

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف حائل بكر عبد الله الغلاييني

المقدمة:

يمثل المورد البشري أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء على الإطلاق، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة وتنمية المورد البشري يعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري فعلى مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وقد اقتضت الظروف الحالية إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الموارد البشرية من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة في شتى أنحاء العالم، فالتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها وأهدافها وعلاقتها فلم نعد نسمع ونقرأ عن إدارة الأفراد بل عن إدارة الموارد البشرية التي أصبح لها استراتيجيات خاصة بها كأي إدارة أخرى في المنظمة وأصبحت جزءاً لا يتجزأ منها فضلاً عن تكاملها والتنسيق معها إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

Abstract :

Represents human resource valuable resource to the management and the most influential in the efficiency of performance at all , so the strategic planning for the management and development of human resource is an essential pillar in the majority of organizations which aims to strengthen the organizational capacity, Human resources can contribute strongly to the achievement of the objectives of the organization , this human element and enthusiasm for the work stopped organizational efficiency and success in reaching their goals , so interested scholars of Directors has set the principles and foundations that help make the most of each individual in the organization through strategic planning for human resources management.

The circumstances require current to changes in the task of managing human resources in order to keep pace with economic changes and technological contemporary around the world, change is not included named managing people, but for human Resources Management, which has become her own strategies as any other management in the organization and become an integral part of them as well as the integration and coordination with them as the human resource management strategy plays an important role in achieving the objectives of the overall strategy of the organization.

مشكلة البحث:

كشفت الدراسة الاستدلالية أن البنوك في فلسطين تعاني من بعض القصور التي تنعكس بالسلب على مستوى خدماتها وتحد من الدور الذي تقوم به، مما يجعلها غير قادرة على منافسة خدمات المنظمات المماثلة لها سواء في السوق المحلي أو الأسواق العالمية، وحيث أن التخطيط الاستراتيجي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأجل لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الخاصة. وبناء على المؤشرات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل التالي:

حيث يؤدي انخفاض الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إلى التأثير سلباً على كفاءة أداء المصارف في فلسطين؛ فكيف يمكن أن يساهم إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في التغلب على انخفاض كفاءة أداء المصارف في فلسطين، بما يحقق رؤية وأهداف تلك البنوك؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.
- ٢- التعرف على العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.
- ٣- التعرف على طبيعة الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على كفاءة أداء المصارف العاملة في فلسطين.
- ٤- تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية كمدخل جوهري لتحسين كفاءة أداء المصارف.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من:

١- من الناحية العلمية: حداثة موضوع الدراسة -التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف الفلسطينية، حيث يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة مشاركة في مساهمة الباحثين في مجال البحوث والتطوير للقطاع المصرفي، وتكون هذه الدراسة نواة لدراسات مستقبلية من قبل باحثين آخرين تستهدف هذا القطاع وتغطي جوانب النقص التي لم تتناولها الدراسة.

٢- على مستوى التطبيق: الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، وتحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وباقى أنشطة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مواكبة تطور الفكر الإداري والتحديات التي يواجهها قطاع المصارف كاحتدام المنافسة والتطور التكنولوجي.

فروض البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على الفرض الرئيس التالي:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

• الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

• الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام تعويضات وحوافز الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

حيث تمثل أنشطة الموارد البشرية المتغيرات المستقلة للبحث، في حين يمثل تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين المتغير التابع.

منهج وأسلوب البحث:

اعتمد الباحث على الدراسة الاستكشافية والدراسة الاستنتاجية على النحو التالي:

١- الدراسة الاستكشافية (المكتبية): يهدف الباحث من خلال الدراسة الاستكشافية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة، لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري المتعلق بموضوع البحث من خلال الاطلاع على

المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات والمجلات العلمية، والتقارير السنوية التي تصدرها البنوك وسلطة النقد الفلسطينية وبالإضافة إلى شبكة الإنترنت، والدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء في المصارف، والتي تناولت متغيرات موضوع البحث أو أحد جوانبه المتعلقة بالبحث.

٢- **الدراسة الاستنتاجية (الميدانية):** وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

أ- أسلوب المقابلات:

اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع قائمة الاستقصاء وذلك للإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء قائمة الاستقصاء وإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، والحصول على بعض المعلومات الإضافية منهم متى أمكن ذلك، وليبدي المستقضي منهم آرائهم وملاحظاتهم.

