

## علاقة تدريب الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي عادل بكر عبدالله الغلايني

### مقدمة :

في إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الكوادر البشرية، وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، ظهرت أهمية الاهتمام بإعداد وتأهيل هذه الكوادر من خلال التدريب بغرض تنمية مهاراتها وقدراتها بما يحقق أهداف منظومة إدارة الموارد البشرية.

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب، فهناك من يرى أن التدريب هو: "مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص". وهناك من يرى أن التدريب عبارة عن: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل". وهناك من يعرف التدريب بأنه: "عملية مؤسسة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية للعاملين بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة". ويعرف التدريب أيضاً بأنه: "نشاط يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع". وهناك من ينظر إلى التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر، يؤدي لبلوغهم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

**Abstract :**

In the context of interest in developing the skills and capabilities of human resources , and rehabilitation to deal with the challenges and developments rapid and successive in various fields of economic , political, social, technological , showed the importance of attention to the preparation and rehabilitation of these cadres through training in order to develop their skills and capabilities in order to achieve the objectives of the system of human resources management.

They were numerous definitions given to the concept of training , there are those who believe that the training is : "The concept of a compound consists of several elements , and the means to change to something better or develop a range of skills and abilities and ideas to a person or group of persons".

There are those who believe that training is a " change in the psychological and intellectual trends of the individual towards his work , as a prelude to provide the knowledge and skills to raise an individual's work performance".

There are those who look at training as a planned activity aims to develop the capacity and technical skills and behavioral factors to enable them to perform effectively and profitably , lead to attaining their personal goals and objectives of the organization the highest possible efficiency.

## مشكلة البحث:

ما أثر تدريب الموارد البشرية بغية تحقيق كفاءة الأداء المصرفي؟ يتطلب ما يلي:

### أ- دراسة المناخ الخارجي المحيط بالمصارف:

يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على الفرص والتحديات، والهدف من ذلك تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المصارف باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطار، ويهتم مخطط التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية :

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المصارف ومن ثم على فعاليات التدريب بها.
- العملاء الذين يتعاملون مع المصارف من عملاء، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ورضاءهم عن التعامل مع المصارف، ومصادر شكاواهم إذا وجدت.
- الأفكار الإدارية السائدة والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ الخارجي، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.
- الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المصارف.

### ب- دراسة وتحليل المناخ الداخلي بالمصارف:

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المصارف، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كماً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة، وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب.

والغرض الذي تسعى إليه إدارة التدريب من دراسة المناخ الداخلي هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمصارف والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب، وما يقيد استخدام تلك الإمكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو بشرية أو تقنية.

**ج- تحديد استراتيجية التدريب:**

تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمصارف ومنها تستقى إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمصارف وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- أن يوضع التدريب كمنشآت مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة.
- ٢- أهمية تخطيط التدريب في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية، وظروف وإمكانات المنظمات والظروف المحيطة بها.
- ٣- يمكن دعم أثر التدريب من خلال مجموعة نظم لتنمية الموارد البشرية الأخرى، ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم التنمية الذاتية.
- ٤- ينبغي أن يتكامل التدريب مع مخططات الحركة الوظيفية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته، ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد الفرد لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

**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 -سواء لدراسات مستقبلية من قبل باحثين آخرين تستهدف هذا القطاع وتعطي جوانب النقص التي لم تتناولها الدراسة.

٢- **على مستوى التطبيق:** الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التنويع 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 وباقي 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 لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

### 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.

#### 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 متي أمكن ذلك، ولييدي 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 تفرغ 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، التعويضات والحوافز، تخطيط المسار الوظيفي) وأثره على كفاءة الأداء.
- ٣- **الحدود الزمنية:** اشتملت الدراسة التطبيق على البنوك العاملة في فلسطين وذلك من عام ٢٠٠٨، وحتى عام ٢٠١٢.

