



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية
”دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية“
أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق

إعداد الطالب

مجاهد يحيى صالح المشرقي

المشرف

د. جمال سلمان اليوسف

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

المشرف المشارك

د. منصور محمد العريقي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية التجارة والاقتصاد

جامعة عمران

2010م

1431هـ

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة: الآية [32]

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

سورة التوبة: الآية [105]

الإهداء

- إلى من تمن لذكره القلوب ... إلى من تنشرم بكلامه الصدور... إلى المعلم والإداري الأول الذي سطر بعد الجمل علماً وأشرقته بنوره الكائنات....

الحبيب محمد عليه الصلاة والسلام....

- إلى بحر العطاء والسفء والتضحية والفداء... إلى من كان قدوتي وسبقني مثلي الأعلى ... إلى من قدم لي كل غالٍ ونفيس....

والدي العزيز حباً وعرفاناً....

- إلى أحق الناس بحسن طابعتي... إلى من رافقني دعاؤها في كل مكان... إلى ينبوع الحنان والعطف....

والدتي الغالية حباً وإحساناً....

- إلى الروافد التي استقيت منها حب العلم والمعرفة....

أساتذتي الأفاضل إخلاصاً وتقديراً....

- إلى رفيقة الدرب... إلى من وقفت إلى جانبي في غربتي وكانت مثلاً للوفاء... إلى من أتمنى أن يحفظها الله ويوفقها في الحياة....

زوجتي امتناناً وشكراً....

- إلى منهم أكبر من صوتي... إلى منهم أكبر من إيقاع أحلامي... إلى منهم أكبر من حجم عباراتي... إلى زهرات الحياة وزينتها....

أولادي (جبران - عبد الله - هاشم - نهاني)....

- إلى رموز المحبة والوفاء ... إلى من شاركوني الدمعة والبسمة ... إلى من أرجو لهم دائماً التوفيق والنجاح المستمر....

أخوتي وأخواتي وأبنائهم....

- إلى الأصوات التي دفعتني إلى الأمام ... إلى من كانوا في شدتي ورغائي خير الأصحاب....

أصدقائي وزملائي أهل الوفاء ومنبج الإخاء....

- إلى كل من كان سبباً في دعمي وتعليمي حرفاً في مختلف مراحل دراستي....

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع....

□ الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين، محمد بن عبد الله الصادق الأمين، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين، وبعد
إن مما تمليه واجبات البحث على الباحث أن يتوجه بالشكر والثناء لخالقه عز وجل، الذي علم الإنسان ما لم يعلم، كما يحمد أنه وفقه لإتمام هذا الجهد المتواضع، وانطلاقاً من هدي المصطفى (صلى الله عليه وسلم) القائل: **(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)**، فيسعدني ويشرفني أن أقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ **جمال سلمان اليوسف** أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد- جامعة دمشق، لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة ومتابعته للباحث، والذي كلما ازدادت مسؤولياته ازداد وقته للباحث واستفساراته، والذي كان لآرائه القيمة وتوجيهاته السديدة أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل، فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه بوافر الصحة والعافية.
وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف المشارك في الجمهورية اليمنية الأستاذ الدكتور/ **منصور محمد العريقي** أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمران، والذي لا أنساه دائماً، بما قدمه لي من ملاحظات علمية قيمة أثناء فترة تطبيق الدراسة في الجمهورية اليمنية.
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة الحكم والمناقشة، وهم: الأستاذ الدكتور/ **حسن مشرقي** أستاذ إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد- جامعة حلب على تفضله بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتوجيهاته القيمة والتي ستسهم في زيادة قيمة هذه الأطروحة، والدكتور/ **قاسم النعيمي** الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء بكلية الاقتصاد- جامعة دمشق على تفضله بمناقشة هذه الأطروحة، ومعاملته الرفيعة وأخلاقه العالية ونصائحه القيمة، والدكتور/ **فواز الحموي** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد- جامعة دمشق، لتكرمه بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وإغنائها بملاحظاته العلمية، والدكتور/ **بسام التزة** المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد- جامعة دمشق على تفضله بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتفهمه وسعة صدره، وتوجيهاته السديدة، فلهم جميعاً مني جزيل الشكر والعرفان وسيكون لملاحظاتهم الكريمة أثر إيجابي في تدعيم هذه العمل المتواضع وتصويبه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى قبة العلم والعلماء **جامعة دمشق** العريقة التي منحتني شرف الانتساب العلمي إليها ممثلة **برئيس الجامعة** ووكيلها العلمي والإداري، وإلى عمادة كلية الاقتصاد- جامعة دمشق ممثلة بعميد الكلية، ووكيلها العلمي والإداري، وإلى أساتذة قسم إدارة الأعمال وجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الاقتصاد، والمكتبة المركزية، ومكتبة الأسد الذين كانوا مثلاً للأخوة العربية الصادقة، وعنواناً مشرفاً للتعامل الطيب، وإلى كافة أبناء الشعب السوري الأصيل حكومة وشعباً.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى **جامعة عمران** في الجمهورية اليمنية التي كان لها فضل إيفادي للدراسة ممثلة برئيس الجامعة الأستاذ الدكتور/ **صالح السلامي**، ونائب رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور/ **عبد العزيز الكميم**، وأمين عام الجامعة الدكتور/ **أحمد يحيى الغفاري**، وعميد كلية التجارة والاقتصاد-خمر الدكتور/ **محمد ضيف الله القطابري**، ومدير عام الشؤون الأكاديمية والدراسات العليا الدكتور/ **محمد الخزان**، ومدير عام الشؤون الإدارية الأستاذ/ **عادل المشرقي**، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في الجامعة.

والشكر والتقدير **للمصارف الإسلامية** في الجمهورية اليمنية، ممثلة بأفراد العينة لما قدموه من تعاون متميز، والذين كانوا خير داعم للباحث عند كل عقبة تعترض طريق الدراسة الميدانية. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سفارة الجمهورية اليمنية بدمشق، ممثلة بسعادة السفير الدكتور/ **عبد الوهاب طواف** للرعاية الكريمة التي أوليت بها منذ توليه مهامه، فقد كان دعمه وتشجيعه المعنوي خير حافز ومعين في سبيل الوصول بدراساتي إلى ما هي عليه، والقنصل الأستاذ/ **هشام الرضي**، والملحق الثقافي الدكتور/ **عبد الكريم داعر**، وإلى كافة العاملين بسفارة الجمهورية اليمنية في دمشق على فيض مكارمهم وتعاملهم الطيب وتعاونهم المثمر.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أشقائي الأربعة (**أبو مراد**، **أبو سليم**، **أبو عمر**، **أبو ماجد**) الذين ساندوني وآزروني وأعطوني الدافع المعنوي، وقدموا لي الدعم الكثير الذي لا يحصى، ووفروا لي كل الوقت، وترقبوا ثمرة جهدي هذا حتى تحقق بعون الله تعالى.

كما يسعدني ويشرفني أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من كان له فضل الدعم والمساندة والتشجيع لإكمال هذه الدراسة، وأخص بالذكر الشيخ القدير الغالي/ **مبخوت يحيى المشرقي** الراعي الأول للعلم والمتعلمين في المنطقة بمحافظة عمران، الذي لم يأل جهداً بالدفع بالعملية التنموية في المنطقة إلى مستوٍ لائق، والذي بفضل أرفدت المنطقة بمشاريع حيوية وبنية تحتية مرموقة، وخاصة في المجال التعليمي والتربوي، وكانت كلية التجارة والاقتصاد الركيزة الأساسية للمنظومة التعليمية بالمنطقة، فأسأل الله أن يطيل في عمره، وينفع به وأمثاله اليمن السعيد، وإلى الأخ القدير الشيخ/ **جليدان محمود جليدان** على دعمه وتشجيعه وتواضعه الرفيع،

والأستاذ الدكتور/ **عبد الله السنفي** رئيس الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة على نصائحه القيمة ومتابعته المستمرة للباحث، وإلى كل من الأستاذ/ مازن الشيخ، والأستاذ/ صالح الحسام، وإلى شقيقي الغالي/ **يحيى يحيى (ص) المشرقي** على متابعته واتصالاته المستمرة، وإلى كل من الأخوة/ أحسن المشرقي، وفارس المشرقي، وجبران مبخوت المشرقي، وصالح صالح عمران، وعبد الله ناشر بزدان، وسلطان أحمد المشرقي، ومراد قائد المشرقي، وأحمد يحيى الحسام، وإلى كل من شارك في إخراج وتدقيق هذه الأطروحة، الأستاذ/ سليم الجابر، والأستاذ/ نصير كنعان، والأخ/ عامر السنباني، وغيرهم من الأصدقاء والأحباء والزملاء الذين ممن لا يتسع المجال لذكر أسمائهم المكتوبة في صفحات الضمير، كما أشكر أفراد أسرتي وعائلتي على صبرهم وترقيهم لثمرة جهدي هذا حتى تحقق بفضل الله سبحانه وتعالى.

والشكر لله أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين.....

الباحث
مجاهد يحيى المشرقي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	– الإهداء
ج- هـ	– الشكر والتقدير
و- ك	– فهرس المحتويات
ل- م	– فهرس الجداول
م	– فهرس الملاحق
ن	– فهرس الأشكال
س- ف	– الملخص باللغة العربية
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3-2	1- المقدمة
4-3	2- مشكلة الدراسة
5-4	3- أهداف الدراسة
6-5	4- أهمية الدراسة
6	5- الدراسات السابقة
9-6	5-1- الدراسات العربية
12-10	5-2- الدراسات الأجنبية
13-12	6- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
14-13	7- فرضيات الدراسة
15	8- النموذج البياني المقترح للدراسة
16	9- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة
16	9-1- منهجية الدراسة
16	9-2- مصادر جمع المعلومات والبيانات
17-16	9-3- مجتمع وعينة الدراسة
17	9-4- أداة جمع البيانات
19-17	10- الأساليب الإحصائية المستخدمة
19	11- حدود الدراسة
20-19	12- محددات الدراسة

21-20	13- التعريفات الإجرائية للدراسة
23	الفصل الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية
24	1-2- الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
24	1-1-2- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
26-24	1-1-1-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
27	2-1-1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال
33-27	3-1-1-2- الأبعاد الأساسية لإستراتيجية المنظمة
36-34	4-2-1-2- مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة
36	2-1-2- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
37-36	1-2-1-2- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
38-37	2-2-1-2- خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
41-38	3-2-1-2- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
42-41	4-2-1-2- مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
43-42	5-2-1-2- التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة
49-44	6-2-1-2- التغيرات البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
50-49	7-2-1-2- الأبعاد الإستراتيجية لدور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
52-50	8-2-1-2- الفكر الإستراتيجي وأثره في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
53	2-2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
54-53	1-2-2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
56-54	2-2-2- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة
56	3-2-2- أهمية وأهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
56	1-3-2-2- أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
57-56	2-3-2-2- أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
58-57	4-2-2- العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية
67-58	5-2-2- مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
68	3-2- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية
69-68	1-3-2- مفهوم إستراتيجية الاستقطاب
70-69	2-3-2- أهمية إستراتيجية الاستقطاب
70	3-3-2- أهداف إستراتيجية الاستقطاب

71 - 70	2-3-4- العوامل المؤثرة على استقطاب وجذب الموارد البشرية
72	2-3-5- هرم الاستقطاب
76 - 73	2-3-6- مصادر استقطاب الموارد البشرية
76	2-3-7- تقييم إستراتيجية الاستقطاب
77	2-4- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية
78 - 77	2-4-1- مفهوم اختيار الموارد البشرية
78	2-4-2- الأهمية الإستراتيجية لاختيار الموارد البشرية
79 - 78	2-4-3- فوائد الاختيار السليم ومسؤوليته
80 - 79	2-4-4- مشكلات عملية الاختيار والتعيين
85 - 80	2-4-5- مراحل عملية الاختيار والتعيين
88 - 85	2-4-6- تعيين الموارد البشرية
89	2-5- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
90 - 89	2-5-1- مفهوم التدريب للموارد البشرية
91-90	2-5-2- علاقة التدريب ببعض المفاهيم الأخرى
94 - 91	2-5-3- الأهمية الإستراتيجية لتدريب الموارد البشرية
94	2-5-4- مجالات إستراتيجية التدريب
95	2-5-5- دوافع إستراتيجية التدريب
99-95	2-5-6- أساليب إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
99	2-5-7- الاحتياجات التدريبية
100 - 99	2-5-7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية
101	2-5-7-2- أنواع الاحتياجات التدريبية
102 - 101	2-5-7-3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
102	2-5-7-4- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية
106 - 103	2-5-8- تصميم البرامج التدريبية
107	2-6- إستراتيجية الأجور والرواتب
108 - 107	2-6-1- مفهوم الأجور والرواتب
109 - 108	2-6-2- الأهمية الإستراتيجية للأجور والرواتب
109	2-6-3- الأهداف الإستراتيجية للأجور والرواتب
110 - 109	2-6-4- مبادئ تصميم نظام الأجور والرواتب

111-110	2-6-5- أنواع الأجور والرواتب
112-111	2-6-6- العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والرواتب
113-112	2-6-7- معايير تحديد مستويات الأجور
113	2-6-8- نظرية العدالة في الأجور والرواتب
115-114	2-6-9- طرق دفع الأجور والرواتب
116	2-7- إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية
118-116	2-7-1- مفهوم الحوافز
118	2-7-2- الأهمية الإستراتيجية للحوافز
119-118	2-7-3- الشروط الواجب توافرها في أنظمة الحوافز
119	2-7-4- العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين
124-119	2-7-5- نظريات الحوافز
131-125	2-7-6- أنواع الحوافز
131	2-7-7- مشكلات التحفيز في المنظمة
132	2-8- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية
134-132	2-8-1- مفهوم إستراتيجية الترقية
136-135	2-8-2- أهمية إستراتيجية الترقية
136	2-8-3- أهداف إستراتيجية الترقية
137-136	2-8-4- إجراءات الترقية الوظيفية
141-137	2-8-5- أنظمة إستراتيجية الترقية
143	الفصل الثالث: أداء الموظفين في المنظمات الخدمية
144	3-1- ماهية أداء الموظفين
147-144	3-1-1- مفهوم أداء الموظفين
147	3-1-2- أهمية أداء الموظفين
147	3-2- عناصر ومعايير قياس أداء الموظفين
148-147	3-2-1- عناصر أداء الموظفين
149-148	3-2-2- معايير قياس أداء الموظفين
150-149	3-3- تقييم أداء الموظفين
151-150	3-3-1- مفهوم تقييم الأداء
151	3-3-2- أهمية تقييم أداء الموظفين

153 - 151	3-3-3- أهداف تقييم أداء الموظفين
155 - 153	3-3-4- آلية تقييم أداء الموظفين
156	3-4- إدارة عملية تقييم أداء الموظفين
158 - 156	3-4-1- الجهات المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين
158	3-4-2- الفترة الزمنية لعملية تقييم أداء الموظفين
159 - 158	3-4-3- الجهات المطلعة على نتائج عملية تقييم أداء الموظفين
159	3-5- طرق تحسين وتقييم أداء الموظفين
163 - 160	3-5-1- الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين
168 - 163	3-5-2- الطرق الحديثة لتقييم أداء الموظفين
168	3-6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين
169 - 168	3-6-1- صعوبات التقييم المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم
170 - 169	3-6-2- صعوبات التقييم المتعلقة بنظام التقييم
170	3-6-3- صعوبات التقييم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
172 - 170	3-7- علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
175 - 174	الفصل الرابع: المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
178 - 176	4-1- لمحة عن مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية بشكل عام
180 - 178	4-2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
181	4-3- أنشطة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
182 - 181	4-4- الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
183 - 182	4-5- صيغ التمويل في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
186 - 183	4-6- تنظيم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
186	4-6-1- رسالة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
186	4-6-2- أهداف المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
188 - 186	4-6-3- التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
188	4-7- إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية
189 - 188	4-7-1- مهام إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
191 - 189	4-7-2- لوائح وأنظمة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
195 - 191	4-8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
195	4-9- الإستراتيجية المقترحة لتحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية

197	الفصل الخامس: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية
198	5-1- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة
198	5-1-1- منهجية الدراسة
198	5-1-2- مجتمع الدراسة
200 - 199	5-1-3- عينة الدراسة
200	5-1-4- مصادر جمع المعلومات والبيانات
201 - 200	5-1-5- أداة الدراسة
201	5-1-5-1- مرحلة الإعداد والتطوير
208 - 201	5-1-5-2- مرحلة الاختبارات
209 - 208	5-1-6- مكونات أداة الدراسة
213 - 211	5-2- وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
213	5-3- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان
224 - 213	5-3-1- عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة
227 - 224	5-3-2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفقرات المتغير التابع
228 - 227	5-3-3- المقارنة بين متغيرات الدراسة
230 - 228	5-4- اختبار الفرضيات وتفسيرها
239 - 230	5-4-1- اختبار الفرضيات وفقاً لمعامل الارتباط والانحدار ودلالة الترموج (F)
246 - 239	5-4-2- اختبار الفروق في آراء المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية
250 - 246	5-5- مناقشة نتائج الدراسة
250	5-6- النتائج والتوصيات والمقترحات
257 - 250	5-6-1- النتائج التي توصلت إليها الدراسة
260 - 257	5-6-2- التوصيات
261	5-6-3- الدراسات المستقبلية المقترحة
262	5-7- المراجع والمصادر العلمية
272 - 262	5-7-1- المراجع والمصادر العربية
277 - 272	5-7-2- المراجع والمصادر الأجنبية
277	5-7-3- دراسات على الإنترنت
289 - 279	- ملحق الدراسة
/////	- الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
1	نتائج تحليل (SWOT).	32
2	نموذج لتقييم أداء الموظفين وفقاً لطريقة التدرج البياني.	161
3	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية.	162
4	نموذج لطريقة الأحداث الحرجة.	164
5	نموذج لقائمة مراجعة في تقييم الأداء.	165
6	المقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء	166
7	هيكل الجهاز المصرفي اليمني في 2009/12/31م.	185
8	مجتمع الدراسة.	198
9	توزيع العينة على مجتمع الدراسة.	200
10	الخصائص الإحصائية لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	201
11	خصائص المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	201
12	الخصائص الإحصائية لمقياس أداء الموظفين.	203
13	خصائص المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس أداء الموظفين.	203
14	معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والفقرة الكلية للمتغيرات المستقلة والتابعة.	204
15	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	207
16	معايير الاستجابات ودرجة كل منهما.	208
17	توزيع الفقرات على محاور الاستبيانات.	209
18	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.	210
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموارد البشرية.	214
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب الموارد البشرية.	216
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاختيار والتعيين.	217
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تدريب الموارد البشرية.	219
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأجور والرواتب.	220
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المادية والمعنوية.	222
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ترقية الموارد البشرية.	223
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء الموظفين.	225
27	المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.	227
28	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة.	229
29	اختبار صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الانحدار.	229

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
30	نتائج تحليل معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة.	230
31	اختبار الفرضيات حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	231
32	اختبار (T) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع حسب الجنس.	240
33	اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع حسب المؤهل التعليمي.	241
34	اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع حسب الفئة العمرية.	242
35	اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع حسب سنوات الخبرة.	243
36	اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع حسب الدورات التدريبية.	244
37	اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع حسب المسمى الوظيفي.	245
38	الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط.	247
////	//// //// //// //// //// //// //// //// //// ////	////

فهرس الملحق

رقم الملحق	البيان	رقم الصفحة
1	استمارة الاستبيان في صورتها النهائية.	285 - 279
2	أسماء المحكمين الأكاديميين والإداريين لاستمارة الاستبيان.	286
3	اختبار الصدق التمييزي لجميع فقرات المتغيرات المستقلة.	288 - 287
4	اختبار الصدق التمييزي لفقرات المتغير التابع.	289
5	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	293 - 290
////	//// //// //// //// //// //// //// //// ////	////

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
15	النموذج البياني المقترح لدراسة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.	1
25	ممارسات عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا.	2
28	الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية.	3
29	سلسلة أغراض المنظمة.	4
35	مستويات الإدارة الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها.	5
43	التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	6
49	القوى البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	7
55	تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة.	8
58	مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.	9
59	الإستراتيجيات التنافسية.	10
64	أساليب تحليل المعروض من الموارد البشرية.	11
67	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية.	12
72	هرم الاستقطاب.	13
73	مصادر استقطاب الموارد البشرية.	14
81	أنواع المقابلات.	15
83	أنواع الاختبارات المستخدمة لشغل الوظائف.	16
88	آلية مراحل منهجية إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.	17
106	عملية تصميم التدريب الفعال.	18
117	العلاقة بين المثير والاستجابة.	19
121	نظرية ماسلو وتدرج الحاجات.	20
122	نظرية العاملين لـ: هرزبرج.	21
124	نظرية Porter & Lawler.	22
125	أنواع الحوافز.	23
140	نظام المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.	24
154	آلية تقييم أداء الموظفين وبعده الإستراتيجي.	25
156	الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء.	26
159	طرق تقييم أداء الموظفين.	27
160	طريقة الترتيب.	28
163	درجات التوزيع الإجباري.	29
171	علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	30

الملخص

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية
"دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية"

إعداد

مجاهد يحيى صالح المشرقي

المشرف

أ.م.د. جمال سلمان اليوسف

المشرف المشارك

أ.د. منصور محمد العريقي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم التوصيات الملائمة لإنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة إضافة نوعية في هذا المجال، وفي الوقت نفسه تكون مقدمة لدراسات أخرى يمكن القيام بها مستقبلاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، فقد عمل الباحث على تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة المأخوذة التي بلغ عدد أفرادها (297) موظف، موزعين على المصارف الإسلامية الأربعة المدروسة بالمراكز الرئيسة والفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء، وقد بلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (260) استبانة، شكلت ما نسبته (87.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

وقد قام الباحث بكتابة الجانب النظري من دراسته باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ففي الفصل الأول تم عرض الإطار العام للدراسة، وفي الفصل الثاني تم عرض إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وفي الفصل الثالث تم عرض أداء الموظفين في المنظمات الخدمية، وفي الفصل الرابع من الدراسة تم عرض واقع المصارف الإسلامية في

الجمهورية اليمنية، بينما تناول الفصل الخامس والأخير إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين.

وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام كان ذو درجة مرتفعة.
2. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كان ذو درجة مرتفعة.
3. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية كان ذو درجة مرتفعة.
4. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية كان ذو درجة مرتفعة.
5. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية كان ذو درجة مرتفعة.
6. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية الأجور والرواتب كان ذو درجة متوسطة.
7. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية كان ذو درجة متوسطة.
8. إن مستوى الاهتمام بإستراتيجية ترقية الموارد البشرية كان ذو درجة متوسطة.
9. إن الاهتمام بمستوى أداء الموظفين في المصارف الإسلامية كان ذو درجة متوسطة.
10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.
11. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الموظفين.
12. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وأداء الموظفين.
13. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وأداء الموظفين.
14. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وأداء الموظفين.
15. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والرواتب وأداء الموظفين.
16. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين.
17. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترقية الموارد البشرية وأداء الموظفين.
18. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الجنس.
19. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المؤهل التعليمي.
20. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الفئة العمرية.
21. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة في العمل، بينما لم تثبت مثل هذه الفروق الجوهرية إزاء رؤيتهم نحو محور أداء الموظفين.

22. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الدورات التدريبية.
23. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المسمى الوظيفي.
- وعلى ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى عدداً من التوصيات كان أهمها ما يلي:
1. ضرورة الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتوعية الموظفين بها، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، فضلاً عن المساهمة في تحسين الأداء النهائي للمصارف.
2. الحد من المركزية الشديدة في مجال وضع الخطط، وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية لأهميتها في تفعيل تخطيط الموارد البشرية.
3. استقطاب الكوادر المؤهلة التي لديها القاعدة الضرورية من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكن المصارف من القيام بالمهام المنوطة بها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
4. وضع معايير علمية مدروسة وواضحة لإستراتيجية الاختيار والتعيين تكون قابلة للتطبيق وقادرة على التصدي لآفات المحسوبة والواسطة والضغوطات المختلفة.
5. دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسة لتحسين الأداء، ومتابعة آثاره وانعكاساته على العمل المصرفي بفاعلية تامة.
6. إعادة النظر في إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية من حيث ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف، والحد والقضاء على المحسوبية في منحها، وتوجيهها لمن يستحقها، بحيث تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين.
7. إعادة النظر في إستراتيجية الأجور والرواتب، من حيث إطلاع الموظفين على نظام الأجور والرواتب، ولوائح إدارة الموارد البشرية، والتعامل معهم بكل شفافية ووضوح، ووضع أسس سليمة وعادلة لحساب العلاوات الدورية، وزيادة رواتب الموظفين بشكل عام.
8. إعادة النظر في إستراتيجية الترقية، من حيث توفير فرص الترقية والارتقاء الوظيفي أمام جميع الموظفين، وعدم التحيز أو المحاباة في تطبيق أنظمة الترقية.
9. ضرورة الاهتمام والتحسين بتقييم أداء الموظفين، من حيث تضمين أسس ومعايير تقييم موضوعية وعادلة، ووضع آلية واضحة وقوية لدى إدارات الموارد البشرية لدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في تقارير تقييم الموظفين السنوية، مع العمل على ربط نتائج تقييم الأداء السنوية بالحوافز والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والترقية الوظيفية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- المقدمة.
- 2- المشكلة: موضوع الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- 7- فرضيات الدراسة.
- 8- النموذج البياني المقترح للدراسة.
- 9- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.
- 10- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 11- حدود الدراسة.
- 12- محددات الدراسة.
- 13- التعريفات الإجرائية للدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- المقدمة Introduction

تواجه المنظمات المعاصرة في وقتنا الحاضر سواءً أكانت (عامة، أو خاصة، أو إنتاجية، أو خدمية) تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة في كافة المجالات؛ وأمام تلك التحديات الجسيمة بدت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة؛ مما حُتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من إستراتيجيات إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً يتميز بالمرونة والحدثة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير الأداء وزيادة القدرات التنافسية للمنظمات.

هذه الإستراتيجية التي تبنتها معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية في البلدان المتقدمة وبعض البلدان النامية، كان لها الأثر الكبير في تفوقها وتفوق موظفيها، وبالرغم من أن بعض منظمات الأعمال قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ممارسة جادة وفاعلة.

وفي هذا الإطار فإن المصارف بأنواعها (الإسلامية، التجارية، المتخصصة) تسعى جادة لتوفير الإستراتيجية المناسبة لإدارة مواردها البشرية التي تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه؛ خاصةً وأنها تعمل في بيئة اقتصادية متغيرة ومتداخلة محلياً وعالمياً، وتخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والسلوكيات التي يُفترض أن تعمل على تنفيذها وتحاول من خلال إدارتها رفع مستوى أداء الموظفين لديها وتنميتهم مادياً ومعنوياً ووظيفياً، لجعلهم أكثر قدرة على التفاعل معها في ضوء مختلف المتغيرات والمستجدات.

وبما أن المصارف الإسلامية تعد حديثة العهد نسبياً، فقد أتاحت فرص استثمارية واسعة اتجه إليها أعداداً كبيرة من الجمهور، وهذا ما شكل بعداً جديداً وتحدياً ينبغي على تلك المصارف مواجهته من خلال الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تنمية الموظفين، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية

وتحسين أداء موظفيها، بل أصبحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وعليه فإن اهتمام هذه الدراسة ينصب حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين المشمولين بالدراسة والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما لدى موظفي المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، حيث سيتطرق الباحث بالتحليل والتفصيل إلى الإستراتيجيات المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، والرواتب والأجور، والحوافز المادية والمعنوية، وترقية الموارد البشرية في المنظمات الخدمية- المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية نموذجاً.

2- مشكلة الدراسة Problem of Study

تؤثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وسلوكياتهم في المنظمات، وذلك تبعاً لطبيعة وقوة الإستراتيجية التي تتمتع بها تلك المنظمات، ولذلك فإن ضعف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ينعكس سلباً على أنشطة المنظمة وموظفيها، وتكون غير فاعلة في أداء مهامها، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بين الموظفين لديها، وعلى خلاف من ذلك فإن قوة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقلل من مشكلات المنظمة ويرفع من فاعليتها في أداء مهامها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين.

ولكي تتمكن المصارف من تحسين أداء موظفيها، فلا بد من وجود بعض الإستراتيجيات التي تساعد على تحقيق ذلك، ومن أهمها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والأجور والرواتب، والتحفيز، والترقيات المناسبة داخل المنظمة، فجوهر الأمر يستوجب الاهتمام بتلك الإستراتيجية والارتقاء بها، وجعلها تتماشى مع أهداف المصرف وأهداف العنصر البشري على حد سواء حتى تكون محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقتات وإبداعات الكوادر البشرية في المصرف.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث إلى المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية عينة الدراسة، لاحظ بعض أوجه القصور في أداء الموظفين، وقد يكون هذا نتيجة للقصور في اعتماد الأسس العلمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، والأجور والرواتب، وتحفيز الموارد البشرية، وترقية الموارد البشرية في هذه المصارف، وما يترتب على ذلك من تأثيرات سلبية على أنشطة المصرف من خلال انخفاض مستوى الأداء الناجم عن ارتفاع معدلات دوران العمالة، وعدم استقرارها وما ينتج عنه من تكاليف مادية ومعنوية تتحملها تلك المصارف.

ومن خلال ما تقدم فإن المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة تكمن في معرفة فيما إذا كانت تلك المصارف تهتم بتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكذلك الكشف عن جوانب الخلل والقصور في تلك الإستراتيجية، ومن ثم العمل على تطوير هذه الإستراتيجية وفقاً للأصول والمبادئ العلمية، والتي أثبتت التجارب نجاحها في مجال استخدام الموارد البشرية، (لذا ارتأى الباحث إجراء دراسة يقف من خلالها على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية).

وبصورة أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل تهتم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بتبني تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، والرواتب والأجور، والحوافز المادية والمعنوية، وإستراتيجية ترقية الموارد البشرية؟
2. هل تهتم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بأداء الموظفين؟
3. هل تؤثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومكوناتها المدروسة على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية؟
4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومكوناتها المدروسة وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية؟
5. هل توجد فروق في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ: الجنس، والمؤهل التعليمي، والفئة العمرية للموظف، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية التي تلقاها الموظف، والمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف؟

3- أهداف الدراسة Objectives of Study:

يكمُن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

- 3-1- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 3-2- التعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمكوناتها المدروسة، والمتمثلة في: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والرواتب والأجور، والحوافز المادية والمعنوية، ومسارات الترقية، من خلال الإطلاع على أهم ما توصل إليه الباحثون والمختصون والممارسون حول هذه المكونات في إدارة الموارد البشرية، لتكوين قوة عمل قادرة على تقديم أداء وكفاءة عالية، ولديها الرغبة في تطويره.

3-3- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي من خلال الإطلاع على أهم ما توصل إليه الباحثون والمختصون والممارسون في إدارة الموارد البشرية.

3-4- تسليط الضوء على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية من حيث نشأتها وتطورها، وواقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين فيها.

3-5- اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الأثر والارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها المدروسة، كمتغيرات مستقلة، وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية كمتغير تابع.

3-6- اختبار الفروق في استجابات المبحوثين لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، والمؤهل التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والمسمى الوظيفي.

3-7- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة.

4- أهمية الدراسة Importance of Study:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية- المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية نموذجاً- وذلك نظراً لأهمية تلك الإستراتيجية في تطوير وتنمية أداء الموظفين، كما تنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة مصرفية لها خصوصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات العامة والخاصة، كما يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

4-1- الجانب الأكاديمي: تكمن أهمية الدراسة في جانبها الأكاديمي في أنها تتناول أحد أهم مناهج الإدارة المعاصرة، وهو إستراتيجية إدارة للموارد البشرية مع إمكانية تطبيقها في القطاع الخدمي وأثر ذلك على مستوى الأداء العام لمنظمات ذلك القطاع، وما يتضمنه ذلك من ضرورة الإطلاع على الأسس النظرية المنهجية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحليلها وتفسيرها وإغنائها أو إعادة صياغتها بما يتناسب مع موضوع الدراسة، بما يمكن أن يسهم في زيادة المعرفة النظرية المعمقة بهذا الموضوع الذي يشكل إسهاماً متواضعاً في إغناء المكتبة العربية حول هذا المفهوم رغم الدراسات التي جرت حوله.

4-2- الجانب العملي: وتكمن أهميتها من حيث السعي للوصول إلى نتائج تساعد في تحسين وتطوير مستوى أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وبالتالي الأداء العام لتلك المصارف، من خلال تطبيقها لمنهجية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والرواتب والأجور، والحوافز المادية والمعنوية، وترقية الموارد البشرية.

3-4- وما يعطي الجانب التطبيقي أهميته الخاصة في أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في الجمهورية اليمنية، وذلك في حدود ما قام به الباحث من مسح مكتبي للدراسات التي جرت في هذا الخصوص من حيث موضوعها الذي يطبق ميدانياً على المصارف الإسلامية، لمعرفة مدى تأثير تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، وسوف تكون من الدراسات القليلة التي ما تزال المكتبة اليمنية تحتاج إلى المزيد منها.

5- الدراسات السابقة Previous Studies:

لقد تطرق الباحث لعدد من الدراسات السابقة التي تمكن من العثور عليها، وقد تم عرض هذه الدراسات على مجالين هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ثم التعقيب عليها لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، ومن أهم الدراسات السابقة ما يأتي:

5-1- الدراسات العربية Arabic Studies:

5-1-1- دراسة: الأميري، وليد حميد، 2009م، ماجستير، بعنوان: "تقييم وتطوير نظام تقويم أداء الموظفين- دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقويم أداء الموظفين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، بما يمكنه من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلانم رغبات الزبائن وتحقيق تطور نوعي في أداءه، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (40) موظفاً يضمهم (10) من مدراء الأقسام لملى (الاستبانة) التي عُدت أداة الدراسة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات إلى جانب الوثائق والمقابلات الشخصية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداء منتسبيه كان غير مقبول، كما أظهرت وجود علاقات ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء الموظفين ومقومات إدامته وتطويره.

5-1-2- دراسة: الجماعي، صادق حمود، 2008م، ماجستير، بعنوان: "فاعلية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية- دراسة ميدانية في بنك التضامن الإسلامي الدولي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي الدولي، بالإضافة إلى تشخيص العوامل المؤثرة في فاعلية الموارد البشرية المتمثلة بـ: توصيف الوظائف وتحليلها، تخطيط الموارد البشرية، الأجور والمرتبات، التدريب، وتقييم أداء الموظفين، وقد تمثلت عينة الدراسة من (350) موظفاً شملت موظفي الإدارة العامة والفروع، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود قصور في الأخذ بالأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، واعتماد إدارة الموارد البشرية في التخطيط لاحتياجات البنك من الموظفين على ضوء الاحتياجات المرفوعة من الإدارات والفروع، ضعف آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، ووجود قصور في توعية الموظفين بأسس نظام الحوافز.

5-1-3- دراسة: المشرقي، مجاهد، 2008م، بعنوان: "دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة ذات الصلة بالدور الذي تؤديه الموارد البشرية وعواملها التطبيقية في كسب رضا العملاء في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (350) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اتجاهات إيجابية لدى موظفي البنوك الإسلامية نحو عوامل تحسين الأداء كمدخل مناسب لكسب رضا العملاء، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من: الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المشاركة، بيئة العمل على رضا العملاء في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

5-1-4- دراسة: نمشة، سعيد، 2007م، دكتوراه، بعنوان: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية والموظفين بإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدروسة والبالغ عددهم (281) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: الحاجة إلى إيجاد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، والتوجه الإستراتيجي في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة، كما توصلت إلى أن هناك تأثير دال إحصائياً لتفاعل المتغيرات الديموغرافية للعاملين في إدراكهم لمفهوم العولمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

5-1-5- دراسة: العكش، علاء خليل، 2007م، ماجستير بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (368) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (3350) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، كما توصلت إلى عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت غير فعال ومتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، كما توصلت إلى عدم وجود إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

5-1-6- دراسة: ناصر، محمد جودت، 2006م، بعنوان: "بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والموظفين- دراسة ميدانية لعينة من المنشآت السورية".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع من جهة أخرى، وقد شملت عينة الدراسة (500) موظفاً وإدارياً من مختلف المنشآت المدروسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: إن عدم وجود أسس محدودة للتعيين والاستغناء عنها بقدرات وأوامر مركزية يقود إلى حدوث اختلالات بنيوية في الاقتصاد الوطني، وإنه لا علاقة للمؤهلات العلمية والخبرات التي يمتلكها الفرد في معظم الأحيان بإمكانية توليه موقعاً قيادياً، وبيّنت النتائج أيضاً بأن هنالك تعارض بين تحقيق مصلحة المنظمات وأهدافها وبين تحقيق مصالح إداريها المعينين بطرق غير علمية.

5-1-7- دراسة: عبدالحكيم، 2006م، ماجستير، بعنوان "دور تقييم أداء الموظفين في استخدام الموارد البشرية في الشركات السعودية- دراسة حالة شركة دلة البركة القابضة السعودية".

هدفت إلى دراسة نظام تقييم أداء الموظفين وأثره في استخدام الموارد البشرية للشركات السعودية، وقد تم اختيار شركة دلة البركة القابضة السعودية لدراسة مدى تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين وأثره في استخدام الموارد البشرية، وقد تم استخدام الاستبيان لعينة عشوائية بسيطة من الموظفين، وعينة عشوائية شاملة للمديرين، للحصول على البيانات الأولية لاستطلاع آراء واتجاهات الموظفين والمديرين بخصوص تقييم أداء الموظفين كمتغير مستقل، وبعض المتغيرات التابعة مثل: العلاوة السنوية، الترقيّة، التدريب، والنقل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: ضعف تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين لشركة دلة البركة القابضة السعودية، وبالتالي ضعف ما يترتب عليه من إستراتيجيات مثل: العلاوات السنوية، الترقيات، التدريب، والنقل، وضعف إلمام الموظفين بما فيهم المديرون في الشركة بتقييم أداء الموظفين.

5-1-8- دراسة: أبو شيخة، نادر أحمد، 2006م، بعنوان: " إدراك الموظفين في البنوك التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الموظفين بالبنوك التجارية الأردنية بمحافظة عمان، وأهداف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك الموظفين نحو الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً وموظفة موزعين على (13) بنكاً تجارياً أردنياً، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة إحصائية بين كل من الوظيفة، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة الكلية في البنك، والجنس، وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بدعم الإدارة العليا في البنك لإدارة الموارد البشرية، وكذلك توعية الموظفين بأهداف إدارة الموارد البشرية.

5-1-9- دراسة: الحياصات، خالد محمد، 2005م، دكتوراه، بعنوان: "علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية".

هدفت إلى إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المؤسسات الصحفية الأردنية، لمعرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، وتصميم إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية تتمتع بالكفاءة والفاعلية، وتألفت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من المديرين والموظفين في هذه المؤسسات بلغت (50) فرداً، واختيار عينة عشوائية من قراء المجتمع المحلي مكونة من (300) شخصاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي، وأن هناك دورات تدريبية مستمرة للعاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وإيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية بناءً على الحاجة الفعلية للدوائر المختلفة، وأن هناك ربط لعملية تقييم أداء الموظفين مع أهداف المؤسسات الصحفية الأردنية.

5-1-10- دراسة: العقيلي، يحيى محمد، 2005م، ماجستير، بعنوان: "توزيع الموارد البشرية والحوافز وأثرهما على أداء المنظمات السعودية- دراسة حالة لشركة العقارات السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي يحدثه نظام توزيع الموارد البشرية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في منظمات العمل السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها: تتأثر عملية تعيين الموارد البشرية بالمؤثرات الخارجية، مثل صلة القرابة والواسطة وقرارات سعودة الوظائف، وأن عملية النقل تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وتكسبهم خبرات جديدة، وأنه لا توجد أسس علمية ثابتة يتم من خلالها تحديد الحوافز أو توزيعها بعدالة، وأن هناك إهمال للجهد الذهني والبدني المبذول من الموظفين، ولا تساهم المنظمة في رفع كفاءة الموظفين وترقيتهم.

5-1-11- دراسة: الحارثي، ندى دخيل الله، 2004م، ماجستير، بعنوان: "إستراتيجية عمل المرأة في شركات القطاع الخاص بمحافظة جدة - دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود تخطيط إستراتيجي لدى شركات القطاع الخاص لاستيعاب عمل المرأة، وتقييم مدى مساهمة المرأة السعودية في العمل في القطاع الخاص، وتحديد أهم التحديات التي تواجه انخراط المرأة في سوق العمل، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود إستراتيجية لتوظيف الكوادر النسائية لدى (83.5%) من شركات القطاع الخاص التي بها عمالة نسائية، وإن القطاع الخاص الخدمي هو الأكثر استيعاباً للعمالة النسائية الموجودة في سوق العمل، واتضح أن التدريب يزيد من فرصة مشاركة المرأة في العمل في القطاع الخاص، كما تبين وجود معوقات إدارية وتنظيمية تحول دون انخراط المرأة في سوق العمل.

2-5- الدراسات الإنجليزية English Studies:

5-2-1- دراسة: (Smith, Candy Stevens, 1987)، بعنوان: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في جامعات وكليات ولاية تكساس الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت الجامعات والكليات بولاية تكساس الأمريكية تمارس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال الأربع سنوات، وإذا كانت تمارسها فعلاً فإلى أي مدى، وقد تكونت عينة الدراسة من (92) مفردة، ضمت نواب الجامعات ومديري إدارات الموارد البشرية بالكليات، وقد أفاد (9%) من أفراد العينة أن لديهم خطط للموارد البشرية، بينما أبرز (75%) منهم أهمية بعض عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ: التخطيط، التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في استخدام عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما بين المستجيبين بالجامعات والكليات المدروسة.