ب- قائمة الاستقصاء:

تعتبر قائمة الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث وقد تم اختيار قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف البحث لكل من الإدارة العليا ومديري الفروع والموارد البشرية في المصارف الفلسطينية.

ج- الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من قائمة الاستقصاء وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستقصاء باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق والفروض الأساسية الخاصة بالبحث.

حدود البحث:

وتنقسم حدود البحث إلى:

- ١- الحدود المكانية: من خلال البيانات التي تم الحصول عليها استنتج الباحث بأن هذه البنوك منتشرة جغرافياً في فلسطين وستتم الدراسة الميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة فقط لصعوبة الوصول إلى الضفة الغربية نظراً لحالة التقطيع الجغرافي الحاصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
- ٢- الحدود الموضوعية: يتناول البحث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، تدريب العاملين، التوعيات والحوافز، تخطيط المسار الوظيفي) وأثره على كفاءة الأداء.
- ٣- الحدود الزمنية: شتمت الدراسة التطبيق على البنوك العاملة في فلسطين وذلك من عام ٢٠٠٨، وحتى عام ٢٠١٢.

نعرض بإيجاز لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر وحتى الآن وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، فقبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، بالإضافة إلى نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع. وتعتبر الفترة التي سبقت عام ١٩٠٠، فترة خصبة في مجال الإدارة عامة وفروعها خاصة، ففي النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت الثورة الصناعية وما ترتب على ذلك من تقدم وسائل الإنتاج في الورش والمصانع الصغيرة، وفي نظام الورش الصناعية أهمل العامل الإنساني من حيث الدعم والمكافآت والتحفيز والتأمين وافتقد العامل خلال هذا النظام حريته وكرامته وأمنه الوظيفي، ذلك لأن صاحب العمل كان يمتلك ويدير وينفذ من خلال عدد قليل من المستخدمين، وبالتالي كان تركيزه على تحقيق أكبر معدلات ربحية ممكنة بصرف النظر عن حقوق العمالة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- ١- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد بتطوير ذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في إدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- ٢- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة - يتم اختيارهم.
- ٣- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور ان انحامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- ٤- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) فساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل والاهتمام بالجانب الانساني.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. وبنهاية الحرب العالمية الثانية قام معظم أصحاب الأعمال بإدارة علاقات التوظيف .

تحديد نوع ومصادر البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة النظرية إلى الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى الحصول على بيانات أولية من خلال التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، والدرجة الوظيفية، والدورات التدريبية)، ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

١- البيانات الثانوية: تم الاتساع في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة وذلك لاختيار ما يتناسب مع الوصول إلى أهداف الدراسة.

٢- البيانات الأولية: لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالتعرف على آراء واتجاهات العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف وللحصول على هذه البيانات تم تصميم قائمة استقصاء كأداة رئيسية للدراسة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على هذه البنوك.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الوظيفية (العليا والوسطى) في البنوك العاملة في قطاع غزة والتي يبلغ عددها ١١ بنكاً ويوجد لها ٤٣ فرع في محافظات قطاع غزة وهي المرخص لها بالعمل وفقاً لتقرير سلطة النقد الفلسطينية ٢٠١١/١٢/٣١م، وحيث أن الفئة المستهدفة من الدراسة هي مدراء الفروع وما في مستواهم ورؤساء الدوائر، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك لسهولة حصر مجتمع البحث وسهولة الوصول إليه حيث تم توزيع ١٧٥ استمارة وقد استجابت جميع البنوك عدا البنك العقاري المصري العربي حيث رفض التعاون بتعبئة الاستمارة لذلك تم الاكتفاء بـ ١٠ بنوك من أصل ١١ بنك .

طرق جمع البيانات:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وقد تم إعداد قائمة استقصاء خصصت لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات الإدارة العليا والوسطى تجاه متغيرات الدراسة، والتي تضمنت بعض المقاييس التي تغطي موضوع الدراسة، وهي:

- ١- المتغير المستقل الأول: تخطيط الاحتياجات الموارد البشرية.
- ٢- المتغير المستقل الثاني: نظام اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- ٣- المتغير المستقل الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.
- ٤- المتغير المستقل الرابع: تدريب الموارد البشرية.