**تحليل نتائج الدراسة الميدانية:**

- ١- محور استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع البنوك:
- أ- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

## جدول رقم (1)

## نتائج الدراسة الميدانية لمتغير تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٦	١.٠٩٦٦	٤.١٤٢٩	١- تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل إدارة البنك.
١٠	١.٦٤٩١	٢.٢٨٥٧	٢- يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في البنك.
٥	٠.٩٠٣٩	٤.٢١٤٣	٣- يعتمد البنك التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل.
٧	١.١٠٣٦	٤.٠٧١٤	٤- يعتمد البنك في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات حديثة.
٨	١.٥١١٢	٢.٨٥٧١	٥- يتوفر في البنك خبراء في التخطيط للموارد البشرية.
٢	٠.٧٨١٢	٤.٥٣٥٧	٦- يقوم البنك على توصيف قواعد معلومات للموظفين من حيث عددهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية.
١	٠.٦٨٠١	٤.٥٧١٤	٧- يقوم البنك على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
٣	٠.٨٢٣٦	٤.٤٢٨٦	٨- يعمل البنك على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.
٩	١.٧٦١٢	٢.٣٢١٤	٩- تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأجل.
٤	٠.٦٤٩١	٤.٢٨٥٧	١٠- تتوفر الثقافة التخطيطية الملائمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول نتائج الأسئلة الخاصة بمحور تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وذلك من خلال الترتيب من حيث الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط فكانت الأسئلة كما يلي:

- ١- تمثل العبارة (٧) يقوم البنك على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والتي تأتي في الرتبة الأولى حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٤.٥٧ والانحراف المعياري ٠.٦٨.

- ٢- تمثل العبارة (٦) يقوم البنك على توصيف قواعد معلومات للموظفين من حيث عددهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية والتي تأتي في الرتبة الثانية حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٤.٥٣ والانحراف المعياري ٠.٧٨.
  - ٣- تمثل العبارة (٨) يعمل البنك على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار والتي تأتي في الرتبة الثالثة حيث نجد أن المتوسط ٤.٤٢ والانحراف المعياري ٠.٨٢.
  - ٤- تمثل العبارة (١٠) تتوفر الثقافة التخطيطية الملائمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي والتي تأتي في الرتبة الرابعة حيث نجد أن المتوسط ٤.٢٨ والانحراف المعياري ٠.٦٥.
  - ٥- تمثل العبارة (٣) يعتمد البنك التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل والتي تأتي في الرتبة الخامسة حيث نجد أن المتوسط ٤.٢١ والانحراف المعياري ٠.٩.
  - ٦- تمثل العبارة (١) تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل إدارة البنك والتي تأتي في الرتبة السادسة حيث نجد أن المتوسط ٤.١٤ والانحراف المعياري ١.٠٩.
  - ٧- تمثل العبارة (٤) يعتمد البنك في عملية التخطيط للموارد البشرية على معلومات حديثة والتي تأتي في الرتبة السابعة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٤.٠٧ والانحراف المعياري ١.١.
  - ٨- تمثل العبارة (٥) يتوفر في البنك خبراء في التخطيط للموارد البشرية والتي تأتي في الرتبة الثامنة حيث نجد أن المتوسط ٢.٢٥ والانحراف المعياري ١.٥١.
  - ٩- تمثل العبارة (٩) تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأجل والتي تأتي في الرتبة التاسعة حيث نجد أن المتوسط ٢.٣٢ والانحراف المعياري ١.٧٦.
  - ١٠- تمثل العبارة (٢) يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في البنك والتي تأتي في الرتبة العاشرة حيث نجد أن المتوسط ٢.٢٨ والانحراف المعياري ١.٦٥.
- وبناء على ما سبق يتضح أن هناك بعض العبارات تمثل نقاط ضعف في محور تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتي يمكن عن طريق معالجتها زيادة كفاءة الأداء المصرفي، وهذه العبارات يوضحها الجدول التالي:



**جدول رقم (٢)**  
**نقاط الضعف في متغير تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية**

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط
٥- يتوفر في البنك خبراء في التخطيط للموارد البشرية.	٢.٨٥٧١	١.٥١١٢	٨
٩- تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأجل.	٢.٣٢١٤	١.٧٦١٢	٩
٢- يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في البنك.	٢.٢٨٥٧	١.٦٤٩١	١٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