5-2-2- دراسة: (Assad, Soraya, 2000)، بعنوان: " تنمية القوى البشرية: اختيار الموظف وتدريبه (دراسة لأعضاء الجهاز الإداري في إحدى مؤسسات التعليم العالي السعودي)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية اختيار الموظف وفرص تدريبه، وأجريت الدراسة على (185) إدارية سعودية، وأظهرت النتائج أن غالبية الإداريات حاصلات على شهادات جامعية في تخصصات أخرى غير العلوم الإدارية، وليس لديهن خبرة سابقة في العمل الذي يقمن به، وتخصصهن غير مطابق لنوع العمل الذي يقمن به وعملهن لا يتيح لهن فرصة استخدام قدراتهن ومهاراتهن، كما تبين أيضاً أن عدداً كبيراً من الإداريات لا يستفاد منهن استفادة كافية حيث أن ما يقمن به من أعمال لا يتطلب شهادة جامعية، وبالنسبة للتدريب تبين أن فرص حضور دورات تدريبية متاحة للموظفات والغالبية التي أتيح لها فرص حضور الدورات أشرن إلى أن التدريب كان مفيداً.

5-2-3- دراسة: (Fey, Carel & Ingamer, 2001)، بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات المتعددة الجنسية في روسيا ".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء في خمس عشرة شركة روسية مساهمة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، كما بينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء الشركات من جهة أخرى، أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية.

5-2-4- دراسة: (Yan, Li, 2003)، بعنوان: " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك الأداء التنظيمي المبني على بيانات استبيان خاص بالمنظمات الدولية لعامي 97/96م".

هدفت الدراسة إلى تعزيز فهم الأوجه المختلفة لإدارة الموارد البشرية وتأثير الأداء التنظيمي لها، كما اختبرت الأثر ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ: التوظيف، التدريب، التعزيز الوظيفي، العمل ضمن الجماعة، وعامل الأداء، وبين الأداء التنظيمي للمنظمة، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تعزيز الرضا الوظيفي وبين الأداء التنظيمي، كما أشارت إلى وجود علاقة بين التدريب والتوظيف مع الأداء التسويقي، والتدخل ما بين التعزيز الوظيفي والتوظيف لديه أثر إيجابي على الأداء التنظيمي، في حين أن التدخل ما بين التدريب والتوظيف لديه أثر إيجابي على الأداء التسويقي.

5-2-5- دراسة: (Liqun, Wei, 2004)، بعنوان: "اختبار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في الصين".

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعواملها المدروسة المتمثلة بـ: اتجاه السوق، أهمية الموارد البشرية، كفاءة العنصر البشري، والخصائص الديموغرافية للمدراء التنفيذيين، وبين أداء الشركات بولاية هونج كونج الصينية، وقد تكونت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين للموارد البشرية تم اختيارهم من (600) شركة صينية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعواملها المدروسة على أداء الشركات، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركات المهتمة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق أداء مالي أفضل.

5-2-6- دراسة: (Platonova, Elena A., 2005)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي في المشافي البريطانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتأثير الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المشافي البريطانية، وبشكل محدد الرضا الوظيفي للموظف، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المشافي البريطانية تم أخذها من واقع شركاء صحيفة جاني خلال الفترة 2003/2002م، وقد تم تطوير استبيان وتم توزيعه على المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية بالمشافي المستهدفة من الدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الممكن أن يلعبوا دوراً بارزاً في تحسين النتائج التنظيمية للمشافي.

5-2-7- دراسة: (Hester, Lorenzo J., 2005)، بعنوان: "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: من وجهة نظر إحدى الشركات الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركة من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري، والسلوك (الدافعية)،

ومدى تأثيرها على الأداء، وقد استخدم الباحث استبانته لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين بالشركة والتي بلغ عدد أفرادها (401) موظفاً، تم أخذ منهم (84) موظفاً بصورة عشوائية، وبنسبة (21%) من العينة الأصلية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كان لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي للشركة، كما توصلت إلى أن تحسين أنشطة التدريب يزيد من الرضا الوظيفي، ويسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

5-2-8-دراسة: (Ferguson, Karen L., 2006)، بعنوان: "أنظمة إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة: دراسة على ولاية كنتاكي الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الربط بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، من خلال المتغيرات المدروسة المتمثلة بـ: المهارات، التحفيز، والأداء الوظيفي، ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي للشركات، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (350) موظفاً من موظفي الشركات المدروسة بولاية كنتاكي الأمريكية، وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين كل من مهارات الموظف، التحفيز، الأداء الوظيفي، وبين الأداء التنظيمي للشركة ككل.

6-علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المشكلة والفرضيات والمحتويات النظرية والعملية، ومعالجة جوانب القصور فيها، ويمكن إيجاز هذه العلاقة فيما يأتي:

6-1- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تبحث هذه الدراسة في موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية (قطاع مختلط)، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مثل دراسة كلٍّ من: (نمشة، 2007م)، (Smith, 1987)، (Liquin, 2004)، (Hester, 2005).

2. تناولت هذه الدراسة في طرحها سبع إستراتيجيات من إستراتيجيات إدارة المورد البشرية، على خلاف معظم الدراسات السابقة التي كانت تطرق إلى متغير واحد أو متغيرين أو ثلاثة، مثل دراسة كلٍّ من: (الحياصات، 2005م)، (العقيلي، 2005م)، (الحارثي، 2004م)، (المشرقي، 2008م)، (الجماعي، 2008م).

3. إن هذه الدراسة ركزت على أداء الموظفين كمتغير تابع، على خلاف الدراسات السابقة التي ركزت متغيراتها التابعة على الأداء المؤسسي، الأداء التنظيمي، التغيير التنظيمي، ... الخ.

6-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ويمكن إجمالها فيما يأتي:

1. الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

2. صياغة منهجية الدراسة.
3. تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
4. تحديد الوسائل الإحصائية التي سوف تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
5. الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
6. تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة الحالية بعد الإطلاع على حجم العينات المعتمدة في تلك الدراسات، مما يسهل على الباحث التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراسته.
7. الإطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في الدراسات السابقة التي عن طريق عرضها يتمكن الباحث من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات دراسته.

7- فرضيات الدراسة- Hypotheses of the Study:

في ضوء هذه الدراسة، سعى الباحث إلى اختبار عدد من الفرضيات الأساسية حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، حيث تم بناء هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

7-1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

7-1-1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الرواتب والأجور وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

7-1-7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

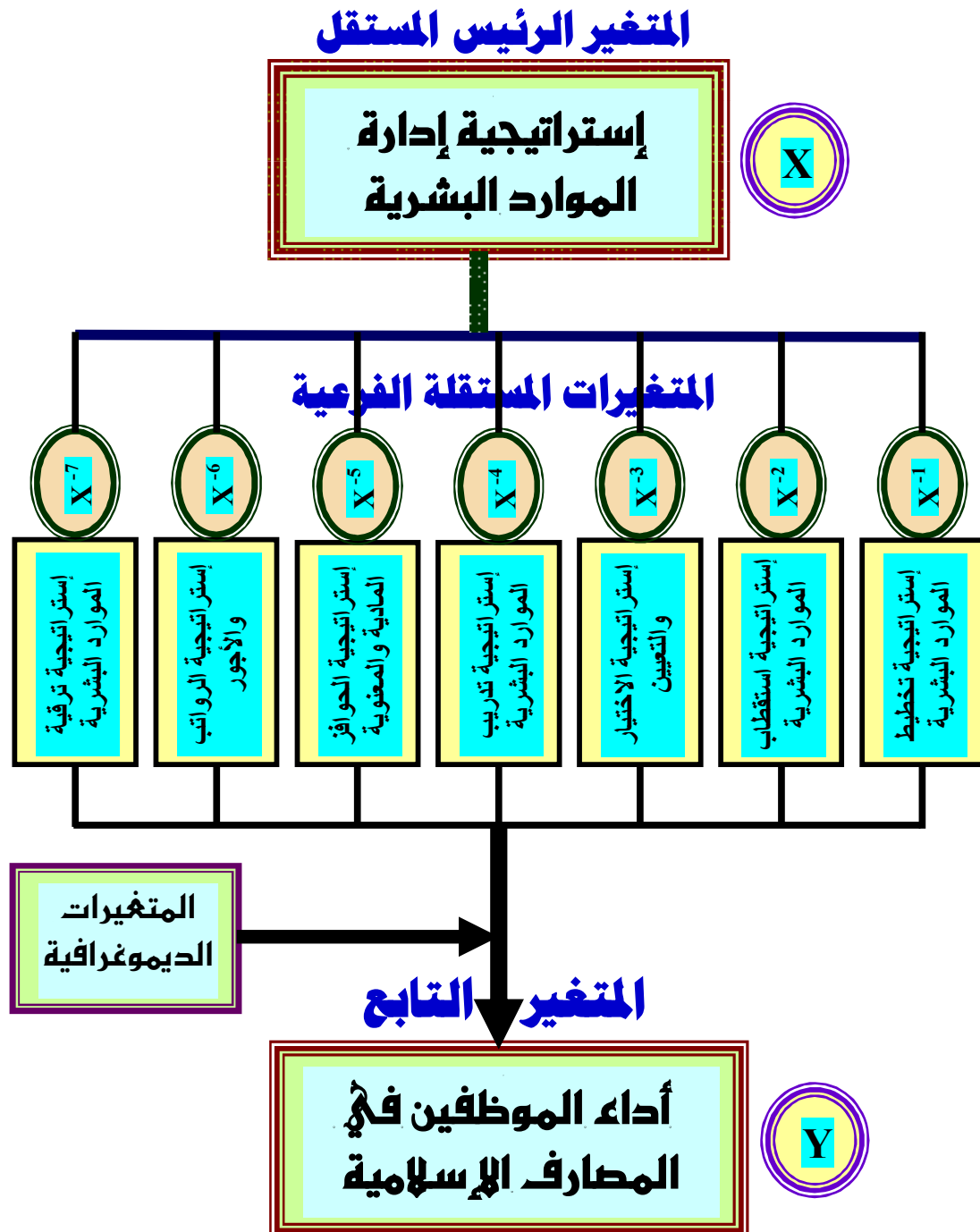
7-2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين) حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ: الجنس، والمؤهل التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة في العمل، والدورات التدريبية التي خضع لها الموظف، والمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 7-2-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير الجنس.**
- 7-2-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير المؤهل التعليمي.**
- 7-2-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير الفئة العمرية للموظف.**
- 7-2-4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير سنوات الخبرة بالمصرف.**
- 7-2-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير الدورات التدريبية.**
- 7-2-6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين)، حسب متغير المسمى الوظيفي.**

8- النموذج البياني المقترح للدراسة:

يتضمن النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة دراسة كل من المتغير الرئيس المستقل، والمتغيرات المستقلة الفرعية، والمتغير التابع، بالإضافة إلى دراسة المتغيرات الديموغرافية للموظفين، كمتغيرات وسيطة أو داعمة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمخطط البياني الآتي رقم (1) يوضح ذلك.



9- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة Methodology & Procedure:

9-1- منهجية الدراسة:

أعتمد الباحث لإنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، والذي ينقسم إلى جزئين هما:

- الجزء الأول: الجانب النظري: من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة وشبكة الإنترنت والتي أثرت الدراسة في هذا المجال.

- الجزء الثاني: الجانب الميداني: من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها وتطويرها للحصول على المعلومات المطلوبة.

وقد تضمنت هذه الدراسة إطاراً منهجياً، وإطاراً نظرياً، ودراسة ميدانية، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والمقترحات.

9-2- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة من خلال مصدرين رئيسيين هما:

أولاً- المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والدوريات والدراسات العلمية والتقارير وشبكة الإنترنت والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً- المصادر الأولية: والمتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

9-3- مجتمع وعينة الدراسة:

9-3-1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية بالمراكز الرئيسية مع الفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها أربعة مصارف، والموظفين العاملين فيها والبالغ عددهم (1292) موظف، وهذه المصارف هي:

- (1) المصرف الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار.
- (2) مصرف التضامن الإسلامي الدولي.
- (3) مصرف سبأ الإسلامي.
- (4) مصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي.

9-3-2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (297) مفردة من أصل (1292) مفردة، وهي تمثل (23%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية، وفق المعادلة الرياضية الآتية:

$$n = \frac{X^2.N.P(1-P)}{D^2.(N-1) + X^2.P(1-P)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع، ويمثل في هذه الدراسة (1292) مفردة.

P = النسبة المقدرة دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50٪.

D² = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث (0.05)²، = (0.0025).

X² = مربع كاي عند درجة ثقة (95٪) ودرجة حرية واحدة = (1.96)²، = (3.841).

وبتطبيق المعادلة يصبح حجم عينة الدراسة كما يأتي:

$$n = \frac{(3.841)(1292)(0.50)(1-0.50)}{(0.0025)(1292-1) + (3.841)(0.50)(1-0.50)} = 296.30$$

4-4- أداة جمع البيانات:

في ضوء مشكلة هذه الدراسة وأهدافها وفرضياتها، فقد تم جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة بواسطة الاستبيان (Questionnaire)، والذي يُعد من أنسب الوسائل الملائمة للحصول على استجابات الباحثين في المصارف الإسلامية اليمنية قيد الدراسة.

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة Statistical Tools: (*)

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي "SPSS, ver, 15" (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وغايات استخدام كل منها ما يأتي:

(أ)- أساليب الإحصاء الوصفي: وتضمنت ما يأتي:

1- مقاييس النزعة المركزية: ومن أهم هذه المقاييس تم استخدام المتوسط الحسابي، حيث تم حساب هذا المتوسط لجميع أسئلة الاستبيان ومتغيراته، ويُعد المتوسط الحسابي من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً.

* تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية بإشراف كل من:

- الأستاذ الدكتور/ منصور العريقي – أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عمران - كلية التجارة والاقتصاد.
- الدكتور/ قاسم محمد النعيمي – أستاذ الإحصاء المساعد بجامعة دمشق - كلية الاقتصاد.
- الدكتور / عدنان غانم – أستاذ الإحصاء المساعد بجامعة دمشق - كلية الاقتصاد.
- الأستاذ / محمد القباطي – الخبير الإحصائي في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بصنعاء.
- الدكتور / فؤاد المخلافي – أستاذ الإحصاء المساعد بجامعة ذمار – كلية التجارة والاقتصاد.

2- مقاييس التشتت: ومن هذه المقاييس تم استخدام الانحراف المعياري لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان، وهذا المقياس من مقاييس التشتت يتميز بكثرة الاستخدام وصلاحيته للاستخدام في الكثير من الحالات، حيث أنه من المعروف بأنه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة كلما دل ذلك على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان وأنها أقل تشتتاً (كابوس، أمل، وآخرون، 2004م، 28).

3- لتحديد بداية منطقة "محايد" في مقياس ليكارت الخماسي تم عمل الآتي:

(1) حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (5-1=4).

(2) قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل

$$\text{خلية، وكانت } 0,8 = \frac{4}{5}$$

(3) تكون نهاية الخلية الأولى في مقياس ليكارت الخماسي (1.8=0.8+1)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق بشدة".

(4) تكون بداية الخلية الثانية من (1.80) ونهايتها تكون (2.60=0.80+1.80)، ولهذا يُعد أي وسط حسابي أكبر من (1.80) وأقل من (2.60) على أنه ضمن الخلية الثانية "غير موافق".

(5) تكون بداية الخلية الثالثة أكبر من (2.60) ونهايتها تكون (3.40=0.80+2.60)، ولهذا يُعد أي وسط حسابي أكبر من (2.60) وأقل من (3.40) على أنه ضمن الخلية الثالثة "محايد".

(6) تكون بداية الخلية الرابعة أكبر من (3.40) ونهايتها تكون (4.20=0.80+3.40)، ولهذا يُعد أي وسط حسابي أكبر من (3.40) وأقل من (4.20) على أنه ضمن الخلية الرابعة "موافق".

(7) أخيراً تكون بداية الخلية الخامسة أكبر من (4.20) ونهايتها تكون (5=0.80+4.20)، ولهذا يُعد أي وسط حسابي أكبر من (4.20) وأقل من (5) على أنه ضمن الخلية "موافق بشدة".

(ب)- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وقد شملت ما يأتي:

1- معامل كرونباخ ألفا (Chon Bach Alpha): لقياس ثبات الاستبيان.

2- اختبار (Independent, Samples T. Test): لاختبار القوة التمييزية للفقرات، والتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة بالقياس، وأيضاً لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

3- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتأكد من وجود علاقات ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة.

4- قيمة (F) المعنوية: للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

5- معامل الالتواء (Skewness): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

- 6- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): لاختبار الصدق التكويني بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات القياس، وكذلك قياس قوة ونوع العلاقة (طردية أم عكسية) بين متغيرين أو أكثر (دون التمييز بين المتغير المستقل والمتغير التابع).
- 7- معامل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Factor**): لقياس أثر المتغيرات المستقلة كل على حده على المتغير التابع.
- 8- تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، والمسمى الوظيفي).
- 9- اختبار (**Scheffe**): لتحديد صالح اتجاه دلالة الفروق في آراء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

11- حدود الدراسة Domains of Study:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات (الحدود) الآتية:

- أولاً- **الحدود الموضوعية**: اقتصرَت الدراسة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية - المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية نموذجاً - من خلال التطرق لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تمثلت بـ: (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية- استقطاب الموارد البشرية- اختيار وتعيين الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية- الأجور والرواتب- الحوافز المادية والمعنوية- وإستراتيجية ترقية الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة فرعية، إلى جانب قياس أداء الموظفين كمتغير تابع في تلك المصارف.
- ثانياً- **الحدود المكانية**: تركزت الدراسة على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالمراكز الرئيسة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء سواء كانت يمنية أو غير ذلك.
- ثالثاً- **الحدود البشرية**: اشتملت الدراسة على جميع الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالمراكز الرئيسة وبعض الفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء.
- رابعاً- **الحدود الزمنية**: طبقت هذه الدراسة خلال الفترة من (2009/8/5م) – (2010/2/5م).

12- محددات الدراسة Limitations of Study:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة فيما يأتي:

- 1) كبر حجم عينة الدراسة وتنوعها.
- 2) عدم تواجد بعض أفراد العينة لأجازات اعتيادية أو مرضية أثناء توزيع وجمع البيانات.
- 3) عدم التزام بعض المصارف المدروسة بالوقت المتفق عليه لتسليم الاستبيانات للباحث.

- (4) عدم استعادة الاستبيانات كاملة في المرة الأولى، حيث تبين للباحث أن هناك نقص في الاستبيانات المستعادة مقارنة بالاستبيانات الموزعة نتيجة الإهمال والضياع، لكن الباحث عالج ذلك عن طريق إعادة توزيع الاستبيانات للمرة الثانية.
- (5) عدم رضا بعض الرؤساء عن الاستبيانات الموجهة للموظفين، بحجة أنها قد تسبب نتائج غير مرضية نتيجة لتحيز الموظفين ضد الإدارة التابعة لهم.
- (6) قلة الدراسات السابقة الميدانية في البيئة العربية، وخاصة في القطاع المصرفي.

13- التعريفات الإجرائية للدراسة Terms of Study:

- إدارة الموارد البشرية: الجهة المسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة على تدابير احتياجاتها من الموارد البشرية بدءاً من تحليل العمل، ووصف الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، واستقطابها، وتوفير الحوافز الكفيلة، وتقييم الأداء، والتدريب، والترقية، ونقل الموظفين، ووصولاً لتخطيط المستقبل الوظيفي الذي يضمن التوفيق بين طموحات الموظفين وأهداف المنظمات التي يعملون فيها (القريوتي، محمد، 2010م، 33-34).
- الإستراتيجية: هي الخطة المرشدة لمسيرة المنظمة في سعيها لأهدافها المستقبلية التي تسعى جادة لتحقيقها، أي أن الإستراتيجية بمعنى أوسع هي القوة الدافعة للمستقبل وبتجاه الأهداف المتفق عليها مسبقاً (الكبيسي، عامر، 2005م، 15).
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية" (السلمي، علي، 2001م، 76).
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: "مجموعة من السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً والتي تدعم رأس المال البشري - قدرات ومهارات ومعارف الموظفين مجتمعة - في مساهمته لتحقيق أهداف العمل" (أبو دولة، جمال، وعبيدات، 2007م، 14).
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: وتعرف بأنها: الخطة الأساسية طويلة الأمد للمصارف الإسلامية، والتي تتكون من مجموعة من النشاطات محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن إستراتيجيات ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المصارف الإسلامية، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المصارف الإسلامية، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى توفير الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمصرف قائم أو مصرف تحت الدراسة.

- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية: ويقصد بها جذب الكوادر البشرية المؤهلة والصالحة، لملء الوظائف الشاغرة في المصرف.
- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية: ويقصد بها الطريقة التي يقوم بها المصرف لانتقاء أفضل الأفراد المرشحين الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمراحل عملية الاختيار التي يطبقها المصرف.
- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: ويقصد بها النشاط الذي يقوم به المصرف لإكساب الموظفين مجموعة من المهارات والمعارف الجديدة، أو تعديل وتطوير السلوكيات والالتزامات القائمة، لجعلها تواكب متطلبات مسارات العمل المصرفي.
- إستراتيجية الرواتب والأجور: ويقصد بها جميع أشكال التعويضات المادية التي يقوم المصرف الإسلامي بدفعها للموظفين، لقاء الأعمال التي يقومون بها.
- إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية: ويقصد بها مجموعة الوسائل المادية والمعنوية التي تهدف إلى إشباع رغبات الموظفين، وتحثهم على زيادة أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.
- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية: ويقصد بها نقل موظف المصرف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها في السلم الوظيفي، وهي ناتج عطاء الموظف واجتهاده، وتكون مصحوبة بممارسة أعباء وظيفية أعلى، كما تكون مصحوبة بزيادة في المزايا المادية والمعنوية.
- الأداء: ويعرف بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " (آل الشيخ، 2002م، 9).
- ويقصد بالأداء في هذه الدراسة: قدرة موظفو المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية على تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وما يترتب على ذلك من المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم الإدارية لتحقيق أهداف الوظيفة الإدارية التي يشغلونها.
- الموظفون: يقصد الباحث بالموظفين في هذه الدراسة جميع الموظفين في إدارات وأقسام المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية الذين يزاولون المهام والواجبات الموكلة إليهم.
- المنظمات الخدمية: تلك المنظمات التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يشعر بها جميع الموظفين في المنظمة والعملاء خارج المنظمة (ناصر، محمد، 2007م، 15).
- المصارف الإسلامية: ويقصد بها جميع المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية بالمراكز الرئيسة وبعض الفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة، سواء كانت يمنية أو غير ذلك، والتي تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية لعملائها في السوق اليمنية.

الفصل الثاني

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية

2-1- الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2-2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

2-3- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

2-4- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.

2-5- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

2-6- إستراتيجية الرواتب والأجور.

2-7- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

2-8- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية.

الفصل الثاني

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية

- تمهيد:

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 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 إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

يرتبط مستقبل المنظمة الفعالة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية (المخططة، والمختارة، والمدرّبة، 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 الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل من الدراسة الذي يتطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تُعد المحاور الرئيسة لهذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثمانية مباحث على النحو الآتي:

1-2- الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2-2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

3-2- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

4-2- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.

5-2- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

6-2- إستراتيجية الرواتب والأجور.

7-2- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

8-2- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية.

2-1- الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

2-1-1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SMHR:

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المادية والبشرية، وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والخدمات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع العملاء المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل، ويهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض موجز لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها، مع بيان أهميتها وضرورتها، إلى جانب إيضاح مستوياتها وأبعادها الأساسية، بالإضافة إلى مراحل الإستراتيجية في المنظمات الخدمية.

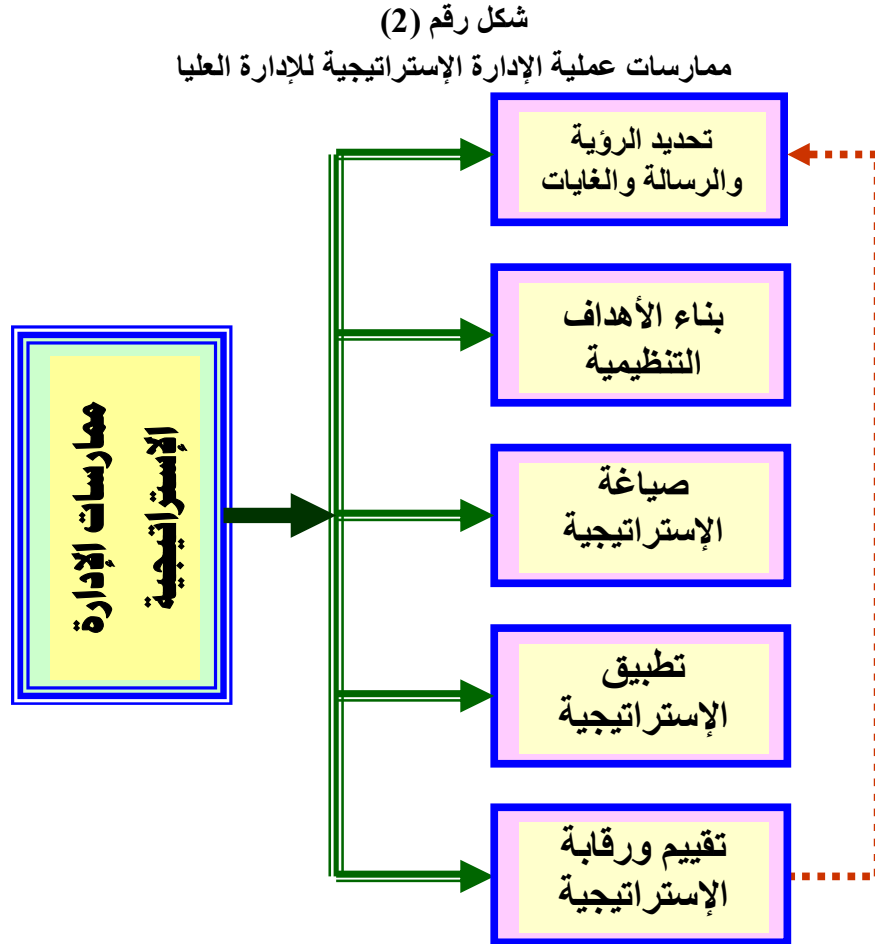
2-1-1-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Concept:

ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة، ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة، وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية، ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي. وقد اشتقت كلمة إستراتيجية (strategy) من اللغة الإغريقية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس (strategos)، وحتى القرن التاسع عشر أرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحدثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها (عرب، هاني، 2007م، 4).

ومفهوم الإستراتيجية متعارف عليه جيداً في أدبيات الأعمال (Business Literature)، وهو يعود إلى الجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، كما حظيت مؤخراً بالاهتمام في منظمات القطاع الخاص، وذلك تأكيداً على أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المنظمات (Tompkins, J, 2002, 95-110).

وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتر وفينسر (Higgins & Vincze) حيث أكد أن الإستراتيجية هي: "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة

مع الأطراف (stakeholders) المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية"، ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة علي النحو المبين في الشكل الآتي رقم (2).



- المصدر: بتصرف (المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، 2006م، 34).
- أما أنسوف (Ansoff) الذي يعد من رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية، فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".
- ويشير (العريقي، منصور، 2006م، 13) إلى الإستراتيجية بأنها "الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، بمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات، وهذه النهايات تتعلق برسالة وأهداف المنظمة".

- ويرى (Glueck, W. F., 2000, 6) أن الإستراتيجية: " تُعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن، بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية."

- أما (الحسيني، فلاح، 2001م، 13) فيعرف الإستراتيجية بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها."

- ومن وجهة نظر كلٍّ من (Wheelen T. L. & Hunger, J. D., 2002, 3) نجد أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن: " مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل."

- ويؤكد (Yan, Li, 2003, 19) في تعريفه للإدارة الإستراتيجية بأنها "الربط ما بين أداء الموارد البشرية، والأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية التي تولّد الابتكار والثبات في العمل."

ويستنتج الباحث من خلال التعريفات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية أن بعضها ركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد وأهم العلاقات البيئية، وأهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، في حين ركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحث بأنها: التصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ومن خلال التعريف الذي تبناه الباحث يمكن الوقوف على العناصر الآتية:

1. ضرورة وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. بيان أهمية رسالة المنظمة.
3. التركيز على وضوح الغايات والأهداف.
4. تحديد علاقة المنظمة ببيئتها (الداخلية والخارجية).
5. تحديد وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة.
6. اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

2-1-1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية: (المغربي، عبد الحميد، 2006م، 39-40)

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المنظمات الخدمية التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

4- تدعيم المركز التنافسي: إن الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

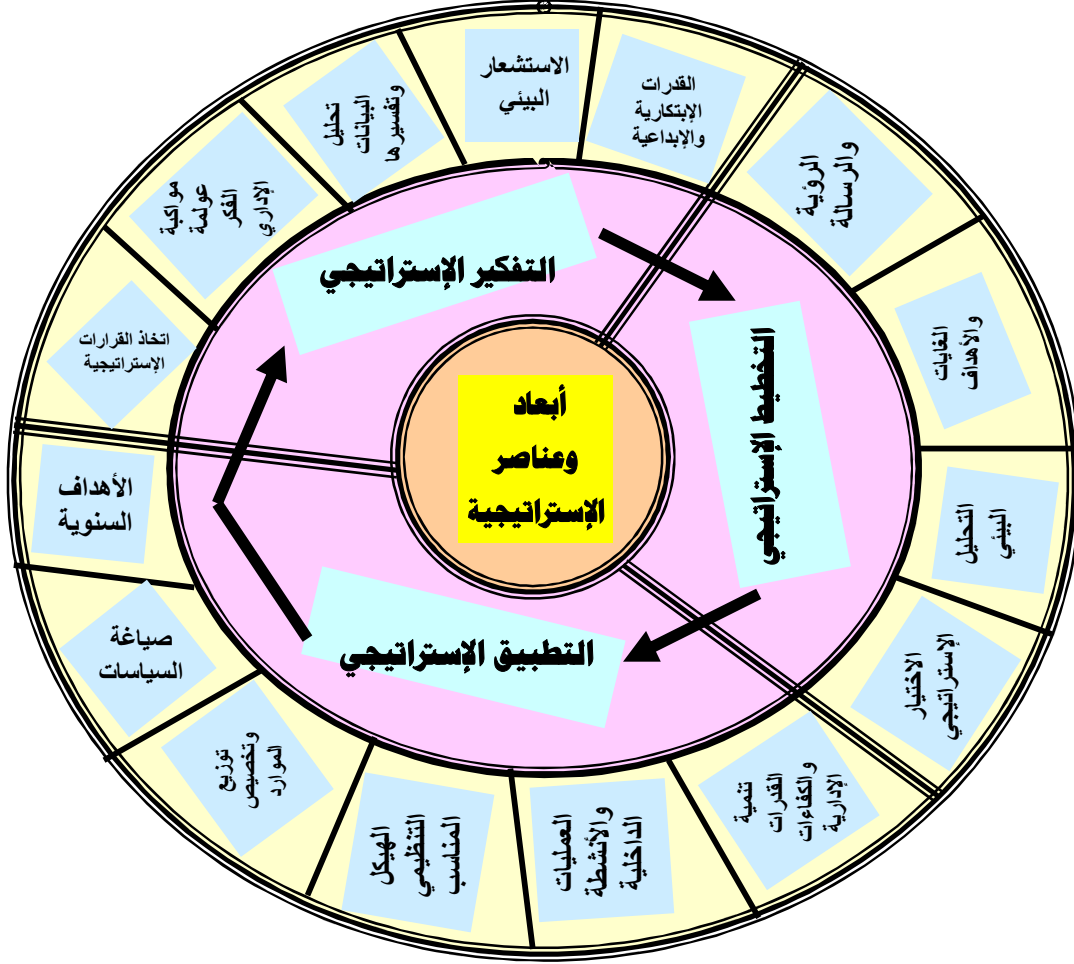
5- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإستراتيجية على كوادرات بشرية ذات تحديات ونظرات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساعد الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

2-1-1-3- الأبعاد الأساسية لإستراتيجية المنظمة:

تتمثل الأبعاد الأساسية للإستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية، والشكل (3) يوضح ذلك.

شكل رقم (3)
الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية

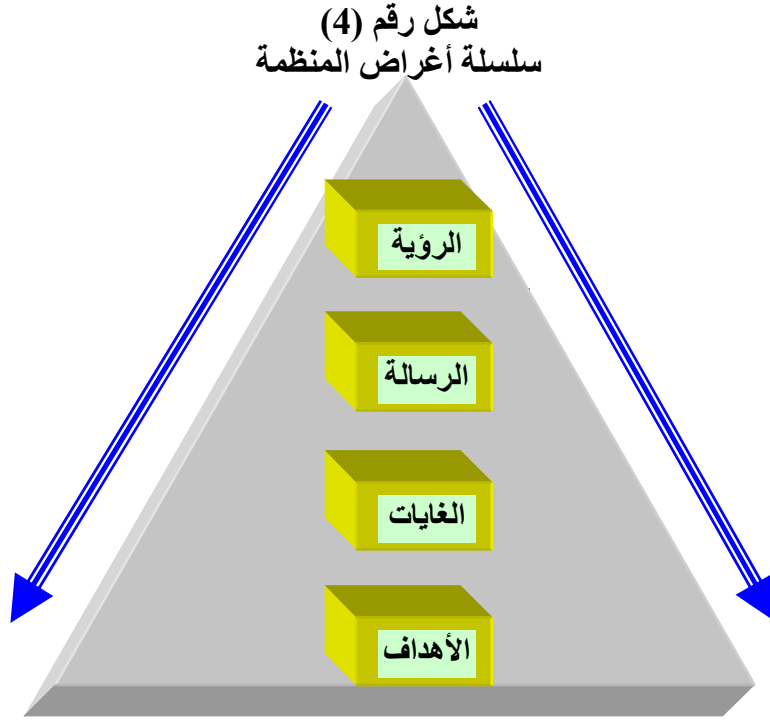


- المصدر: بتصرف (المغربى، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، 2006م، 47).

من خلال الشكل (3) يتضح أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تتمثل في: التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والتطبيق الإستراتيجي، وسوف يقوم الباحث بتناول كل بُعد على حده، مع تبيان أهم خصائصه على النحو الآتي:

أولاً- التفكير الإستراتيجي: ويشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية عند أفراد الإدارة العليا المسؤولين عن وضع إستراتيجية المنظمة، من خلال فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تتكيف مع ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة، ومن أهم خصائص الموظفين ذوي التفكير الإستراتيجي ما يأتي:

1- القدرة علي بناء الغايات والأهداف: يتميز الإستراتيجيون بالقدرة علي شحذ همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي، بما ينتج عنه وضع غايات بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف، فوضع الغايات ليس مهمة أي فرد وإنما يختص بذلك مفكرًا إستراتيجيًا يمكنه استنتاج هذه الغايات، والشكل رقم (4) يوضح سلسلة الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها.



- المصدر: (إعداد الباحث بتصريف)

2- الرؤية النافذة والفراسة في وزن الأمور: تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعدًا مهمًا في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن الرؤية ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض، وتزداد أهمية الرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الإستراتيجي، ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً.

3- الاستشعار البيئي: قد تبنى الإستراتيجية بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة، كالمعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات والخدمات بالصورة التي يرغبها الأفراد، كما يجب مراعاة المخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة، وقد تكون القیود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية، وقد تكون إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية، وغيرها.

4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها: تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته، كذلك توقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفعها وحسن استخدامها، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من

البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحًا، ولذلك نجده يتوقع بعضها ويتنبأ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحيانًا ليحصل على تلك البيانات المستقبلية، أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد.

5- مهارة الاختيار الإستراتيجي: غالبًا ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في: إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي، إستراتيجية التوسع والنمو، وإستراتيجية الانكماش، ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي.

6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها: يجب على المدير الإستراتيجي أن يكون لديه القدرة على تخصيص الموارد وحسن استخدامها، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمباني والمواد المطلوبة والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد الموظفين ونوعياتهم ومهاراتهم، والكفاءات الفنية الواجب توافرها، هذا إلى جانب بيان التكنولوجيا المتوفرة.

7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة: إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها، أو من خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية، ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعدًا هامًا عند بناء الإستراتيجية المناسبة، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المرتبطة بها، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل.

8- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته، ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية (المغربي، 2005م، 229-233).

ثانيًا- التخطيط الاستراتيجي: وهذا جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط

القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي، ومجال التخطيط الاستراتيجي يشتمل على العناصر الآتية:

1. تحديد فلسفة ورؤية ورسالة المنظمة الخدمية.
2. إرساء الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.
3. تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف على نقاط التهديدات والفرص المطروحة أمام المنظمة الخدمية.
4. تحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف المتاحة.
5. دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة الخدمية واختيار الإستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.

وفي هذا الصدد يمكن التطرق بإيجاز لتحليل (SWOT) الذي يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيتها المستقبلية، ويُعرف تحليل (swot) بأنه " ملخص يظهر نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في بيئة المنظمة وقيمتها للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي تحقق مهمة المنظمة، من خلال الاستفادة من فرص ونقاط قوة المنظمة وتقليل المخاطر وتصحيح الأخطاء الداخلية" (W, Ricky, Griffin, 1998, 202) ، ويستنبط من التعريف السابق ما يأتي:

(1) نقاط القوة: وهي المؤهلات والميزات الداخلية التي تساهم بشكل إيجابي في العمل وتساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

(2) نقاط الضعف: وتمثل الموارد الضعيفة في المنظمة والأنشطة التي لا تعمل بشكل جيد، وتدل على الحالة التي تكون فيها المنظمة غير قادرة على المنافسة، أو تشير إلى الضعف في إمكانيات المنظمة عند مقارنتها مع المنظمات الأخرى المنافسة، وبالتالي لا تتمكن المنظمة من تنفيذ إستراتيجيتها ولا تحقق مهمتها الرئيسية (P, Stephen, A, David, 2005, 102).

(3) الفرص الخارجية: وتُعرف بأنها الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

(4) التهديدات الخارجية: وهي الأحداث المحتملة الوقوع والتي إذا ما حصلت ستسبب خطراً أو أثراً سلبية على المنظمة، وتدل التهديدات على المشاكل التي قد تقع في بيئة المنظمة الخارجية وتؤثر على أدائها بصورة سلبية، مثل المشاكل السوقية والمنافسين الجدد الأقوياء أو القوانين المتعلقة بنشاط المنظمة والتي تحد من حريتها (الدوري، زكريا، 2005م، 58).

وتسهم مصفوفة (SWOT) في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات،

وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف، لذا يمكن القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1)
نتائج تحليل (SWOT)

نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل / الأفراد/ التسويق...	نقاط القوة (S) قوة في التمويل/ الأفراد/ التسويق...	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
إستراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق.	إستراتيجية (SO) Maxi – Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	الفرص (O): نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وغيرها.
إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.	إستراتيجية (ST) Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تجسيمها وتخفيف أثارها.	التهديدات (T): نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا، وغيرها.

- المصدر: (المغربي، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، 2006، 56).

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير، ويؤثر ذلك على واضعي الإستراتيجية، فإذا كانت المنظمة في المربع الأول تكون قوية، لذلك يجب عليها استغلال الفرص المتاحة للاعتماد على عناصر قوتها ومؤهلاتها الداخلية وتكون الإستراتيجية هجومية لامتلاك المنظمة مقومات القوة، أما إذا كانت في المربع الثاني، ففي هذه الحالة قد يمنع الضعف الداخلي المنظمة من استغلال الفرص الخارجية، لذلك يجب معالجة هذه الحالة وتطوير النواحي الداخلية بالاعتماد على الإستراتيجية العلاجية لتصحيح الأخطاء الداخلية في أنواع الأنشطة كافة، بينما إذا كانت المنظمة في المربع الثالث تستطيع في هذه الحالة أن تعزز وتستثمر نقاط قوتها لمواجهة التحديات الخارجية من خلال إتباع إستراتيجية دفاعية، وتظهر الصعوبة هنا في مواجهة التحديات الخارجية التي يصعب غالباً السيطرة عليها، لذلك نجد أن المنظمات التي تهمل التركيز على نقاط قوتها لتطوير إستراتيجيتها طويلة الأجل لا يكون باستطاعتها تكوين خطة إستراتيجية ناجحة، مما يضطرها لإمضاء وقتها في حل المشاكل اليومية والابتعاد عن المشاكل الإستراتيجية، وأخيراً في حال كانت المنظمة في المربع الرابع تكون في موقف صعب

وخطير، مما يفرض عليها اللجوء إلى الإستراتيجية الانكماشية للمحاربة من أجل البقاء، مثل تخفيض العمليات، أو الاندماج (M, Richard, Hodgetts, 2002, 109-110).

ثالثاً- التطبيق الإستراتيجي Strategic Implementation:

من أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يأتي:

أ- **الأهداف السنوية:** ويجب تحديدها بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتقيد الأهداف في تحديد تخصيص الموارد، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، والأوليات الخاصة بالموظفين والإدارات والأقسام، والمعايير الضرورية لتقييم الأداء.

ب- **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، كما تساعد السياسات كلاً من المديرين والموظفين للتعرف على المطلوب من كلٍّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية.

ج- **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية، حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها: الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية، الموارد البشرية، الموارد المعنوية.

د- **بناء وتهئية الهيكل التنظيمي المناسب:** أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر علي الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه، فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحد فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع، فإنها حينئذ تتنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا ويتشتت عملاؤها، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

هـ- **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية: بناء المعايير لقياس الأداء، ونظم الحوافز، والردع والعقاب.