- ٥- المتغير المستقل الخامس: تعويضات وحوافز الموارد البشرية.
 ٦- المتغير المستقل السادس: تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.
 ٧- المتغير التابع: كفاءة أداء المصارف.
 وتم قياس المتغيرات لاختبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١)

المتغيرات وأرقام الأسئلة التي تم القياس بها

التسلسل	المتغير	أرقام الأسئلة
١	تخطيط الموارد البشرية	الأول
٢	الاختيار والتعيين	الثاني
٣	تقييم أداء الموارد البشرية	الثالث
٤	تدريب الموارد البشرية	الرابع
٥	التعويضات والحوافز	الخامس
٦	تخطيط المسار الوظيفي	السادس
٧	كفاءة أداء المصارف	السابع

وقد صممت الاستمارة بطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي:

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

بالإضافة إلى ما سبق فقد قام الباحث بتوزيع (١٧٥) استبانة بشكل شخصي ومباشر بالتعاون والتنسيق مع كل مدير فرع بنك ومسئول، وقد تم جمع البيانات من (١٤٣) مفردة أجريت مراجعة للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في قياس واختبار فروض الدراسة وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد مدة ما يقارب ثلاثة أشهر والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة، والمستردة، والمستبعدة، والنسبة المئوية.

جدول رقم (٢)

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	الوصف
١٠٠%	١٧٥	الاستبيانات الموزعة
٨١.٧١%	١٤٣	الاستبيانات المستردة
١.٧١%	٣	الاستبيانات المستبعدة
٨٠%	١٤٠	الاستبيانات الصالحة للتحليل

وقد قام الباحث بقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء من خلال التالي:

١ - صدق قائمة الاستقصاء:

يقصد بصدق الاستقصاء أن تقيس أسئلة الاستقصاء ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستقصاء من خلال عرض قائمة الاستقصاء بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق قائمة الاستقصاء من حيث المحتوى وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة، ولقد قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها على نموذج تم إعداده ومن ثم حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة للبعض الآخر منها في ضوء مقترحات المحكمين وتوجيهات مشرفين البحث.

٢ - ثبات قائمة الاستقصاء:

يقصد بالثبات أن يعطي الاستقصاء نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستقصاء يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة قائمة الاستقصاء في قياسها لمتغيرات البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"

الترتيب	معامل α	عدد العبارات	المتغير
١	٨٦.٩%	١٠	الاختيار والتعيين
٢	٨٧.١%	١٢	تقييم أداء العاملين
٣	٨٧.٣%	١١	تدريب العاملين
٤	٩٠.١%	١١	التعويضات والحوافز
٥	٩٠.٧%	١١	تخطيط المسار الوظيفي
٦	٩١.١%	١٠	تخطيط الموارد البشرية
٧	٩١.٢%	٢٧	كفاءة أداء المصارف

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٩١.٢) % - (٨٦.٩) %، ويعكس ذلك ثبات كبير لأداء القياس ويضمن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة عالية.

مما سبق وبناء على نتائج قياس الثبات والصدق أصبحت قائمة الاستقصاء ثابتة وصادقة في قياسها لمتغيرات الدراسة في صورتها النهائية .

أساليب التحليل الإحصائي: الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها هي:

- ١- الإحصاء الوصفي : اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها حتى يمكن معرفة الآراء العامة للمبحوثين وتفسير العلاقات بينهم، وقد تم عمل التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف لإجابات المبحوثين لتحديد درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية على المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.
- ٢- الإحصاء الاستنتاجي: تم استخدام اختبارات إحصائية مختلفة من أجل اختبار الفرضيات:

أ- معاملات الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ب- كرونباخ ألفا : وهو معامل يستخدم لقياس مدى الثبات لعبارات الاستقصاء وكذلك للتأكد من مدى أهمية هذه العبارات.

نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة:

١- بالنسبة للنوع: لتوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة:

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع	البيان
٦٣.٦	٨٩	ذكر	النوع
٣٦.٤	٥١	أنثى	
١٠٠	١٤٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مئوية كانت من نصيب الذكور حيث بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة ٦٣.٦% بينما بلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة ٣٦.٤% وهذا يعني أن غالبية عينة الدراسة من الذكور.