**ب- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الاختيار والتعيين:**

**جدول رقم (٣)**  
**نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الاختيار والتعيين**

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط
١- يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع التطورات المحتملة والنمو الحاصل فيها.	٣.٨٥٧١	١.٠٢٨٩	٧
٢- يتصل البنك بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الخريجين المتفوقين.	٤.١٧٨٦	١.٠٠٥٥	٤
٣- يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة.	٤.٠٣٥٧	٠.٩٠٨٩	٥
٤- يقوم البنك باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا.	٤.٠٠	٠.٨٨٩٦	٦
٥- تتسم عملية الاختيار والتعيين في البنك بالموضوعية والشفافية.	٢.٧١٤٣	١.٨٨٣٨	٩
٦- تلقي عملية الاختيار والتعيين اهتماماً واسعاً من قبل الإدارة.	٢.٦٧٨٦	١.٨٩١٨	١٠
٧- يعتمد البنك في عملية الاختيار على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشغلها.	٤.٨٢١٤	٠.٩٧٩١	٨
٨- يقدم البنك وصفاً لكل الوظائف المتاحة به.	٤.٢١٤٣	٠.٩٨٠٣	٣

الأهمأة النسبأة وفقاً للمتوسط	الانحراف المعأارأ	المتوسط	العبارأة
١	٠.٥٥٠٦	٤.٦٤٢٩	٩- أأم الإعلأن عن أأاة البنك للموظفأن عبء وسائل الإعلأم المأئفة.
٢	٠.٦١٩٨	٤.٦٠٧١	١٠- أأدم البنك أوافز مأدأة ومعنوأة مأئفة لاسأطاب أصأاب الأبرأة والكفاءأة فأ مأل الموارء البشأرة من أأار أ البنك.

المصدر: من إعداء البأأ بالاعأماء على أأأأ الأأللل الإأصأأ.

أأض أءول أأأأ الأسئلة الأأصأة بمأور الأأأأار والأأعأأن وذلك من ألال الأأأأب من أأأ الأهمأة النسبأة وفقاً للمتوسط كأ أأأ:

- ١- أأأ العأارة (٩) أأم الإعلأن عن أأاة البنك للموظفأن عبء وسائل الإعلأم المأئفة والأأأة الأأأ أأأ فأ الأأبة الأوأأ أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤.٦٤ والانحراف المعأارأ ٠.٥٥.
- ٢- أأأ العأارة (١٠) أأدم البنك أوافز مأدأة ومعنوأة مأئفة لاسأطاب أصأاب الأبرأة والكفاءأة فأ مأل الموارء البشأرة من أأار البنك والأأأ أأأ فأ الأأبة الأأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤.٦ والانحراف المعأارأ ٠.٦١.
- ٣- أأأ العأارة (٨) أأدم البنك وصفا لكل الوظائف المأأأة به والأأأ أأأ فأ الأأبة الأأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤.٢١ والانحراف المعأارأ ٠.٩٨.
- ٤- أأأ العأارة (١٠) أأصل البنك بالأأمعأة والمراكز العلمأة لاسأطاب الأأأأن المأفوقأن والأأأ أأأ فأ الأأبة الأأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤.١٧ والانحراف المعأارأ ١.٠٥.
- ٥- أأأ العأارة (٢) أأم أأعأأن العأمأأن وفق معأأر وقواعد أأأة من أهمأة الأأرة والكفاءة والأأأ أأأ فأ الأأبة الأأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤.٠٣ والانحراف المعأارأ ٠.٩١.
- ٦- أأأ العأارة (٢) أأوم البنك بأأأأار الكفاءأة المأسأة لأأعأأنهم فأ الوظائف الإءارأة الوسطأ والأأأ والأأأ فأ الأأبة الأأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٤ والانحراف المعأارأ ٠.٨٨.
- ٧- أأأ العأارة (١) أأوم البنك بالأأطأأ للأعداء المرأأ أأعأأنهم سنوأأ أماشأأ مع الأأوارأ المأأأة والنمو الأأصل فأها والأأأ أأأ فأ الأأبة السأأة أأأ نأء أن المأوسط الأأأأب ٣.٨٦ والانحراف المعأارأ ١.٠٢.
- ٨- أأأ العأارة (٧) أأعمء البنك فأ عملأة الأأأأار على الأأللل الوأأأفأ للوظائف المرأأ شغلها والمأأأمن مهام ووأأأب الوأأأة والمؤهلأة العلمأة والعملأة