و- **تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي، وهذا يتطلب تحديد عدد الموظفين لتطبيق الإستراتيجية، وبيان سبل تنمية مهارات الكوادر البشرية المطلوبة، وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط (المغربي، عبد الحميد، 2006م، 58-59).

2-1-1-4- مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة:

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية تتمثل في الآتي:

- 1) **الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:** في ظل هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط جميع الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات، ويشارك في تقديم إستراتيجية هذه المستوى كل من رئيس مجلس إدارة المنظمة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، وكبار المديرين بالمنظمة (بن حبتور، عبد العزيز، 2004م، 52).
 - 2) **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (بكل وحدة أعمال) انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحلية، حتى تتمكن كل وحدة من أن تتنافس مع غيرها في مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أهداف المنظمة (ياسين، سعد، 2002م، 33-35).
 - 3) **الإستراتيجية على مستوى الوظيفة:** لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادةً من أنظمة فرعية وظيفية كالإنتاج، والموارد البشرية، والتسويق والمالية،... الخ، لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات، والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف (السيد، إسماعيل، 2000م، 27).
- ويوضح الشكل رقم (5) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها كما يأتي:

شكل رقم (5)
مستويات الإدارة الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الأبعاد مستوى الإستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الفجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
إستراتيجية المنظمة ككل	أ. سلسلة الأغراض: - الرؤية - الرسالة - الغايات - الأهداف	4 1		8	12
إستراتيجية وحدات الأعمال	ب. البيئة التنافسية: - تحليل الفرص - تحليل المخاطر	2	5 7	9	11
إستراتيجية الوظائف	ج. البيئة الداخلية: - نقاط القوة - نقاط الضعف	3	6	10	

- بتصرف (المغربي، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، 2005م، 225).

يتضح من الشكل رقم (5) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل المنظمات الخدمية، ويمكن

الإشارة إلى الرموز الموضحة أعلاه في الشكل كما يأتي: (المغربي، 2005، 225- 226)

✓ الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوبة لانطلاق إستراتيجية التنظيم، وهنا يتم بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد.

✓ الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات، وذلك لمنتج معين أو سوق محدد، وبالتالي يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.

✓ الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القوة والضعف، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما بالنسبة للأرقام الموضحة على الشكل رقم (5) فيمكن توضيح مدلولها كما يأتي:

1. تقييم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.
2. ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.
3. ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية.
4. تحديد الغايات المستقبلية بناءً على إدراك الفجوات الإستراتيجية.
5. وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات.
6. تحديد الموارد البشرية المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.
7. تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.
8. تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتداخلة لكل قطاع أو نشاط.
9. إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.
10. التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف.
11. مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.
12. مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

2-1-2- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة (السلمي، علي، 2001م، 77)، وبما أن العنصر البشري هو أغلى وأثمن الموارد للمنظمة، فإنه لا بد من تبني إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يمكن من خلالها المساهمة في تحسين أداء تلك المنظمة بشكل عام، والموارد البشرية فيها على وجه الخصوص.

2-1-2-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متعارف عليه جيداً في أدبيات الأعمال (Business Literature)، فقد تطور واختلف في ملامحه ومضمونه، نظراً للتطورات الكبيرة والضخمة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهو يعود إلى الجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالإستراتيجية العاملة للمنظمة، كما حظيت مؤخراً بالاهتمام في منظمات القطاع الخدمي، وذلك تأكيداً على أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها (Tompkins, 2002, 95-110).

وفي هذا الاتجاه يؤكد (حrchوش، والسالم، 2009م، 9- 12) بأن تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون متوقعاً، لأنها موضوع سلوكي في المقام الأول يرتبط

بالظواهر والأحداث الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في بيئة معينة، بمعنى أنها تعكس إلى حد بعيد مدى إيمان واهتمام الأفكار والفلسفات السائدة في عصر ما بالإنسان في ضوء ما تتيحه الإمكانيات المادية وتسمح به الأحداث والمتغيرات المحيطة، ووفقاً لذلك يمكن الاسترشاد ببعض تعريفات الباحثين، والتي نذكر منها ما يأتي:

- عرّف (عقيلي، عمر، 2005م، 71) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها "ممارسة جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسة مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي على رأسها شدة المنافسة".

- أما (J., Hollenbeck & Others, 2003, 20) فقد عرفوا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها " مجموعة من السياسات التي تؤثر على سلوك المواقف وأداء الموظفين".

- وأشار (أبو النصر، مدحت، 2007م، 62) إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها " ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة".

- ويرى (القريوتي، محمد، 2010م، 33-34) أن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد توسع ليشمل أنشطة رئيسة جديدة مهمة، حيث عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الجهة المسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة على تدابير احتياجاتها من الموارد البشرية بدءاً من تحليل العمل، ووصف الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، واستقطاب واختيار وتعيين الموظفين، وتوفير الحوافز الكفيلة بالمحافظة على الموارد البشرية، والعناية بالسلامة النفسية والمهنية للموظفين، ومن ثم تقييم أداء وتدريب وترقية ونقل الموظفين، وصولاً لتخطيط المستقبل الوظيفي الذي يضمن التوفيق بين طموحات الموظفين وأهداف المنظمات التي يعملون فيها".

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن التعريف الأخير (القريوتي) يعزز المنهجية التي صمم بها نموذج الدراسة، فهو أكثر شمولاً مقارنة بغيره من التعريفات السابقة، لكونه يمثل إطاراً مناسباً لطبيعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً للفكر الإداري الحديث.

2-2-1-2- خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يوضح (السلمي، علي، 2001م، 37) خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لمفاهيمها الحديثة على النحو الآتي:

1. تنبع فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة من الإستراتيجيات المتناسقة التي توجه العمليات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة

من جانب ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.

2. تهتم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

3. تطمح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققته من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواءً لشخصية الفرد أو للمنظمة.

4. تتعامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، ولديها القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق، ومتطلبات كل موقف.

5. يعتمد نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المنظمة الخدمية، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ والأنشطة في نظام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

2-1-2-3- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورداً استراتيجياً، أو كوظيفة مساعدة، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات، وهو الأمر الذي يستلزم ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية من نظرتهم وتصرفهم تجاه الموارد البشرية، وأن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها (أبو بكر، مصطفى، 2004م، 88)، ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها ما يأتي: (المرسي، جمال الدين، 2006م، 20-23)

1- **تغير احتياجات الموظفين:** يتوقع العاملون أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، أجازات مؤقتة، المشاركة الوظيفية... الخ، فمدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين المتطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير إستراتيجيات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء الموظفين.

2- **تعقد المهام الإدارية:** اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى

مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

3- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الطبقة الاجتماعية، كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية إستراتيجيات الأجور وساعات العمل وعلاقات العمل، والمنظمات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

4- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون تلك الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضو فريق أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والإستراتيجيات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5- حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

6- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن العشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، فقد قامت بعض المنظمات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة، ومثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين، كما أن بعض المنظمات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل إستراتيجيات الأجور والحوافز بدلا من الاستناد إلى الوظائف التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، ولجأت بعض المنظمات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المنظمة،

وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالموارد البشري، مثل: الغياب، ودوران العمل، والتأمين والعلاج، وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فاعلية الأداء للذات يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8- الحاجة إلى وضع إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري، وتظهر أهمية هذه الإستراتيجيات في مجالات: التعيين، والأجور والحوافز، والترقية، والتدريب، وتقييم الأداء، ففي بعض المنظمات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المنظمات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعد إدارة الموارد البشرية شريكاً فعالاً في تصميم الإستراتيجيات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة.

9- بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يأتي:

- ✓ مساعدة الموظفين على تقبل التغير.
- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمنظمة.
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تغيير ثقافة المنظمة المعاصرة.

كما تكتسب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال النقاط الآتية:

(1) **الدراسات والبحوث:** فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

(2) **التكلفة:** حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للموظفين الموظفين في المنظمة.

(3) **الحاجة إلى التخصص:** أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الإستراتيجية كخطيط الموارد البشرية، وتصنيف الوظائف، وصنع السياسات والأجور، وإجراء البحوث، وذلك نتيجة للتوسع الكبير في هذه الإستراتيجية إذا لم يكن بالإمكان شغل هذه الإستراتيجيات بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

4) **الاستفادة من الموارد البشرية:** تزايد إدراك رؤساء المنظمات الخدمية بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثماراً أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها (برنوطي، سعاد، 2004م، 13).

2-1-2-4- مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمر تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمراحل الآتية:

1- **دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** تنطلق عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام المسؤولين بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، والتي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، وهذه الغاية هي التي أنشأت من أجلها المنظمة، والتي يجب تحقيقها من قبل جميع الموظفين في المنظمة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاؤها (عقيلي، 2005م، 83)، لذلك يمكن القول بأن قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة مستلزمات تحقيق رسالة المنظمة التي تلم بجميع نشاطاتها وأعمالها، فهي المحدد الأول لجميع النشاطات والأعمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضيح الرؤية المستقبلية لأية منظمة (بخوش، الصديق، 2006م، 6).

2- **دراسة وتحليل البيئة:** ينصب اهتمام هذه المرحلة على شقين، الأول: تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الثاني: فينصب على تحليل البيئة الخارجية والتي تهدف إلى معرفة فرص وآفاق الاستثمار والمخاطر المحتملة التي يتوجب تقاديرها، ومنه لا بد من معرفة نوع الإستراتيجية التي يجب تبنيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات متواصلة لمتابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة، وجمع بيانات عنها وتحليلها، والتي في ضوءها تضع إستراتيجيتها وتعمل على تكيف ممارستها المستقبلية معها (عقيلي، 2005م، 84-85).

3- **تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** بناءً على التحليل البيئي للمنظمة، فإنه يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه خط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ إستراتيجية المنظمة ووضعها حيز التنفيذ تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بالشكل الذي يهدف إلى خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة التوسع، فإن إستراتيجيات الإدارات تتجه نحو هذا المسار،

وبالتالي فإنه في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية عبء العمل المستقبلي المتزايد، وتوسيع عملية الاختيار والتعيين، وإعداد خطة لفتح مسارات وظيفية جديدة، كما ستوسع من خطة الحوافز، وبالتالي فإن تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم بالشكل الذي يعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة، وإنجاز أهدافها.

4- إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يستلزم إنجاز تنفيذ الإستراتيجية تصميم البرامج ووضع السياسات والقواعد التي تهتم بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ، وبما أننا بصدد تنفيذ الإستراتيجية، تجدر الإشارة إلى نقطة هامة مفادها، بأن عملية الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة ومتابعة مستمرة، أو إجراء تعديلات أو تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يتجسد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتغيرات التي تجرى على الإستراتيجية تعد بمثابة استجابة لما يحدث في البيئتين الداخلية والخارجية (عقيلي، عمر، 2005م، 86-91).

5- تقييم فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: كانت النظرة إلى تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية يتم وفق مقارنة الإنفاق المالي الفعلي مع ما هو مقدّر لنشاطها من تكلفة، أما الآن وفي ظل التوجه الإستراتيجي فقد تغيرت النظرة، وأصبح ينظر اليوم على أن تكلفة نشاطها يُعد كاستثمار له عائد، وأصبح المعيار الأساسي في تقييمها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، وعند الحديث عن تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فأنا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء (عقيلي، عمر، 2005م، 93).

2-1-5- التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً، وتؤكد العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكل كفاءة وفاعلية، وذلك لما لها من تأثير مباشر على أداء المنظمة والعنصر البشري فيها (Ulrich. D, & lake, D, 1995, 473).

ولكي يقوم مدراء إدارات الموارد البشرية بدورهم الإستراتيجي ضمن المنظمة، فإنه

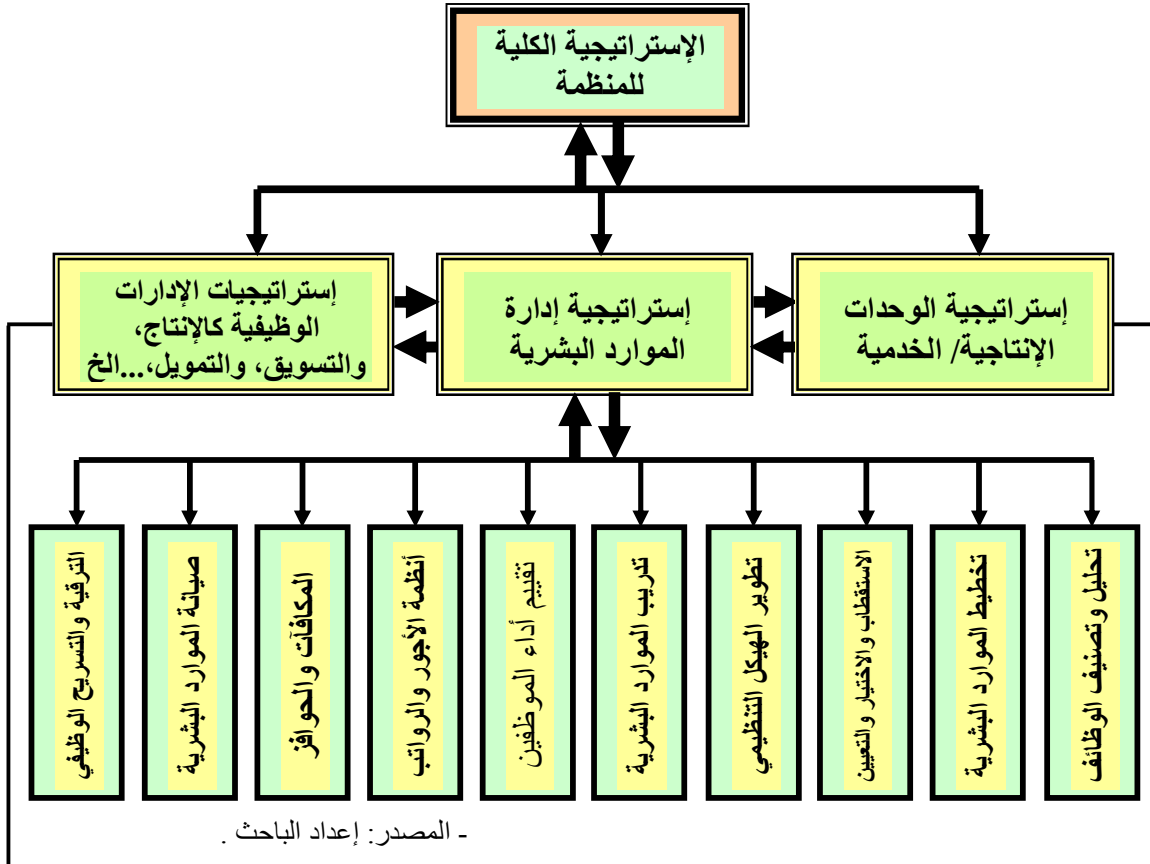
ينبغي عليهم استيعاب المهارات الآتية: (Buckingham & Vosburgh, 2001, 22-23)

1. التعرف على النتائج المتوقعة لدور كل موظف.
2. تحديد المواهب العامة المطلوبة للأداء المميز لكل وظيفة، وتصميم نظام لاختيار الموظفين الذين يمتلكون المواهب المطلوبة.
3. قياس أداء كل موظف وفق النتائج المحددة.

4. التعرف على المواهب الخاصة بكل موظف.
 5. تشجيع كل موظف على تطوير مواهبه بمهارات ومعارف محددة.
 6. تحديد المواهب الكامنة لدى الموظفين والعمل على تطويرها.
 7. تقييم الموظفين لتحديد ما إذا كانوا قادرين على تحقيق النتائج المطلوبة.
- وفي مجال القطاع الخاص بشكل عام ينبغي توفر عوامل أساسية تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها الإستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:
1. تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة وكافة الوحدات الإدارية فيها.
 2. مشاركة مدراء الموارد البشرية في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.
 3. الاندماج الأفقي والرأسي لسياسات الموظفين برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
 4. وجود رسالة واضحة للمنظمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) تتضمن التوجه الإستراتيجي بكل الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة (Tompkins, 2002, 95-110).
- ومن خلال ما سبق فإن الشكل الآتي (6) يوضح عملية التكامل بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (6)

التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية



2-1-2-6- التغيرات البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

كثيراً ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنظمات، وتشمل تلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ما يأتي:

- ✓ مدى تأثير هذه المتغيرات على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها الرئيسية.
- ✓ مدى تأثيرها على ممارسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، التدريب والتنمية، الترقيات، وقياس أداء الموظفين،... الخ).

وينبغي التأكيد منذ البداية أن المتغيرات البيئية لكل مجتمع تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وعادةً ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة، ولا بد للمنظمة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية والعوامل البيئية الخاصة، ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف.

أولاً- البيئة الخارجية: ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة من الخارج، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها (السلمي، علي، 2001م، 74)، وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر إستراتيجياتها المختلفة (شحادة، نظمي، وآخرون، 2001م، 68).

وتشمل البيئة الخارجية كل من البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، والثقافية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية،... الخ، ونتناولها بشيء من التفصيل كما يأتي:

أ- البيئة الاقتصادية: هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على إستراتيجيات الاختيار والتدريب والأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المنظمات العملاقة إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة (برنوطي، سعاد، 2001م، 58)، أما سنوات التسعينيات فقد اتسمت بتلاشي الحدود واحتدام المنافسة الدولية والتوجه نحو التخصص، وحدثت تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابات، وقد أصبحت المنظمة ملزمة بالمحافظة على ميزاتها التنافسية من خلال تطوير الإبداع التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع

التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات وذلك بغرس المرونة في آلياتها وأنظمتها وسياساتها، لكي تقابل التحديات التي تواجهها في الأجل القصيرة والمتوسطة والطويلة.

ب- البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية على قيم وممارسات الموظفين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم، كما تؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، ومن أهم متغيراتها متوسط الدخل، مستوى التعليم... الخ، وهناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تخلق جزءاً من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل المدى، لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم المؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة المدى التي تترتب على تصرفات إدارية معينة، وأن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعاً وبأي سرعة، وعلى أي مستوى (سلطان، محمد، 2001م، 75)، فالمعتقدات الاجتماعية وظروف وساعات العمل، ومستويات الأجور، وأسلوب الاختيار والتعيين، والترقية، وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية على أداء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد الموظفين بالمنظمة وكفاءتهم والعلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم (العطية، ماجدة، 2003م، 89).

ج- البيئة التعليمية: تعد العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، وفي هذه الحالة تعد العوامل التعليمية من المعوقات البيئية حيث تسبب في الآتي: (بلوط، حسن، 2002م، 127)

- ✓ ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة.
- ✓ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- ✓ تضخم خريجي الجامعات، مما تسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- ✓ قصور في برامج التدريب والتنمية التي تقوم بها أجهزة التدريب ومنظمات الأعمال، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمنظمة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المنظمة.

د- البيئة الثقافية: تؤثر البيئة الثقافية بما تشمله من عادات وقيم على قدرة المنظمة، حيث يحكم تصرفات الأفراد الموظفين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على

استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها (الهيبي، خالد، 2001م، 28).

هـ البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، والقوانين الجبائية والضريبية،.... الخ، فالنظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما لإعتبارات الولاء السياسي والثقة، كما يجب أن يأخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وإستراتيجية المنظمة، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية في كثير من الحالات، وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضاً على وقت واهتمام الموظفين، كما أن للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي تأثير كبير على إدارة المنظمة وسياساتها الداخلية (خطاب، عائدة سيد، 1999م، 36).

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على إستراتيجيات الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم بالموظفين (كمال، مصطفى، 1996م، 79).

و- البيئة التكنولوجية: وتعد من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المنظمة، حيث تؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات، كما تؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات، وتشير كتابات عديدة إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى البشرية، والتي نذكر منها الجوانب الآتية: (عباس، سهيلة، 2001م، 88)

- 1- يرتبط كل مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
- 2- عادة ما يرتبط التطور التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة.
- 3- اختلاف المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد.
- 4- عادة ما يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
- 5- عادة ما تنعكس التباينات بين المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى الموظفين من قدرات ومهارات ومعارف.

6- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة، بما يلقي أعباء الوظيفة على إستراتيجية وخطط الموارد البشرية.

ثانياً- البيئة الخاصة: وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والداخلية، وتتكون هذه البيئة: المستهلكون، والمنافسون، والمساهمون، وسوق العمل (العرض/الطلب على العمالة)، والنقابات، والأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة، ومجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالمصارف والمنظمات الإدارية المختلفة (عوض، أحمد، 2002م، 93).

