لتخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة ومستوى أداء العاملين ببنك مصر، وفي هذه الدراسة تثبت الباحثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم الربط والتكامل بين لتخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة وانخفاض مستوى أداء العاملين. وعلي الرغم من النتائج الايجابية السابقة التي يشير إليها تحليل الارتباط إلا أن الحكم النهائي بتأثير أو عدم تأثير المتغير الربط والتكامل بين لتخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة علي المتغير أداء العاملين ببنك مصر يظهر من نتائج تحليل الانحدار.

## 4/5/4 مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين والمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (4-13) يبين مصفوفة الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع أداء العاملين وكل من المتغير الوسيط المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والمتغير المستقل توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة، ويتضح من هذا الجدول ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغير أداء العاملين بينك مصر (الفرع الرئيسي) والمتغير الوسيط المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك علاقة ارتباط عكسية قوية مع المتغير المستقل توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة.
- قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغير الوسيط المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بلغت ( -0.915 ) وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وتدل علي أنه كلما زادت للمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انخفض أداء العاملين.

جدول (4-13) مصفوفة الارتباط بين أداء العاملين والمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أداء العاملين	المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	المتغيرات
0.871	0.915-	توافر معايير الأهداف الاستراتيجية الجيدة
0.868-		المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مما سبق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى أداء العاملين ببنك مصر، وفي هذه الدراسة تثبت الباحثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين. وعلي الرغم من النتائج الإيجابية السابقة التي يشير إليها تحليل الارتباط إلا أن الحكم النهائي بتأثير أو عدم تأثير هذا المتغير علي المتغير أداء العاملين ببنك مصر.

#### 4/6 نتائج البحث

النتائج السابقة أثبتت صحة الفرض الرئيسي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر وتبين مدي تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوى أداء العاملين ببنك مصر من خلال كل من العلاقة الطردية المعنوية القوية بين المتغيرين ونتائج جدول تحليل التباين اللذان يؤكدان أن انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر يرجع إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالبنك كما أثبتت النتائج السابقة

• صحة الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر. وتبين مدي تأثير تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوى أداء العاملين ببنك مصر من خلال كل من العلاقة الطردية المعنوية القوية بين المتغيرين ونتائج جداول تحليل التباين اللذان يؤكدان أن انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر يرجع الى عدم تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• صحة الفرض الفرعي الثاني بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين انخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر وتبين مدي تأثير الربط والتكامل بين تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية والمنظمة علي مستوى أداء

العاملين بينك مصر من خلال كل من العلاقة الطردية المعنوية القوية بين المتغيرين ونتائج جداول تحليل التباين اللذان يؤكدان أن انخفاض مستوى أداء العاملين بينك مصر يرجع إلى عدم الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

• صحة الفرض الفرعي الثالث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين انخفاض مستوى أداء العاملين بينك مصر، وتبين مدى تأثير المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوى أداء العاملين بينك مصر فالعلاقة العكسية المعنوية القوية بين المتغيرين ونتائج جداول تحليل التباين يؤكدان أن انخفاض مستوى أداء العاملين بينك مصر يرجع إلى زيادة المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### 4/7 التوصيات

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، تعرض الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1) ضرورة التركيز علي إجراء الدراسات المقارنة مع البنوك المنافسة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بها بهدف التعرف علي نقاط القوة والضعف.
- 2) ضرورة أن تعمل الإدارة العليا بينك مصر علي تقليل الفجوات المدركة في جميع المتغيرات المستقلة والتابعة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 3) أهمية قيام الإدارة العليا بينك مصر بدراسة شرائح العاملين بالبنك علي أساس خصائصهم الديموجرافية، وفهم أهمية رضاهم الوظيفي وتأثيره علي استمرارهم في العمل داخل البنك.
- 4) علاج قصور الإدارة العليا بينك مصر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل ودراسة أسباب ذلك توصي الباحثة بما يلي:

• أن تتناسب الثقافة التنظيمية للبنك مع استراتيجيته

- ارتكاز الأهداف الاستراتيجية للبنك على استثمار نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.
- وضع السياسات والقواعد الأساسية وتحديد أنظمة وإجراءات العمل مع تهيئة الهيكل التنظيمي كآلية رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية
- (5) قيام الإدارة العليا ببنك مصر بعلاج أسباب عدم تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببنك مصر وبتحليل ودراسة أسباب ذلك توصي الباحثة بما يلي:
- أن تكون الرؤية الاستراتيجية للبنك تتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة لديها، ومع الظروف البيئية المحيطة بها، وأن يشارك العاملون في وضع هذه الرؤية.
- أن تكون رسالة المنظمة موثقة (مكتوبة)، وأن تخضع للمتابعة المستمرة، وأن تركز على الميزة التنافسية للمنظمة.
- أن يمتلك البنك رؤية استراتيجية واضحة ومحددة تتوافق مع رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية وتعتبر عن الطموح الذي يسعى البنك لتحقيقه لمعظم الأطراف في المستقبل.
- أن تكون رسالة البنك محددة، وواضحة وأن تتناسب مع كل من الإمكانيات المتاحة والمتغيرات التي يواجهها البنك.
- أن تخضع رسالة البنك للتطور المستمر، وأن تكون منشورة أمام الجميع وأن تتوافق مع رؤية العاملين بها.
- (6) قيام الإدارة العليا ببنك مصر بعلاج أسباب عدم الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك وبتحليل ودراسة أسباب ذلك توصي الباحثة بما يلي:
- إعداد دراسات مستمرة بهدف التنبؤ بنقاط الضعف التي يواجهها في بيئته الخارجية، مع تكوين فرق عمل مجهزة لعلاج نقاط الضعف التي يواجهها.
- دراسة كل من الواقع المحيط به والتهديدات التي يواجهها حالياً لاستغلال الفرص المتاحة أمامه وإعداد سيناريوهات لمواجهتها في المستقبل.

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية

- | م | أسم المرجع   |
|---|--|
| 1 | أبو بكر، مصطفى محمود، (2000)، <u>التفكير الاستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية</u> ، الدار الجامعية، مصر للنشر والتوزيع.               |
| 2 | أبو شيخة، نادر أحمد، (2003) <u>إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية</u> ، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).                           |
| 3 | أبو علفة، عصام الدين أمين، (2004)، <u>اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق</u> ، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر، 2004. |
| 4 | الحملوي، محمد رشاد، (1991) <u>التخطيط الاستراتيجي</u> ، القاهرة، مكتبة عين شمس.  |
| 5 | السلمي، علي، (1989)، <u>إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية</u> ، دار غريب، القاهرة.  |
| 6 | السلمي، علي، (1997)، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، القاهرة، دار غريب.   |
| 7 | الصيرفي، محمد، (2005) <u>إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية</u> ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.                               |
| 8 | حنفي، عبد الغفار، (2007)، <u>السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية</u> ، الإسكندرية: الدار الجامعية.                                  |
| 9 | زكي، بدوي أحمد، (1984)، <u>معجم مصطلحات العلوم الإدارية</u> ، دار الكتاب المصري، القاهرة.  |

- 10 زويلف، مهدي حسن،(1983)، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان.
- 11 السعيد، عبده محمد على على (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية : تطبيقاً على المصارف اليمنية خلال الفترة من 2010 إلى 2018  
رسالة دكتوراة غير منشورة، السودان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- 12 الأوزي، بواذر خالد(2022)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، بحث منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
- 13 حسب النبي، محمد سيد،(2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامي في الفترة من (2016م - 2017م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، السودان.
- 14 مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية،(2007)، تقويم أداء الموظفين، إدارة التطوير الإداري، نشرة أفكار إدارية، عدد .
- مرفئ، عادل عبد النبي، (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية بالتطبيق على بنك

- 16 الخرطوم، بحث منشور، جامعة أم القرى: السودان.  
إبتسام، فرحى، (2017)، التمكن الإدارى وتأثيره على  
الأداء الوظيفى : دراسة ميدانية بالصندوق الوطنى  
للتأمين عن البطالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
العربى بن مهيدى، ولاية أم البواقى.
- 17 العبيدى، سليمان سالم، وإمبارك، المبروك عبد الجواد،  
(2021)، الألتزام التنظىمى ودوره فى تحسنى أداء  
العاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف  
البيضاء، بحث منشور، جامعة عمر المختار، كلية  
الأقتصاد، ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- | أسم المرجع  | م |
|---|---|
| Hamadi, ahmed abas,(2020), <b><u>The Role of Human Resources Management Strategies in Achieving Strategic Success: A Survey of the Views of Managers in the Office of the Iraqi Ministry of Electricity, Apublished Research article in Al-Anbar Journal for Economic and Administrative Sciences, Iraq.</u></b>                            | 1 |
| Al-Gafari, Mohamed Nagi,(2019) <b><u>The Impact of Strategic Human Resource Planning on Supporting Senior Management to Achieve Total Quality Management: The Case Study of The Pharmaceutical Industries Sector in Sudan "2014-2019",, Apublished Research article in the Arb Journal of Literature and Humanities Studies, Egypt.</u></b> | 2 |
| Beach, D, Personnel,(1980) <b><u>The Management of People At work</u></b> , New York: Macmillan Publishing Co., Inc.  | 3 |
| Certo, Samuel C & Peter, j. Paul,(1990) <b><u>Strategic Management: A Focus on Process</u></b> , McGraw-Hill Inc. Singapore.  | 4 |
| Chruden. H.J. & Sherman, jr. A.W.,(1980) <b><u>Personnel Management: The Utilization of Human Resources.</u></b> Cincinnaki, Ohio: South, Western Publishing CO.  | 5 |

Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler, (1997), **Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance**, Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1.

6