- لشغلها. والتي تأتي في الرتبة الثامنة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٤.٨٢ والانحراف المعياري ٠.٩٧.
- ٩- تمثل العبارة (٥) تتسم عملية الاختيار والتعيين في البنك بالموضوعية والشفافية والتي تأتي في الرتبة التاسعة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٢.٧١ والانحراف المعياري ١.٨٨.
- ١٠- تمثل العبارة (٦) تلقي عملية الاختيار والتعيين اهتماما واسعا من قبل الإدارة والتي تأتي في الرتبة العاشرة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٢.٦٧ والانحراف المعياري ١.٨٩.
- وبناء على ما سبق يتضح أن هناك بعض العبارات تمثل نقاط ضعف في محور اختيار وتعيين الموارد البشرية، والتي يمكن عن طريق معالجتها زيادة كفاءة الأداء المصرفي، وهذه العبارات يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

#### نقاط الضعف في متغير الاختيار والتعيين

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط
٥- تتسم عملية الاختيار والتعيين في البنك بالموضوعية والشفافية.	٢.٧١٤٣	١.٨٨٣٨	٩
٦- تلقي عملية الاختيار والتعيين اهتماما واسعا من قبل الإدارة.	٢.٦٧٨٦	١.٨٩١٨	١٠

#### ج- تحليل لنتائج الدراسة الميدانية لمتغير تقييم أداء العاملين:

#### جدول رقم (٥)

#### نتائج الدراسة الميدانية لمتغير تقييم أداء العاملين

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط
١- يعتمد البنك معايير محددة ودقيقة في تقييم أداء الموظفين.	٤.١٧٨٦	١.٠٠٥٥	٥
٢- تتصف معايير الأداء في البنك بأنها مرنة.	٣.٩٢٨٦	١.١٣٥٧	٧
٣- يطلع موظف البنك على نتائج تقييم أدائه السنوي.	٤.٢١٤٣	٠.٩٨٠٣	٤
٤- يجب أن تكون معايير التقييم مستقاة من الأهداف الكلية وأن تكون الحوافز معلنة.	٤.٢٥٠٠	٠.٨٣٢١	٣
٥- تتسم عملية تقييم الموظفين بالعدالة.	٤.٢٨٥٧	٠.٧٠٢٤	٢
٦- تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالبنك بعدم تدخل	٤.٣٥٧١	٠.٦٦٨٦	١

الأهمفة النسبفة وفقاً للمتوسط	الانحراف المعيارف	المتوسط	العبارات
			العامل الشخصف أثناء التقففم.
١٢	١.٩٢٩١	٢.٤٠٠٠	٧- فعلن البنك لموظففة المعاففر المستخدمة فف تقففم الأءاء مسبقاً حتف فكون لفففم ءراففة فواجباتهم وأعمالهم المناطة بهم.
٨	١.٠٦٣٣	٣.٨٥٧١	٨- فعمء البنك على نتائج تقففم أءاء الموظففن وعنء وضع خططه التءرفبفة.
١٠	١.٨٤٥٢	٢.٨٢٨٦	٩- فراجع البنك باستمرار معاففر تقففم أءاء الموظففن لتعكس المستوى الحقفف لأءانهم.
٦	٠.٨٢٥٩	٣.٩٦٤٣	١٠- فقوم البنك بتقففم أءاء الموظففن لففه بناء على قءراتهم فف تحقق الأءاف.
١١	١.٩٢٣٦	٢.٧١٤٣	١١- فتم تطبفق نظام تقففم الأءاء على جمفع الموظففن ءون تحفزن.
٩	١.٥١٦٩	٢.٨٩٢٩	١٢- ففبفف البنك نتائج تقففم الأءاء للموظففن للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلاففها مستقبلاً.