إن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في البيئة الخارجية بأكملها المختلفة في مدخلاتها، حيث تؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المنظمة، وترتبط فعالية العمليات التحويلية بتوافر هذه العناصر وجودتها ودرجة الاستمرار في توافرها (هل، تشارلز، وجونز، جاريت، 2001م، 111)، والمنظمة في علاقة مستمرة بالبيئة الخارجية مما يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذه البيئة للتكيف معها، حيث تستطيع المنظمة أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، لكن قدرتها على التأثير على بيئتها الخارجية محدودة، لذلك يجب على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معها والتقليل من تهديداتها السلبية.

ثالثاً- البيئة الداخلية: وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المنظمة، ولها علاقة مباشرة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (النجار، فريد، 1999م، 76)، وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، مثال ذلك الإستراتيجيات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى الموظفين وإلى إدارة الموارد البشرية، وحجم المنظمة وإمكاناتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل الأساسية التي تنبع من بيئة العمل الداخلية ما يأتي: (مصطفى، أحمد سيد، 2004م، 58-60)

- 1- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة، باعتبار أن جزءاً من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداؤهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم تمثل جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة.
- 2- **حجم المنظمة:** تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بحجم المنظمة، وتختلف في المنظمة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة وكبيرة الحجم، ففي المنظمات صغيرة الحجم غالباً ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار الموظفين وتعيينهم، وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم، أما المنظمة كبيرة الحجم فتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها

ويصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، كإدارات الإنتاج والتسويق، والمالية... الخ، والتي تقوم بوضع الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.

3- الهيكل التنظيمي: تؤثر طبيعة ونوعية الهيكل التنظيمي (البيروقراطي، التنظيم الشبكي، فرق العمل، والمنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة) على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة، فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

4- العاملون: يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم وعلاقتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، وهذه العوامل ترسم النمط الأساسي للبيئة الداخلية.

5- تاريخ المنظمة وثقافتها(*): يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على إستراتيجية وتطبيقات إدارة المواد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالباً ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب الموظفين، وتعد هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدخال التغيير.

6- رسالة المنظمة وأهدافها: تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة والصورة الذهنية وما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المنظمة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات،... الخ، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المنظمة والاستراتيجيات المختلفة.

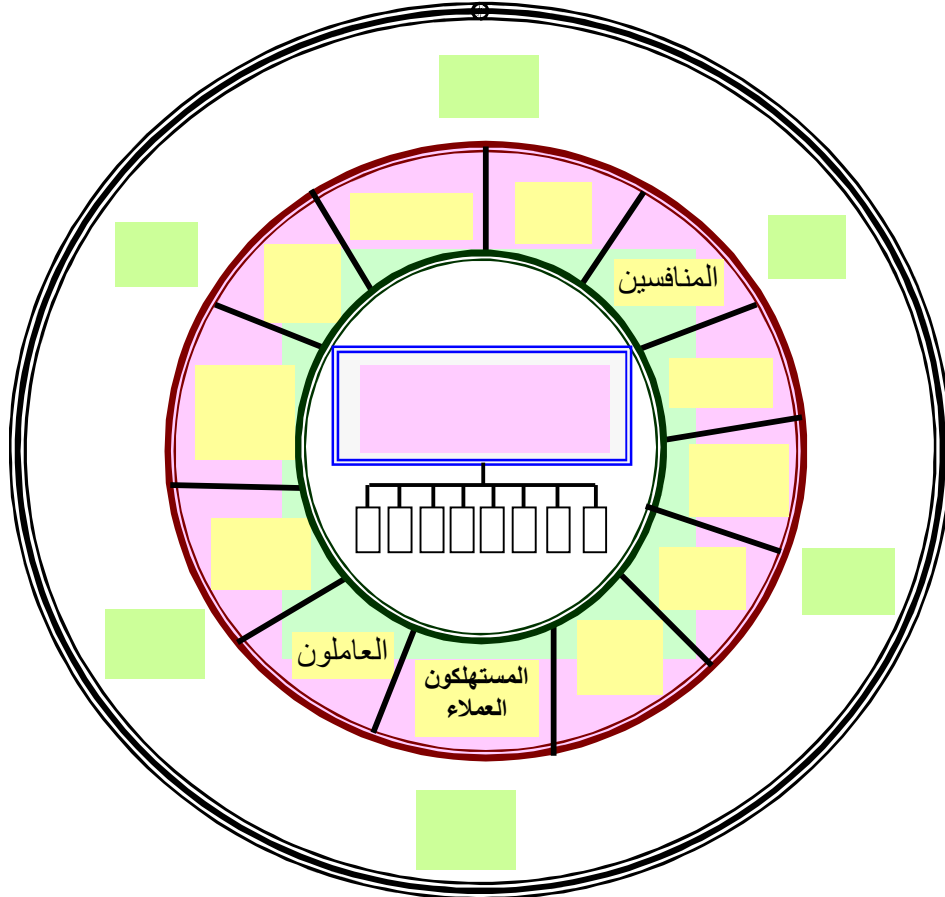
7- الإدارة العليا والإستراتيجيات الإدارية: تؤثر فلسفة ومهارات الإدارة العليا على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك دعم من قبل الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح، كما تؤثر قيادة المنظمة على القرارات المختلفة التي تواجهها المنظمة، وكيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى الإستراتيجيات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض الإستراتيجيات الإدارية ثابتة لفترة طويلة من الزمن، وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

* الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية.

- 8- الإستراتيجية العامة للمنظمة: تؤثر الإستراتيجية العامة للمنظمة على استراتيجية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.
- 9- المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: تتأثر إستراتيجية وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والموظفين بإدارة الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والموظفين بإدارة الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المنظمة.
- وبناءً على ما سبق يمكن تصوير أهم القوى البيئية العامة والخاصة المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بواسطة الشكل رقم (7)، وذلك كما يأتي:

شكل رقم (7)

القوى البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



- المصدر: بتصرف: (خطاب، عائدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 1999، 28).

2-1-7- الأبعاد الإستراتيجية لدور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

1. تأمين العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، وسياسات وبرامج في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا العنصر البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة.

2. على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت، أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المستقبلي، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3. ينبغي على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لها القيام بمهامها، والأعمال المنوط بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها، ومن نافلة القول ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد يعود من ورائه عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج والسياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي (عقيلي، عمر، 2005م، 71-72).

2-1-2-8- الفكر الإستراتيجي وأثره في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، ترقية الموارد البشرية، تقييم الأداء، والتعويضات، تعرضت خلال فترة وجيزة من الزمن إلى تغييرات جوهرية وأساسية فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على الشركات والمنظمات

الكبرى وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات، وهذه التغيرات التي واجهتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها على النحو الآتي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى (Harari, Oren, 2004, 83).

2. **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان الاستقطاب والاختيار يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة يستمر في أدائها طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الوقوع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي، سواءً للوظيفة أو العنصر البشري (عبدالوهاب، سمير، والبرادعي، 2006م، 49).

3. **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب في الوقت الحاضر تحتوي على ثلاثة عناصر مستدامة هي: تعلم، تدريب، وتنمية، وتتصل جميعها بالعنصر البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل، والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما لديه من طاقات، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة (السلمي، علي، 2001م، 196).

4. **التحفيز:** يتطلب أسلوب أداء العمل من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد إستراتيجية تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لديها، بل يعدها شريكة فيها، وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتعليم الموظفين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام (Dessler, Gary, 2003, pp. 80-81).

5. **الرواتب والأجور والمكافآت:** إن هذه الإستراتيجية كانت في الماضي تستخدم نظام الدفع على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعية، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على ما يأتي:

✓ جودة أداء الموظفين.

✓ تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ زيادة درجة رضا العملاء.

6. الترقية:

7. **تقييم الأداء:** أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت الكثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به (عيسى، محمود، 2008م، www.hrdiscussion.com).

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لأي منظمة من المنظمات لها أهميتها من أجل تقديمها ونجاحها وتحقيقها لأهدافها المحددة، فمن خلال هذه العملية يشعر الموظفون بعدالة الإدارة في تقييمها للموظفين فيها، ومن هذا المنطلق فإن الموظفين أنفسهم يتفانون في عملهم ويبدلون أقصى جهدهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعد النظم المستخدمة في قياس كفاءة الأداء من أدوات الإدارة الحديثة التي تسهل أعمال المفاضلة والمقارنة بين الموظفين على أسس علمية سليمة تقضي على مساوئ الارتجال والتحيز، وتدعم العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم من جهة، وبينهم وبين زملائهم من جهة أخرى، مما ينمي الثقة بين الإدارة والموظفين بصفة عامة.

2-2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية HRPS:

تعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من النشاطات الضرورية والأساسية لتطوير وتنمية العنصر البشري في إدارة المنظمات الخدمية الحديثة وذلك لدورها الرئيس في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، وتذكر الأدبيات أن تخطيط الموارد البشرية هو أحد الإستراتيجيات الهامة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالموظفين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتعود أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى وظيفة ما، وضمان الحصول على الشخص المناسب لهذه الوظيفة، وبهذا فإنه ينظر لتخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية، والطلب يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.

2-2-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة والإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية، فهي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية المنظمة، وتشكل في الوقت نفسه القاعدة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد حظي مفهوم تخطيط الموارد البشرية كغيره من المصطلحات الإدارية بمجموعة من المفاهيم والتعاريف المتعددة من قبل الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وبالرغم من تعدد هذه المفاهيم فإن الباحث سيقوم باستعراض بعضاً منها على النحو الآتي:

- عرف (الحسيني، صلاح، 2008م، www.iraqstudent.net) تخطيط الموارد البشرية على أنه " العملية الإدارية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على احتياجاتها من الموظفين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة."
- أما ((William P, & Others, 2003, 134)) فقد عرفاً تخطيط الموارد البشرية بأنه " عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية."
- ويذكر (رشيد، مازن، 2001م، 411) أن تخطيط الموارد البشرية يعني " الأسلوب العلمي لدراسة العرض والطلب للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية."
- ويعرف (عمران، كامل متولي، 2002م، 67) تخطيط الموارد البشرية بأنه " مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب الأفراد، والتي تهدف إلى توفير الأعداد

المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنظمة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً من الخطة العامة للمنظمة."

- ويؤكد كلٌّ من (حrchوش، عادل، والسالم، مؤيد، 2009م، 58) في تعريفهما لتخطيط الموارد البشرية بأنها " تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها."

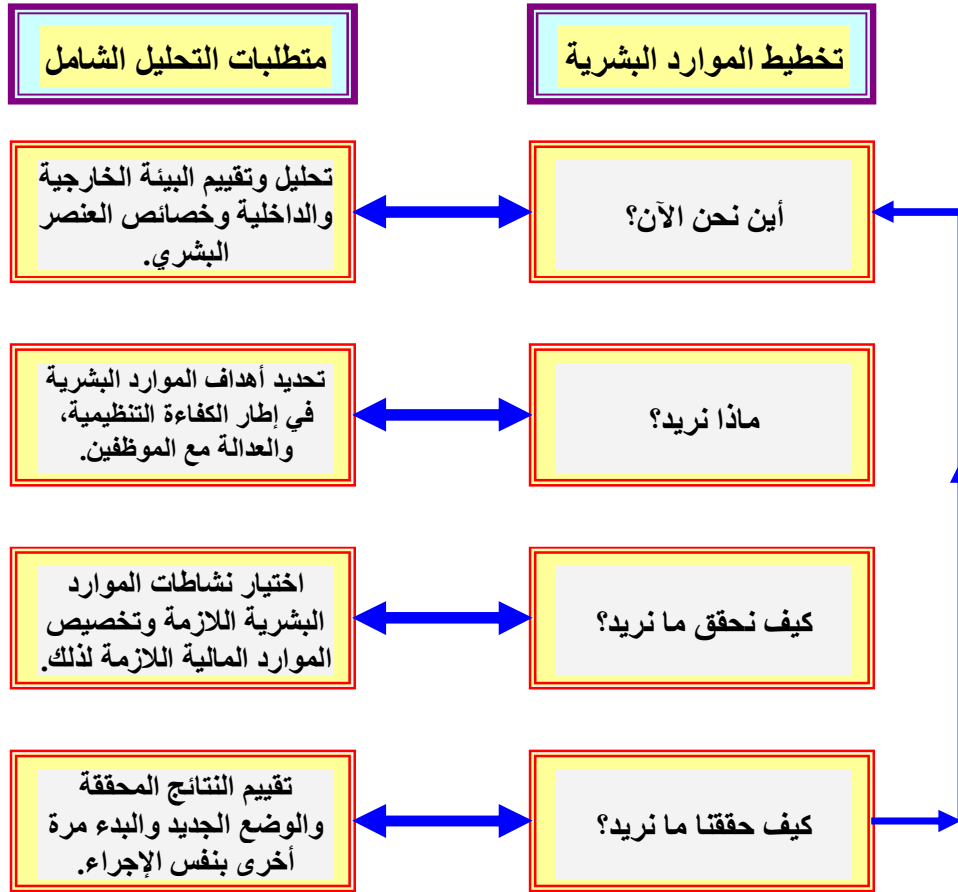
- وترى (حسن، راوية محمد، 2007م، 75) بأن تخطيط الموارد البشرية هو " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب." ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية لا يخرج عن التعريف الذي يتبناه الباحث وهو أن تخطيط الموارد البشرية: عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة الخدمية من الموظفين بالأعداد المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع الإستراتيجيات والبرامج المتعلقة بالموظفين، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

2-2-2- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة:

يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو إستراتيجيات إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كإستراتيجيات التوظيف، التدريب وتنمية الموظفين في المنظمة، التحفيز، ومسارات الحركة الوظيفية، وإن ذلك يتطلب جمع معلومات صادقة ودقيقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد للمنظمة، من جانب آخر، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك ظروف البيئة الداخلية، ويبين الشكل (8) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للمنظمة (حrchوش، والسالم، 2009م، 58).

شكل رقم (8)

تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة



- المصدر:

(حrchوش، عادل، والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، ط (3)، عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009م، 59

يتضح من الشكل (8) مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة، فبلغة الإستراتيجية نحن لا نستطيع تحديد (أين نحن الآن) إلا إذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، وعرفنا أيضاً ما هي خصائص ومواصفات الموظفين حالياً في المنظمة، كذلك فإن تحديد ماذا نريد، يعني تحديد الخطوة الأولى في التخطيط وهي تحديد الأهداف، أو النتائج التي نرغب الوصول إليها خلال الفترة القادمة، وحين نعرف أين نحن الآن، ونحدد ماذا نريد غداً، نستطيع توضيح ما هو المطلوب عمله، وما هو التغيير المطلوب، وكيف نقيس نجاحنا في إحداث هذا التغيير، ومع ذلك فإن التغيير يتطلب وضع خطة، والخطة تحتاج إلى مستلزمات مالية، وهذه الخطة قد تكون شاملة أو قطاعية، وقد تتناول نشاطاً واحداً أو عدة أنشطة من أنشطة الموارد البشرية.

وفي الأخير فإنه لابد أن نتساءل: هل تم تحقيق الهدف المنشود أم لا؟ وللإجابة على ذلك لابد من المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة مسبقاً، وكلما كانت الأهداف واقعية ومدروسة بشكل جيد، كانت النتائج المحققة أقرب إلى ما تم التخطيط له مسبقاً.

2-2-3- أهمية وأهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

2-3-2-1- أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهميه إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في النقاط الآتية:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
2. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
3. يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
4. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
5. يظهر تخطيط الموارد البشرية نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء الموظفين، مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كال تدريب والتطوير.
6. يساعد تخطيط الموارد البشرية على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والتحفيز والنقل والترقية (ماهر، أحمد، 2007م، 162-163).

ولذلك فإنه من الضروري الإلمام بتخطيط الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يعني تحديد الاحتياجات اللازمة من القدرات والخبرات والمهارات، بمقارنة المتاح منها مع احتياجات ومتطلبات أنشطة وفعاليات المنظمة في المستقبل من حيث العدد والتخصص، وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة حالات النقص أو الفائض من تلك الموارد أو لاتخاذ إجراءات إعادة توزيع العمالة على وظائف ووحدات المنظمة بالشكل الذي يتوافق بين خصائص الأفراد، ومتطلبات وظائفهم، بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لذلك تعد خطة الموارد البشرية مرتكزاً يتيح المجال لإعداد وتصميم برامج وسياسات الموظفين في الاختيار والتدريب، وأنظمة الأجور والرواتب، وتقييم الأداء، مما يمهد الطريق للوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد العمل في المنظمة.

2-3-2-2- أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي:

1. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة، وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
2. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
3. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد الموظفين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز والفائض في بعض التخصصات الإدارية والخدمية.
4. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن درجة الرضا عن العمل من جانب الموظفين.
5. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الفكرية الهامة.
6. وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
7. المساعدة في رسم وتخطيط وتدعيم إستراتيجيات الموظفين وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية الأجور والحوافز، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الترقية، إستراتيجية تقييم الأداء، وإستراتيجية تحسين ظروف بيئة العمل.
8. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، سواء للموظفين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم، أو للمرشحين للنقل أو الترقية (القحطاني، محمد، 2008م، 75-76).

2-4- العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية:

- هناك العديد من العوامل المؤثرة على حجم الطلب من الموارد البشرية، ومن أهم تلك العوامل ما يأتي: (الجميل، قصي، 2004م، 123-124)
1. العامل التقني والذي تميز بالتطور السريع خلال فترات قصيرة، وحمل في طياته ازدواجية في التخلي عن العنصر البشري وتسريحه أو استقطاب الأعلى تأهيلاً والأكثر مهارةً.
 2. الندرة في بعض التخصصات التي تحتاجها متطلبات العمل، مما يجعل الطلب على مثل هؤلاء الموظفين المهرة عالياً.
 3. إن الطلب على الموارد البشرية المدربة ذات الخبرة والكفاءة العالية يكون عالياً قياساً بالكوادر غير المدربة والتي تستغرق وقتاً وجهداً وكلفة لتأهيلها للعمل.
 4. تأثير السياسات الحكومية.
 5. إستراتيجية العمل من حيث التوسع والتطور والثقافة.

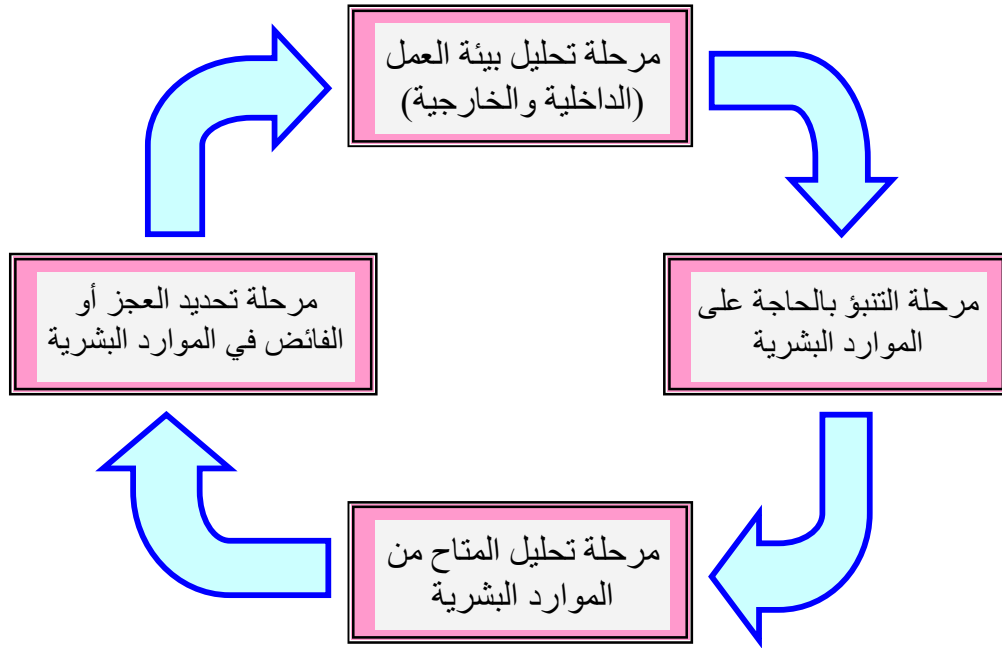
6. عوامل أخرى تتعلق بقواعد الموظفين أو الاستقالة أو المرض أو الموت.

2-2-5- مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تمر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية هي: تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية)، والتنبؤ بالحاجة على الموارد البشرية، وتحليل المتاح من الموارد البشرية، وأخيراً تحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية، والشكل رقم (9) يوضح ذلك.

شكل رقم (9)

مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية



- المصدر: بتصرف (زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، حقوق النشر

والتوزيع محفوظة لدى المؤلف، القاهرة، مصر، 2003م، 162)

- المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل:

ينقسم تحليل البيئة إلى تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وفق ما يأتي:

- **تحليل بيئة العمل الداخلية:** يتمثل تحليل البيئة الداخلية بدراسة الوضع القائم للأعمال والموظفين وظروف البيئة التنظيمية للمنظمة، فهذه المرحلة تنطوي على دراسة وفحص المعلومات المتوفرة عن الوظائف وشاغليها في كافة التخصصات والإدارات والمستويات، وغالباً ما يتم الحصول على معلومات الموظفين من نظم معلومات الموارد البشرية كالسجلات المخزنة بالحاسب الآلي وأوصاف الوظائف ومواصفاتها وتقارير الأداء.