٢- بالنسبة للعمر:

جدول رقم (٥)

النسبة المئوية للفئات العمرية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	البيان
١٠%	١٤	أقل من ٣٠	النوع
٣٠%	٤٢	من ٣١-٤٠	
١٥%	٣١	من ٤١-٥٠	
٤٥%	٦٣	من ٥٠ فأكثر	
١٠٠%	١٤٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مئوية كانت للفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر حيث بلغت النسبة المئوية لها ٤٥% بينما جاءت الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ سنة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرها ٣٠% وقد جاءت الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ سنة في المرتبة الثالثة بنسبة ١٥% وجاءت الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرها ١٠%، وهذا أمر متوقع نظراً لأن العاملين يشغلون وظائف الإدارة العليا والمتوسطة. ومما سبق يتضح أن غالبية عينة الدراسة من الشباب في الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر.

اختبار الفرض الفرعي الأول : ينص هذا الفرض على:
"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بعمل الاختبارات التالية:

أ- معامل الارتباط:

جدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٠	*٠.٨٩٢	تدريب العاملين

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

وقد تم حساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف حيث تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبلغ ٠.٨٩٢ وهي قيمة موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف.

جدول رقم (٧) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"
الانحدار	٥٨٩١.٣١٤	١٢١٥.٢١١	القيمة المعنوية
البواقي	٧٧٨.٤٣٥	٢.٢٢٥	٠.٠٠٠

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين تدريب الموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٤٤.٢٨٤ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء؛ أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

اختبار الفرض الفرعي الثاني : ينص هذا الفرض على:
"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعويضات وحوافز الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين".

أ- معامل الارتباط: ولإثبات صحة هذا الفرض نقوم بعمل الاختبار التالي:

جدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٠	*٠.٨٢٨	تعويضات وحوافز الموارد البشرية

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

ب- تحليل التباين:

جدول رقم (٩)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"
الانحدار	٥١٢٣.٤٣٤	١٠٢٤.٦٧٨	القيمة المعنوية
البواقي	٨٧٧.٥٩٦	٢.٣٤٠	*٤٣٦.٨٨٧
			٠.٠٠٠

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين تعويضات وحوافز الموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٣٦.٨٨ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجودية العلاقة بين المتغيرين وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء؛ أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعويضات وحوافز الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

اختبار الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على:

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بعمل الاختبار التالي:

أ- معامل الارتباط:

جدول رقم (١)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٠	*٠.٧٨٩	تخطيط المسار الوظيفي

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

وقد تم حساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف حيث تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبلغ ٠.٧٨٩. وهي قيمة موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف.

ب- تحليل التباين:

جدول رقم (٢)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

اختبار "ف"		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
الانحدار	القيمة	١١٢١.٠٠٧	٥٤٤٨.٨٧٦	
البواقي	*٤٩٩.٣٤٢	٢.١٤٩	٩٨٥.٤٤٩	

* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٩٩.٣٤٢ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء؛ أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

وقد لاحظ الباحث وجود علاقات ارتباطية قوية بين عناصر المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، لذا فقد لجأ إلى القيام بإجراءات الانحدار الخطي لتلافي أثر هذه الارتباطات، وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	R ²	B	الخطا المعياري	Beta	قيمه (ت)	المعنوية
الثابت		١.٦٩٥	٠.٣٤٣			٠.٠٠٠
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	٧٨.٨	٠.٢٢٥	٠.٠٤٥	٠.٧٤١	٤.٩٣٧	٠.٠٠٠
اختيار وتعيين الموارد البشرية	٨٠.٢	٠.٠٥٨	٠.٠٥٣	٠.٦٩٠	٤.١٤٠	٠.٠٠١
تقييم أداء الموارد البشرية	٦٦.٨	٠.٠٤٠	٠.٠٥٧	٠.٤٦١	١.٠٩١	٠.٠٠٠٥
تدريب الموارد البشرية	٨٧.٢	٠.٠٧٤	٠.٠٤٤	٠.٥٤٠	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠٤
تعيضات وحوافز الموارد البشرية	٥٩.٨	٠.١٠٨	٠.٠٦٥	٠.٣٤٥	١.٦٧٦	٠.٠٠٠٠
تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	٧٣.٦	٠.٠٦٦	٠.٠٥٦	٠.٢١١	١.٦٥١	٠.٠٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاحتمال على مسح التحليل الإحصائي.
من خلال قيم "B" يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في تحسين كفاءة أداء المصارف، وذلك كما يلي:

كفاءة أداء المصارف = 1.695 ثابت + 0.725 تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية + 0.558 اختيار وتعيين الموارد البشرية + 0.604 تقييم أداء الموارد البشرية + 0.774 تدريب الموارد البشرية + 0.308 تعويضات وحوافز الموارد البشرية + 0.266 التخطيط الوظيفي للموارد البشرية

من معادلة الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

- أ- كل تحسن قدره 0.725 في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- ب- كل تحسن قدره 0.558 في اختيار وتعيين الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- ج- كل تحسن قدره 0.604 في تقييم أداء الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- د- كل تحسن قدره 0.774 في تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- هـ- كل تحسن قدره 0.308 في تعويضات وحوافز الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- و- كل تحسن قدره 0.266 في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء المصارف بمقدار درجة واحدة.
- مما سبق وبناء على إثبات صحة الفروض الفرعية، وتحليل الانحدار يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيس، أي أنه:
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

النتائج والتوصيات:

[١] النتائج:

يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على

النحو التالي:

- ١- يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها أي أن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية، يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلاً.
- ٢- أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمثابة حلقة الوصل الأساسية بين استراتيجية المنظمة العامة وإدارة الموارد البشرية من خلال صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي توضح كيفية استقطاب وتوظيف والتعامل مع الموارد البشرية وفق مقتضيات استراتيجية المنظمة.
- ٣- أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي استراتيجية إدارة الموارد البشرية حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة.
- ٤- أن علاقة تقييم أداء الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي تتطلب تطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية الاستراتيجية.

[٢] التوصيات:

في نهاية البحث يوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة أن تعي وتترك المصارف الفلسطينية أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه المصارف على تحقيق كفاءة الأداء.
- ٢- دراسة أهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تفاديها مستقبلاً.
- ٣- أن تقوم المصارف في فلسطين باختيار العاملين وتعيينهم من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة واختبارهم وترقيتهم على أسس المنافسة مع مراعاة المميزات

- الشخصية لهم وخبراتهم الوظيفية وتطبيق الأنظمة المتعلقة بعملية الاختيار والتعيين.
- ٤- أن تقوم إدارة المصارف بتطبيق نظام تقييم الأداء بشفافية على جميع الموظفين دون تحيز.
- ٥- استمرار المصارف العاملة في فلسطين بربط تدريب العاملين مع أهداف المؤسسة وتقييم الدورات التدريبية بما يخدم أهداف البنك وهذا يكون من خلال إيمان البنوك بأهمية التدريب.
- ٦- أن تقوم إدارة المصارف بتقديم الخدمات المصرفية بمستوي جوده ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.
- ٧- يجب على إدارة المصارف الاهتمام بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.
- ٨- أن تقوم إدارة المصارف بزيادة المساهمة في بناء المجتمع من خلال دعم مشروعات البنية التحتية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩)، ص ١٨٢.
٢. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠١)، ص ٢٧٧.
٣. سعاد نافذ البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٤.
٤. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء – الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار النهضة، القاهرة، ٢٠٠٩.
٥. عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٦.
٦. عامر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٧. عايدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
٨. عبدالغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٧.
٩. الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
١٠. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٧.
١١. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Shaikh Ali, Mohammed N. (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University – Gaza, Palestine.
- 2- Ashok Som (2007), What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? The International Journal of Human Resource Management.
- 3- Beatrice Akong'o Dimba (2010), Strategic human resource management practices: effect on performance, Faculty of Commerce, Strathmore University, Nairobi, Kenya African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 1 No. 2.

- 4- Benjamin James Inyang (2010), Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization, Department of Business Management, University of Calabar, Calabar, Nigeria.
- 5- Cavallari, Renie (2007). Been there, Done that, Now what? Leadership Excellence, Vol. 24, Issue 4, P 18-18 2/3p.
- 6- Densis, A & Griffin, R. (2005). Human Resource Management, (2nd ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
- 7- Dessler, Gary (2003), Human Resource Management 9th edition (New Jersey: Prentice Ha