المصدر: من إءءاء البافء بالاعتماد على نتائج التءلفل الإحصافف.

فوضء ءءول نتائج الأسئلة الخاصة بمءور تقففم أءاء العاملفن وذلك من ءلال الترفب من ءفء الأهمفة النسبفة وفقاً للمتوسط فكانت الأسئلة كما فلف:

- ١- تمئل العبارة (٦) تتسم عملفة تقففم أءاء الموظففن بالبنك بعءم ءءءل العامل الشخصف أثناء التقففم والف فآف ف الرتبة الأوفف ءفء نءء أن المتوسط الحسابف ٤.٣٦ والانحراف المعيارف ٠.٦٧.
- ٢- تمئل العبارة (٥) تتسم عملفة تقففم الموظففن بالءءالة والف فآف ف الرتبة الثانية ءفء نءء أن المتوسط الحسابف ٤.٢٨ والانحراف المعيارف ٠.٧.
- ٣- تمئل العبارة (٤) فءب أن فكون معاففر التقففم مسقاء من الأءاف الكلفة وأن فكون الءوافز معلنة والف فآف ف الرتبة الثالثة ءفء نءء أن المتوسط الحسابف ٤.٢٥ والانحراف المعيارف ٠.٨٣.
- ٤- تمئل العبارة (٣) فطلع موظف البنك على نتائج تقففم أءائه السنوف والف فآف ف الرتبة الرابعة ءفء نءء أن المتوسط الحسابف ٤.٢١ والانحراف المعيارف ٠.٩٨.
- ٥- تمئل العبارة (١) فعمء البنك معاففر مءءة وءقففة فف تقففم أءاء الموظففن والف فآف ف الرتبة الخامسة ءفء نءء أن المتوسط الحسابف ٤.١٧ والانحراف المعيارف ١.٠١.

- ٦- تمثل العبارة (١٠) يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين لديه بناء على قدراتهم في تحقيق الأهداف والتي تأتي في الرتبة السادسة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٩٦ والانحراف المعياري ٠.٨٣ .
- ٧- تمثل العبارة (٢) تتصف معايير الأداء في البنك بأنها مرنة والتي تأتي في الرتبة السابعة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٩٣ والانحراف المعياري ١.١٣ .
- ٨- تمثل العبارة (٨) يعتمد البنك على نتائج تقييم أداء الموظفين وعند وضع خططه التدريبية والتي تأتي في الرتبة الثامنة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٨٦ والانحراف المعياري ١.٠٦ .
- ٩- تمثل العبارة (١٢) يتبنى البنك نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً والتي تأتي في الرتبة التاسعة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٨٩ والانحراف المعياري ١.١٢ .
- ١٠- تمثل العبارة (٩) يراجع البنك باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوي الحقيقي لأدائهم والتي تأتي في الرتبة العاشرة حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٩٣ والانحراف المعياري ٠.٨٥ .
- ١١- تمثل العبارة (١١) يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز والتي تأتي في الرتبة الحادية عشر حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٣.٧٤ والانحراف المعياري ٠.٩٢ .
- ١٢- تمثل العبارة (٧) يعلن البنك لموظفيه المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتى يكون لديهم دراية بواجباتهم وأعمالهم المناطة بهم والتي تأتي في الرتبة الثانية عشر حيث نجد أن المتوسط الحسابي ٤ والانحراف المعياري ٠.٩٣ .
- وبناء على ما سبق يتضح أن هناك بعض العبارات تمثل نقاط ضعف في محور تقييم أداء الموارد البشرية، والتي يمكن عن طريق معالجتها زيادة كفاءة الأداء المصرفي، وهذه العبارات يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٦)

## نقاط الضعف في متغير تقييم أداء العاملين

الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٩	١.٥١٦٩	٢.٨٩٢٩	١٢- يتبنى البنك نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً.
١٠	١.٨٤٥٢	٢.٨٢٨٦	٩- يراجع البنك باستمرار معايير تقييم أداء

الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
			الموظفين لتعكس المستوي الحقيقي لأدائهم.
١١	١.٩٢٣٦	٢.٧١٤٣	١١- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز.
١٢	١.٩٢٩١	٢.٤٠٠٠	٧- يعلن البنك لموظفيه المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقاً حتي يكون لديهم دراية بواجباتهم وأعمالهم المناطة بهم.