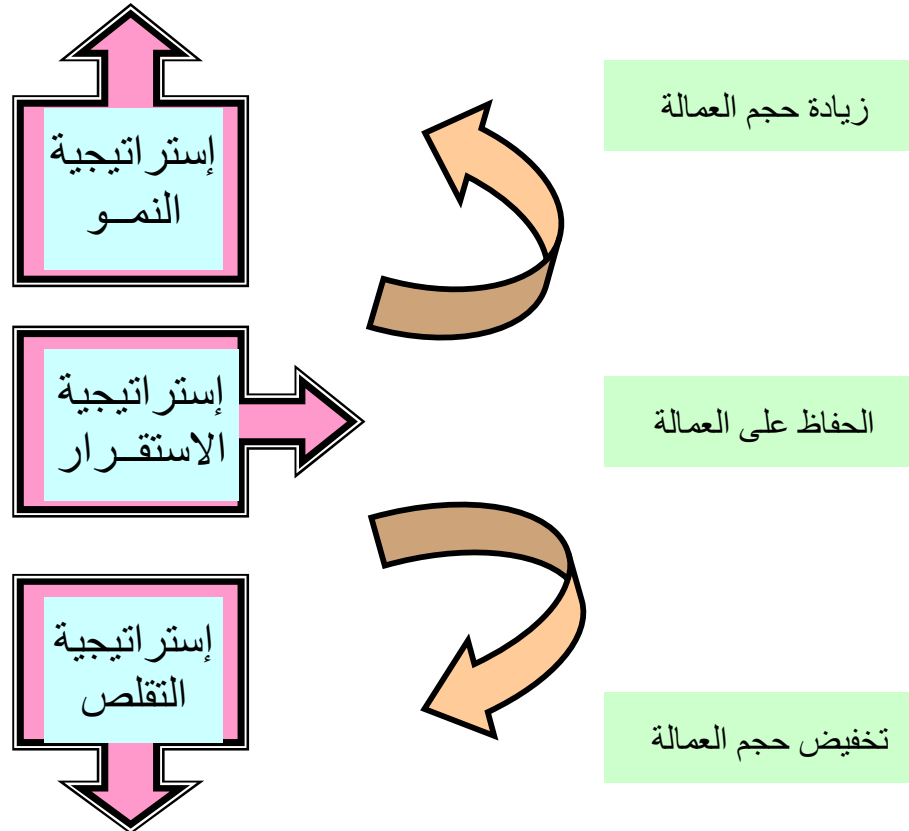
- **تحليل بيئة العمل الخارجية:** تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية من واقع عمل المنظمات باعتباره يتم في بيئات متغيرة وديناميكية نادرة الاستقرار، مما يضاعف من صعوبة التخطيط في

عصر يتسم بسرعة التطور وتدفق المعلومات بغزارة، ولهذا تسبب الكثير من التوقعات والتنبؤات القلق والخوف نتيجة للتغيرات والتقلبات السريعة في تقنية المعلومات والاتصالات وسوق العمل والتنظيمات والمسؤوليات الاجتماعية وعوامل المنافسة (رشيد، مازن، 2001م، 421- 424).

وتتركز أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات والموارد البشرية في مجموعة المتغيرات السياسية "مثل: قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي"، أو المتغيرات الاقتصادية "مثل: الرواج، الكساد الاقتصادي، أسعار الفائدة، أسعار العملات الأجنبية"، أو المتغيرات الاجتماعية "مثل: مستوى الدخل، أنماط الاستهلاك"، أو المتغيرات التكنولوجية "مثل: تكنولوجيا المعلومات" (زايد، عادل محمد، 2003م، 163).

ومن الممكن في هذا المجال التفرقة بين ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة تنفيذها بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية، والشكل رقم (10) يوضح تلك الإستراتيجيات.

شكل رقم (10)
الإستراتيجيات التنافسية



- المصدر: (زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، حقوق النشر والتوزيع

محفوظة للمؤلف، القاهرة، مصر، 2003م، 165)

يتضح من الشكل رقم (10) أن هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة تنفيذها بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية، وسيتم استعراضها على النحو الآتي:

أولاً- إستراتيجية النمو: ترغب المنظمة في هذه الحالة في استغلال العديد من الفرص المتاحة في السوق- مثل زيادة الطلب على المنتجات والخدمات- وذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو فتح أسواق جديدة، ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية إلى ظهور حاجة لدى المنظمة في تعيين موظفين جدد لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي.

ثانياً- إستراتيجية الاستقرار: وتهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، أو تنميتها دون محاولة الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات جديدة بشكل كبير، وغالباً ما يتم تنمية وتطوير الكوادر البشرية الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المنظمة في الاستقرار.

ثالثاً- إستراتيجية التقلص: تتجه المنظمة الخدمية في هذه الحالة إلى التخلص من بعض خطوط الإنتاج أو الخدمات أو الأسواق حتى تتفادى تحقيق مزيد من الخسائر، أو بغرض زيادة القدرة التنافسية لها، وغالباً ما يصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية تخفيض حجم العمالة الحالية والاكتفاء بمجموعة معينة من الموظفين ذوي المهارات العالية، وقد يتم تخفيض العمالة إما بطرق مباشرة (كالفصل الجماعي مثلاً) أو طرق غير مباشرة (كالمعاش المبكر مثلاً).

- المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يُعرف التنبؤ بأنه عبارة عن تلمس أحوال المستقبل عن طريق دراسة الماضي، ومعرفة الحاضر وتصور المستقبل، فالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية في المستقبل ولمدة سنوات التخطيط ينطلق أولاً من واقع المنظمة، ويتعذر بدون معرفة هذا الواقع حقيقة تكوين فكرة عن مستقبلها القريب أو البعيد (عقلان، حمود، 1997م، 104)، كما يُعرف بأنه " محاولة تحديد العرض والطلب لمختلف أنواع الموارد البشرية للتنبؤ بمناطق داخل المنظمة ستعرض إلى عجز أو فائض في العمالة (Noe, et al., 2006, 167).

ويمثل التنبؤ بالعرض والطلب على الأنواع المختلفة من الموارد البشرية المرحلة الثانية من مراحل تخطيط الموارد البشرية، ويكمن الهدف الرئيس من وراء التنبؤ في التعرف على المجالات أو المناطق داخل المنظمة التي سوف يوجد بها نقص أو فائض من العمالة خلال الفترة التي تعد عنها الخطة، وتتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق ذكرها، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تقدير الطلب على العمالة، أهمها ما يأتي: (العريفي، 2008م، 67-69)

1. حجم المبيعات.
2. كفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها نتيجة لذلك.

3. التعديلات المتوقعة حصولها على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4. التغيرات التكنولوجية المتوقعة.

5. القوانين الحكومية.

6. دوران العمل الناتج عن الاستقالات وإنهاء الخدمة.

7. مبادئ التنظيم المتبعة من قبل المنظمة.

وبالرغم من توفر الأساليب الكمية والنوعية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذ القرار في المنظمة، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحاً في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في نشاط معين، وسوف نستعرض بالتفصيل لبعض من هذه الأساليب على النحو الآتي:

1. أسلوب تحليل عبء العمل: ويقصد به الوقت اللازم لإنجاز عمل ما، ويسمى أسلوب تحليل عبء العمل بالطريقة المباشرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالاعتماد بصفة أساسية على حجم عبء العمل المطلوب إنجازه في المستقبل، وتحليل عبء العمل هو أسلوب منهجي يمر بالمراحل الآتية: (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005م، 131)

المرحلة الأولى: تحديد العوامل المؤثرة: وهي العوامل المتصلة بالتغيرات داخل المنظمة، وفي بيئتها الخارجية، أو العوامل الأخرى التي تتضح من خلال الدراسة.

المرحلة الثانية: تحديد العمل اللازم من كل نوع من أنواع الوظائف، وفي ظل العوامل المشار إليها وأخذ تأثيرها الذاتي وتأثيراتها المتبادلة بعين الاعتبار.

المرحلة الثالثة: أخذ إنتاجية العمالة بعين الاعتبار وبتحديد إنتاجية العمالة وفقاً للنسبة الآتية:

$$\text{إنتاجية الموظف} = \frac{\text{مجموع الإنتاج}}{\text{عدد الموظفين}}$$

المرحلة الرابعة: تحديد العدد اللازم لمواجهة الأهداف النوعية المخططة في ظل معايير الأداء الحالية، ويكون تحديد المطلوب من كل نوع من أنواع الوظائف على الوجه الآتي:

$$\text{عبء العمل} = \text{إجمالي عدد ساعات العمل} = \frac{\text{الإنتاج المستهدف}}{\text{إنتاجية العمل في الساعة}}$$

$$\text{عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل بالساعات}}{\text{عدد ساعات العمل للفرد في السنة}}$$

المرحلة الخامسة: تحديد العدد اللازم لمواجهة الأهداف النوعية المخططة في ظل معايير الأداء المستهدفة.

وباختصار فإن الفكرة الأساسية من أسلوب تحليل عبء العمل هو الإجابة على سؤالين:

- ما هي كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟

- ما هو العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد ؟

2. **أسلوب الاتجاه العام:** ويعني بدراسة مستويات التوظيف لفترة زمنية سابقة (5 سنوات مثلاً) ليتم على أساسها معرفة اتجاهات التوظيف لتلك السنوات، ومن ثم الاسترشاد بها لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة قادمة (**العريقي، منصور، 2008م، 69**).

3. **أسلوب تحليل التنظيم:** ويقصد به دراسة عدد من الجوانب التنظيمية والإدارية من قبيل الأهداف والسياسات، والمناخ التنظيمي ولوائح العمل السائدة فيها والبناء التنظيمي وتقسيماته المختلفة، فمن خلال تحليل الأهداف والسياسات يمكن التعرف على عملية التغيير وأثر ذلك على حجم ونوع العمالة، وعن طريق تحليل البناء التنظيمي وتقسيماته المتمثلة في القطاعات والإدارات والأقسام يمكن تحديد مجموعة الوظائف القيادية والإشرافية، إضافة إلى تحديد المواقع التي تحتاج إلى عمالة إضافية أو إعادة توزيع العمالة المتاحة (**عقلان، حمود، 1997م، 109**).

4. **أسلوب تحليل النسب:** ويستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة، مثلاً، يمكن استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية بالمنظمة على عدد الموظفين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل بقسم الصيانة عن طريق مقارنتها بعدد المركبات وعمرها الإنتاجي، ومن الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل الإنتاجية} = \frac{\text{عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرًا بالساعات}}{\text{عدد الموظفين}}$$

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المستقبلي على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخي الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة (**حرحوش، عادل، السالم، مؤيد، 2009م، 71**).

5. **أسلوب تقدير المشرفين (الخبراء):** ويعد هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيداً وأكثرها استخداماً في الحياة العملية، ويعتمد على خبرة المشرفين ومقدرتهم الشخصية على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذا الأسلوب يتم التنبؤ بالطلب خلال الفترة التي تعد عنها الخطة عن طريق ما يأتي:

- ✓ قيام كل مدير بتحديد احتياجاته من العمالة للفترة المستقبلية بناءً على خبرته الشخصية.
- ✓ عقد اجتماع لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة (**القحطاني، محمد دليم، 2008م، 88-89**).

6. **أسلوب احتياجات الإدارة:** على العكس من أسلوب "تقدير الخبراء"، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير احتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة، ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناءً على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء الموظفين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير بعين الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة (زايد، عادل محمد، 2003م، 173).

7. **أسلوب تحليل معدلات الفاقد:** ويقصد بذلك تقدير عدد الموظفين الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وذلك من خلال دراسة كل عنصر من العناصر الآتية:

- أ- **الترك المؤقت بسبب:** (الغياب، الأجازات، الإعارات، الابتعاث).
- ب- **الترك الدائم بسبب:** (الإقالة، والترقية، والنقل، والعجز والإصابة، والوفاة، والتقاعد)، وعادة ما يتم التنبؤ بالاحتياجات في هذه الحالات من خلال التعرف على المعدلات الآتية:
- ✓ **معدل الغياب:** ويقصد بمعدل الغياب تخلف الفرد عن الحضور إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول الأعمال أو خروجه أثناء ساعات العمل، ويتم تحديد معدل الغياب من خلال استخدام إحدى المعادلات الآتية: (Flippo, Edwin. B, 2002, 134)

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} + \text{عدد الأيام المفقودة}}$$

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد الموظفين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

✓ **معدل دوران العمل:** ويقصد به نسبة العمالة التي تركت العمل خلال فترة زمنية معينة سواء كان الترك ناتجاً عن الاستقالة أو الفصل، ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال قسمة عدد العمال التاركين للعمل على متوسط عدد الموظفين في المنظمة (عقلان، 1997م، 112).

8. **أسلوب تحليل الهيكل العمري للعمالة المتاحة:** ويقصد به تحليل مراحل حياة الإنسان العملية والتي تقسم إلى عدة مراحل هي: (المخلفي، عبد الواسع، 2006م، 154)

- (1) مرحلة الانتماء للمنظمة، وفيها يتمتع الفرد بطاقة جسمية كبيرة وطاقة فكرية محدودة نتيجة لقصور معارفه وخبراته في مجال العمل.
- (2) مرحلة النمو، وفيها تتحسن إنتاجية الموظف، وفهمه للعمل يكون أكثر.
- (3) مرحلة النضج، وتكون بعد فترة من مزاولة العمل والانسجام بين الموظف وعمله.

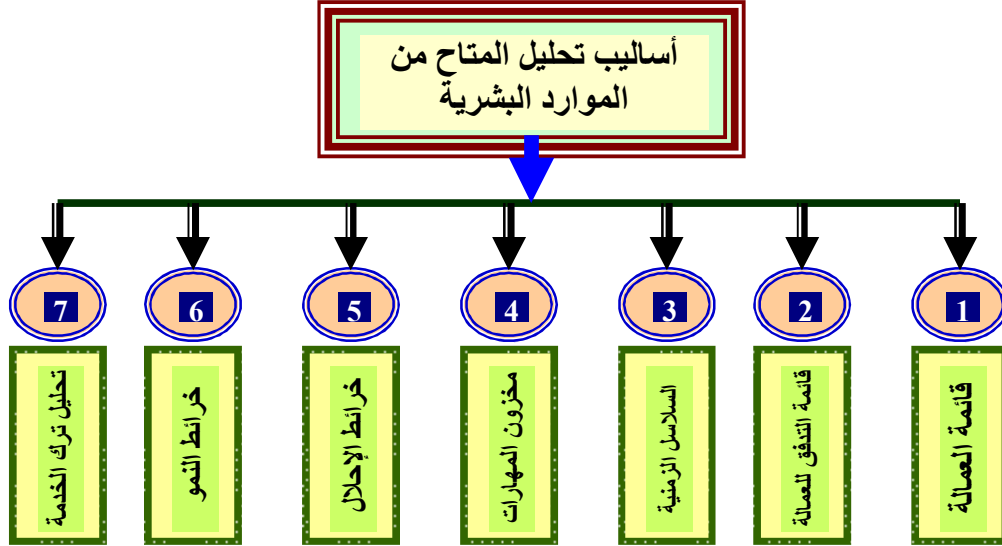
(4) مرحلة مفارقة المنظمة، حيث يترك الموظف الخدمة.

- المرحلة الثالثة: تحليل المتاح من الموارد البشرية:

تأتي مرحلة تحليل المتاح من الموارد البشرية كجانب مكمل لمرحلة التنبؤ بالحاجة إلى الموارد البشرية، وذلك حتى يتم التوصل في النهاية إلى تحديد المطلوب من العمالة، ووضع خطة الموارد البشرية بصورة مدروسة ومتكاملة (العريقي، منصور، 2005م، 71)، وتهدف هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: "ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حالياً- داخل وخارج المنظمة- للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟ والشكل الآتي رقم (11) يوضح أشهر الأساليب التي يمكن إتباعها للإجابة على هذا التساؤل.

شكل رقم (11)

أساليب تحليل المعروض من الموارد البشرية



- المصدر: بتصرف:

(ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، 182)

وسوف نستعرض بشيء من التفصيل لكل أسلوب من هذه الأساليب كما يأتي:

1. **أسلوب قائمة العمالة:** ويسمى بقائمة تسكين الموظفين، وهو يحتوي على معلومات مهمة عن الموظفين بالمنظمة، فهو يتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة، وعدد الموظفين في كل وظيفة، وتحليل هذا العدد بحسب الجنس، المؤهل، الفئة العمرية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، وترقية، وتدريب.
2. **أسلوب قائمة التدفق للعمالة:** ويفيد في دراسة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة ككل، وأيضاً على مستوى القطاعات الوظيفية والإدارات الرئيسية بالمنظمة للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي يحدث هذه الحركة في حجم العمالة، ويمكن وضع حركة تدفق العمالة في

شكل جدول يبين الإدارات الرئيسية بالمنظمة وما يتبعها من أقسام، ويبين تقرير كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل: النقل للداخل، النقل للخارج، الترقية، الإعارة، والباقيين في أماكنهم دون تغيير، والمجموع الكلي للموظفين داخل الوحدة التنظيمية.

3. أسلوب السلاسل الزمنية: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تستخدم أعداداً كبيرة من الموظفين، ومن أشهر السلاسل الزمنية المستخدمة في هذا المجال ما يطلق عليه سلاسل ماركوف (Markov Chain)، وهي تعتمد على تحليل نسب تحرك الموظفين داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك لأعلى بالترقية، أو النقل لإدارات أخرى بالمنظمة، أو ترك الخدمة بالمنظمة)، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارات في المنظمة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في هذه الإدارات في المنظمة عبر عدة سنوات مقبلة (ماهر، أحمد، 2007م، 182-185).

4. أسلوب مخزون المهارات (الكفاءات): يتم حصر العمالة (كمياً ونوعاً) في العديد من المنظمات من خلال أسلوب المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية، أو حصر الوظائف الإدارية من خلال أسلوب المهارات الإدارية، ويحقق الأسلوبان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حالياً للمنظمة (زايد، عادل، 2003م، 176)، ومخزون المهارات عبارة عن قائمة تحتوي على ملخص يشمل معلومات عن أداء الموظف، وخلفيته التعليمية، والترقيات التي حصل عليها، والبرامج التدريبية التي حضرها، وتقديرات المشرف لأدائه وقدرته على التحمل، والعمر الحالي لشاغل الوظيفة، ويمكن تجهيز هذه القائمة أما يدوياً، أو من خلال الحاسب الآلي بالنسبة للمنظمات الكبيرة (العريقي، منصور، 2008م، 74).

5. خرائط الإحلال والترقي: وهي عبارة عن خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب المهمة في المنظمة، وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها، وتفيد خرائط الإحلال في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناءً على معايير الصلاحية، ومعايير الفرص المتاحة للترقي، ووضع خريطة كاملة للترقي والإحلال يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة، والتغلب على مشكلة الفرص المسدودة التي تعاني منها بعض الإدارات بصدد ترقية مديريها وعاملها، ويتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون كبير بين الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وبين المديرين التنفيذيين، ويقوم هؤلاء الآخرون بترشيح الأسماء التي يمكن أن تظهر على الخريطة، وعادةً ما تكون مثل هذه الخريطة سرية (ماهر، أحمد، 2007م، 187).

6. خرائط النمو الوظيفي: تقوم المنظمة بتصميم خرائط مفتوحة، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الموظف في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف

العليا، وتفيد خرائط النمو في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي، وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب، ويمكن رسم خريطة للنمو الوظيفي على خريطة أو هيكل التنظيم للمنظمة، بحيث يتم رسم المسارات التي يمكن أن يتدرج وينتقل ويترقى لها موظف معين من قاع التنظيم إلى أعلاه.

7. أسلوب تحليل ترك الخدمة: يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين والتدريب وغيره على مدى ما تفقده المنظمة من الموظفين الحاليين، ويقدم تحليل ترك الخدمة أسلوباً للتعرف على نسبة الموظفين الذين يتركون الخدمة، ويمكن القول بأن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة إلى متوسط عدد الموظفين خلال فترة معينة، ويمكن صياغته كما يأتي: (ماهر، أحمد، 2007م، 188-190)

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

- المرحلة الرابعة: تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية:

إن الموازنة بين المتاح والمطلوب من الموارد البشرية تشكل محور العملية التخطيطية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقارنة بين هيكل العمالة المتاحة وهيكل العمالة المطلوبة للعمل، وعلى أساسها يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها، وتحقيق التوازن المنشود (عقلان، حمود صالح، 1997م، 117).

- **في حالة وجود عجز في الموارد البشرية:** تسعى المنظمة إلى سد العجز في الموارد البشرية عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، وتتوقف عملية المفاضلة بين الموارد الداخلية والخارجية على عدة عوامل أهمها ما يأتي: (زايد، عادل، 2003م، 181)

1. نوعية المهارات الوظيفية المطلوبة.
 2. المستوى الوظيفي المطلوب شغله.
 3. مدى الحاجة إلى شغل الوظيفة بشكل سريع.
 4. التكيف المصاحب لشغل الوظيفة داخلياً أو خارجياً.
- **في حالة وجود فائض في الموارد البشرية:** تتبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة منها على سبيل المثال ما يأتي: (زايد، عادل، 2003م، 182)

1. التوقف عن تعيين موظفين جدد.
2. تشجيع الموظفين على ترك المنظمة.