## اختبار فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس على:

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

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١- اختبار الفرض الفرعي الأول:

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط الاحتياجات من 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 (٧)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٠	*٠.٨٤١	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تم حساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف حيث تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبلغ ٠.٨٤١ وهي قيمة موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف.

## ب- تحليل التباين:

جدول رقم (٨)  
تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

اختبار "ف"		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	١٠٢٩.٢٠٠	٥١٥٤.٩٩٩	الانحدار
٠.٠٠٠	*٤٥١.٤٠٣	٢.٢٨٠	٨٥٥.٠٠١	البواقي

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٥١.٤٠٣ 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 الاحتياجات من الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على:

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختيار وتعيين 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 (٨)  
مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٠	*٠.٧٩١	اختيار وتعيين الموارد البشرية

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

وقد تم حساب معامل الارتباط للعلاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف، وتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبلغ ٠.٧٩١ وهي قيمة موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوي بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف.

## ب- تحليل التباين:

جدول رقم (٩)  
تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار "ف"		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	١٠١٩.٧٧	٥٠٩٨.٨٨٣	الانحدار
٠.٠٠٠	*٤٢٣.٩١٠	٢.٤٠٦	٩٠٢.١١٧	البواقي

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٢٣.٩١٠ 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 لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المصارف في فلسطين.

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على:

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم أداء 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 (١٠)

## مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
كفاءة أداء المصارف	٠.٠٠٦	*٠.٨٦٤	تقييم أداء الموارد البشرية

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.



وقد تم حساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف حيث تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبلغ ٠.٨٦٤ وهي قيمة موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تقييم أداء الموارد البشرية وكفاءة أداء المصارف.

ب- تحليل التباين:

### جدول رقم (١١) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"
الانحدار	٥٠٩٤.٣١٤	١٠١٨.٨٦٣	القيمة المعنوية
البواقي	٩٠٨.٨٦٨	٢.٤١٨	٠.٠٠٠ * ٤٢١.٣٩٦

\* دالة إحصائياً عن مستوى معنوية ٠.٠٥.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين تقييم أداء الموارد البشرية وبين تحقيق كفاءة أداء المصارف، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٢١.٣٩٦ 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 لتقييم أداء الموارد 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- أن علاقة تدريب الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي تتبين من خلال ضرورة أن يتكامل التدريب مع مخططات الحركة الوظيفية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته، ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد الفرد لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.
- ٢- 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، والمدربة والمؤهلة.

- ٣- أن علاقة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي تبرز من خلال أن وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى يؤدي إلى انخفاض كفاءة الجهاز المصرفي في أداء مستوى الخدمة المتوقع من جانب العملاء في مختلف الوظائف، وخاصة في تلك الوظائف التي بها عجز في الموارد البشرية اللازمة لأداء العمل.
- ٤- أن علاقة نظام اختيار وتعيين الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي تتبلور من خلال كون المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى.

## [٢] التوصيات:

### في نهاية البحث يوصي الباحث بما يلي:

- ١- نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية وإشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢- 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.
- ٣- أن تقوم إدارة المصارف بتقديم الخدمات المصرفية بمستوي جوده ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.
- ٤- يجب على إدارة المصارف الاهتمام بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.
- ٥- أن تقوم إدارة المصارف بتطبيق نظام تقييم الأداء بشفافية على جميع الموظفين دون تحيز.
- ٦- 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.

## 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 نائف 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. الغلابي، 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, (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
- 7- Dessler, Gary (2003), Human Resource Management 9<sup>th</sup> edition (New Jersey: Prentice Ha