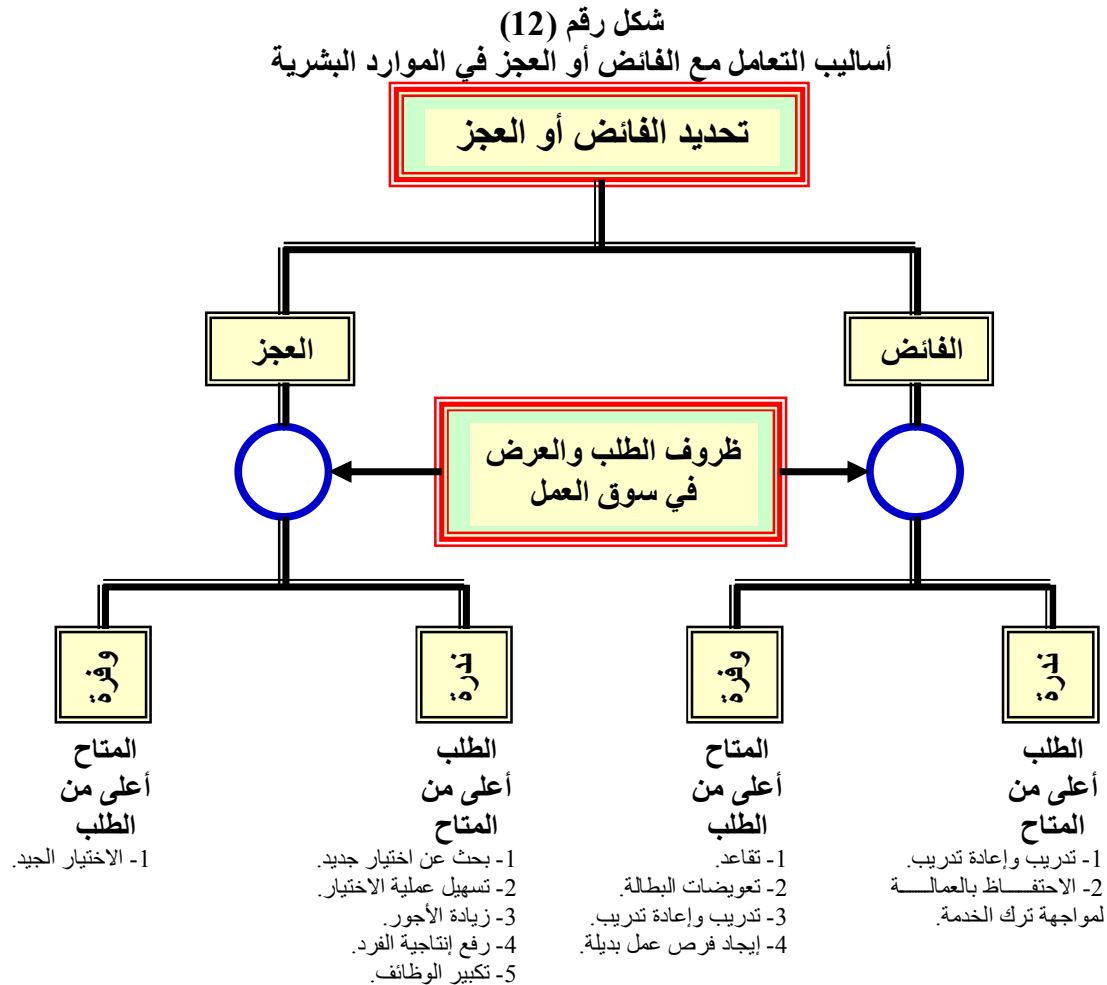
3. مساعدة الموظفين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى.

4. المعاش المبكر.

ويستنتج الباحث من خلال ما تقدم بأن هذه المرحلة تأتي نتيجة للمقارنة بين المراحل السابقة، والتي تم تحديد عدد العمالة المطلوبة وعدد المعروض منها داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المتاحة من العدد المطلوب، ويمكن صياغة ذلك من خلال العملية الحسابية الآتية:

(الفائض أو العجز في الموارد البشرية = العدد المطلوب من العمالة - العدد متاح)

وبخلاصة لما تقدم فإن البرنامج المنهجي لأساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية يصوره (ماهر، أحمد، 2007م، 193) بصورة تفصيلية في الشكل الآتي رقم (12).



- المصدر: (ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، 193).

2-3- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية HR Recruitment Strategy:

تأتي إستراتيجية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بجذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً.

وعملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، لذلك فهي تحتاج إلى الكثير من الإبداع والخبرة، وفي هذا المبحث من الدراسة سيتم التركيز على مفهوم الاستقطاب وأهميته، أهداف الاستقطاب والعوامل المؤثرة عليه، وتحليل كل من المصادر الداخلية والخارجية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة.

2-3-1- مفهوم إستراتيجية الاستقطاب:

حُظيت عملية الاستقطاب كغيرها من المصطلحات الإدارية بمجموعة من المفاهيم المتعددة من قبل الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وبالرغم من تعدد هذه المفاهيم فإن الباحث سيقوم باستعراض بعضاً منها على النحو الآتي:

- يعرّف (ماهر، أحمد، 2007م، 223) الاستقطاب بأنه "جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة."

- ويرى (القحطاني، محمد، 2008م، 96) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

- بينما يرى (اليوسفي، أحمد، 2003م، 240) أن عملية الاستقطاب تعني "جذب وترغيب الأفراد طالبي العمل، للتقدم إلى العمل في المنظمة."

- ويشير (العريقي، منصور، 2008م، 81) في تعريفه للاستقطاب بأنه "جذب الأفراد للتقدم للوظائف المفتوحة، أي أنه بعبارة أكثر تفصيلاً استمالة وجذب مجموعة كافية من الناس

المؤهلين والصالحين الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة."

ومن وجهة نظر الباحث يمكن القول بأن الاستقطاب عملية جذب الكوادر البشرية المؤهلة والصالحة للعمل، لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة، فهو نشاط يقوم على الوصل بين الأفراد الذين يبحثون عن العمل وبين المنظمات التي تقوم بعرض الوظائف الشاغرة لديها. واعتماداً على التعاريف سالفة الذكر فإن عملية الاستقطاب تركز على ما يأتي:

1. البحث عن وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، فعملية البحث يفترض أن تبدأ بعد إطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة في اختيارهم وتعيينهم.
2. تحديد سوق العمل المستهدف، إذ إن سوء اختيار سوق العمل وخاصة في مجال الخدمات التي تتميز بعرض عالٍ من الموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافية إلى تكاليف وقت قد تؤدي إلى ضياع فرصة الاستقطاب، وتعرق نشاطات المنظمة.
3. تهيئة مدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة الشاغرة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً.

2-3-2- أهمية إستراتيجية الاستقطاب:

تعرف المنظمات الخدمية بمواصفات الموظفين فيها، فالمنظمة المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أفراد مبدعون، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة الأفراد الموظفين بها تكون كفاءتها. وقد أشار أحد المدراء التنفيذيين لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة بقوله "أعتقد أن اللعبة الوحيدة في وقتنا الحاضر هي لعبة الموارد البشرية، فإذا تمكنت المنظمة من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف".

كما يؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة (Sony) اليابانية، حيث يقول "إن مستقبل المنظمة في الأمد الطويل هو في يد من تستأجرهم، بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة

قد يكون في يد أصغر موظفيها سنًا". (Foulkes, Fredrik & Robert, E. 2002,53).

وعليه يمكن إبراز أهمية عملية الاستقطاب في النقاط الآتية:

1. أن الاستقطاب الجيد يفتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، فكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

3. تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية (حrchوش، والسالم، 2009م، 82).

2-3-3- أهداف إستراتيجية الاستقطاب:

تهدف إستراتيجية الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط الموارد البشرية بالمنظمة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة (مرعي، محمد، وآخرون، 2006م، 3).

كما تهدف إستراتيجية الاستقطاب إلى تحقيق ما يأتي:

1. جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الاختيار بها.
 2. التأكيد على أن جميع أنشطة الاستقطاب تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 3. القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفنة.
 4. استخدام أساليب قانونية في عملية الاستقطاب (العريقي، منصور، 2008م، 82-83).
 5. تقليل تكاليف الإعداد والتدريب وتكوين قوة عمل ذات كفاءة عالية.
 6. المساعدة في زيادة معدل استقرار الموارد البشرية (القحطاني، محمد، 2008م، 104).
- ونتيجة لما تقدم يرى الباحث أن الهدف من إستراتيجية الاستقطاب ليس التركيز على استقطاب القدرات والمهارات البشرية فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم، فمثلاً شركة (ميكروسوفت) العاملة في مجال برامج الكمبيوتر قامت بوضع سياسة جديدة للاستقطاب تقوم على المحافظة على الموظفين لديها من المهندسين، وذلك لأنها قدرت تكلفة استقطاب عاملين آخرين ما بين (10000-20000 \$)، بسبب ندرة هذا التخصص، وشدة الطلب عليه من قبل المنظمات المنافسة.

2-3-4- العوامل المؤثرة على استقطاب وجذب الموارد البشرية:

تواجه المنظمة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص العديد من المتغيرات المؤثرة على استقطاب وجذب الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

1. حجم الطلب والعرض على المهارات المختلفة في سوق العمل، فإذا كان العرض بالنسبة إلى الطلب على مهارات معينة عالياً، فإن ذلك يعني أن الكفاءات المطلوبة متوفرة في سوق العمل، ومن ثم لا يكون من اللازم تكثيف جهود الاستقطاب، وبالعكس إذا كانت تنقص بالندرة، فإن الكفاءات المطلوبة تكون غير متوفرة في السوق، ومن ثم يتوجب تكثيف الاستقطاب.
2. العوامل التكنولوجية، فقد أدت إلى انخفاض حجم العمالة في مهن معينة، وزيادة الطلب عليها في مهن أخرى، وذلك بسبب التطورات في أجهزة وبرامج الحاسبات الآلية.

3. المتغيرات الاقتصادية، وتلعب دوراً كبيراً في التأثير على برامج الاستقطاب، ففي فترات الركود الاقتصادي يزيد المعروض من الموارد البشرية، نظراً لتقلص فرص العمل وتمسك الموظفين بوظائفهم، الأمر الذي يعني في الغالب تقلص برامج الاستقطاب، في حين أن الانتعاش الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل، ومن ثم زيادة الطلب على القوى العاملة، الأمر الذي يعني الحاجة إلى زيادة جهود الاستقطاب.

4. المنطقة الجغرافية للوظائف المطلوب شغلها، فالوظائف التي تكون في المناطق النائية تقتضي جهود استقطاب أكبر من تلك الموجودة في المدن الرئيسية.

5. المنافسة في سوق العمل، ففي بعض البلدان توجد منافسة بين القطاعين العام والخاص على استقطاب كفاءات معينة، ومثل هذه المنافسة لها تأثير على جهود الاستقطاب في القطاع العام، ففي حالة وجود قطاع خاص قوي يوفر فرص وظيفية مغرية للكفاءات المختلفة، فإن القطاع العام يحتاج إلى تبني برامج استقطاب قوية لجذب الكفاءات للعمل فيها.

6. الشروط القانونية لشغل الوظائف، وتضع بعض القيود على جهود الاستقطاب، فمثلاً بعض القوانين لا تسمح بعمل المرأة أو الأطفال في مجالات معينة، أو تعطي أفضلية لبعض الفئات مثل المعاقين لشغل بعض الوظائف الشاغرة.

7. نظم التعليم، ويؤثر على مدى توافر المهارات الوظيفية المختلفة في سوق العمل.

8. المؤثرات الديموغرافية، حيث تؤثر على برامج الاستقطاب، فمثلاً زيادة أعداد من هم في سن الدراسة يؤثر على زيادة الطلب على المدرسين، وزيادة نسبة خريجي الجامعات يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض الوظائف، وهكذا (Brand, Liesel, 2000, 40- 41).

بالإضافة إلى العوامل سالفة الذكر هناك عوامل أخرى تؤثر على برامج الاستقطاب، وهذه

العوامل تتعلق بالمنظمة نفسها، ومن هذه العوامل ما يأتي: (رشيد، مازن، 2001م، 466)

1. مقر المنظمة وسمعتها.

2. حجم المنظمة.

3. المزايا التي تقدمها المنظمة.

4. الظروف البيئية للمنظمة.

5. نوعية الوظائف التي تتضمنها المنظمة.

6. أولويات البرامج والأنظمة الداخلية للمنظمة.

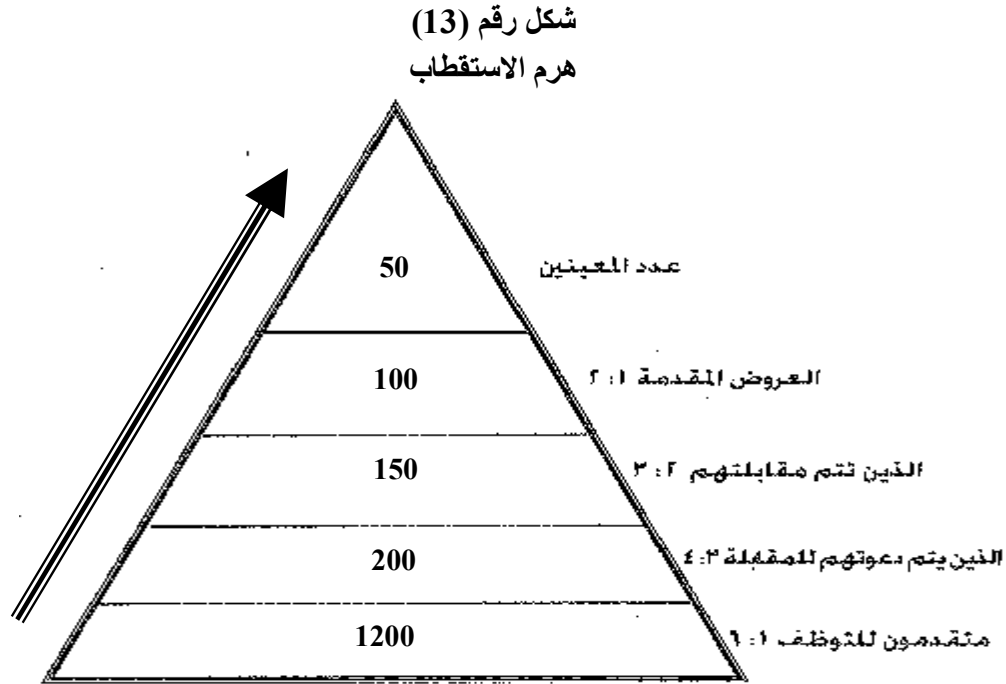
فالسمعة الحسنة للمنظمة على سبيل المثال تزيد من عدد الراغبين في الالتحاق بالمنظمة، كذلك فإن سياسة المنظمة في مجال الترقية، والمكافآت، والتدريب، ونحوها من السياسات المشابهة، تؤثر في جاذبية العمل في المنظمة، ومن ثم في جهود الاستقطاب المبذولة.

2-3-5- هرم الاستقطاب:

يستخدم بعض أصحاب العمل ما يسمى بـ "هرم الاستقطاب" لحساب عدد المتقدمين للتوظيف المطلوب توليدهم، أو المطلوب استقطابهم وحثهم للتقدم بطلب عمل في المنظمة، وذلك من أجل التوصل إلى تعيين العدد المستهدف من الموظفين الجدد.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تعرف أنها بحاجة إلى (50) محاسباً في العام القادم، فمن الخبرة قد تعرف أيضاً أن نسبة العروض المقدمة إلى التعيينات الفعلية هي 1:2، بمعنى أن النصف فقط ممن تعرض عليهم الوظائف يقبلون العرض، وتعرف المنظمة أيضاً أن نسبة المتقدمين للوظيفة ممن تجرى مقابلتهم إلى العروض المقدمة هي 2:3، بينما نسبة الذين يُدعون إلى إجراء مقابلات إلى الذين تتم مقابلتهم فعلاً هي حوالي 3:4، وأخيراً تعرف المنظمة أن من بين كل ستة أفراد تستدل عليهم من خلال الجهود المختلفة للاستقطاب، يحظى متقدم واحد فقط عادةً بمقابلة نسبة 1:6 (Dessler, Gary, 2003, 97).

وبهذه النسب، تعرف المنظمة أنه يجب عليها استقطاب (1200) متقدماً للوظيفة حتى تستطيع دعوة (200) منهم للمقابلة، ثم تقوم بمقابلة (150) من الذين تمت دعوتهم، وتقدم عروض إلى (100) وتتوقع قبول (50) فقط للعروض المقدمة، وسوف يتم توضيح هرم نتاج الاستقطاب من خلال الشكل الآتي رقم (13).

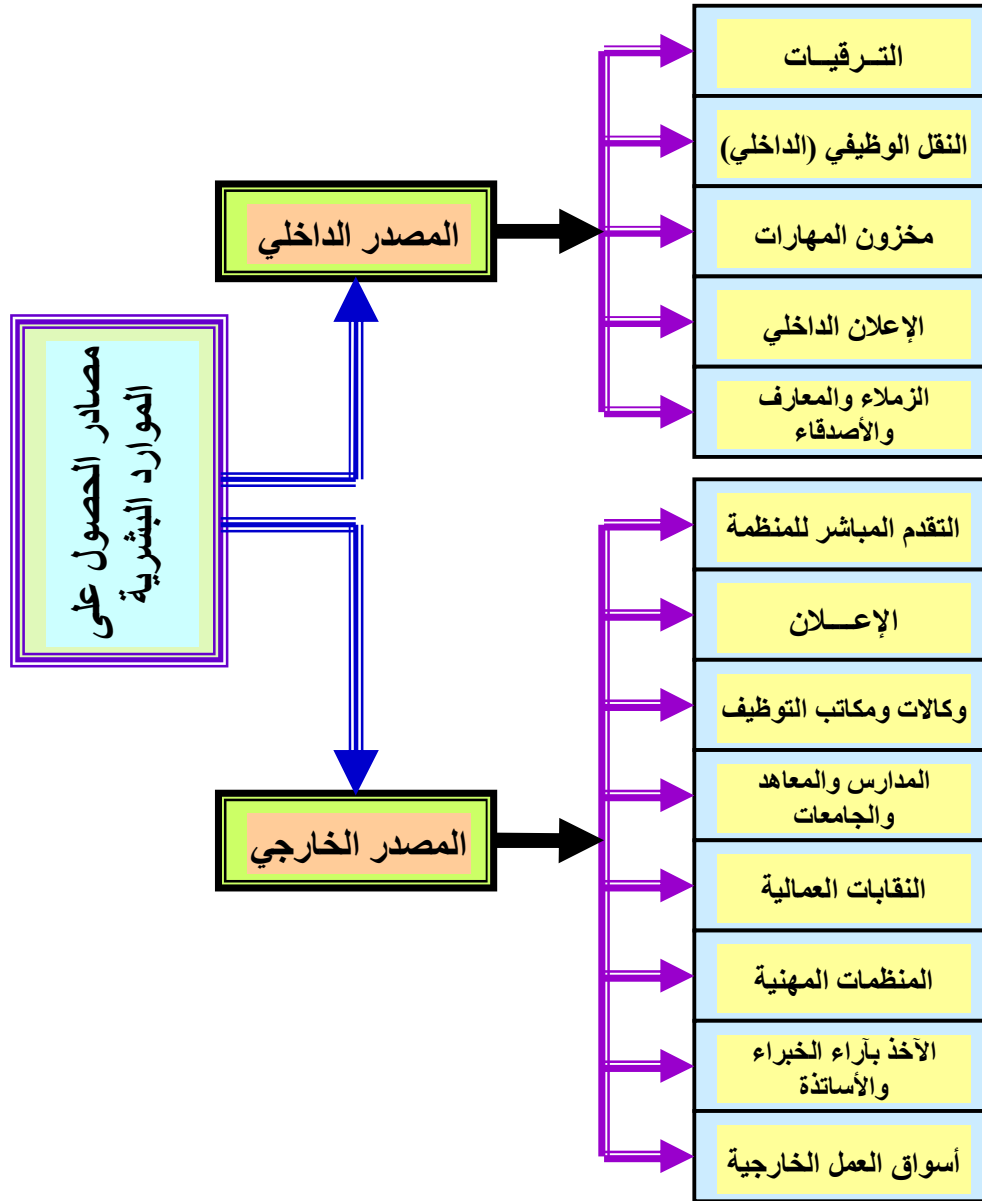


- **Source:** Dessler, Gary, Human Resource Management, Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, 98.

2-3-6- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يقصد بمصادر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية بشكل عام الجهات التي يمكن الحصول من خلالها على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. وبالرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية، إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين، الشكل الآتي رقم (14) يوضح ذلك.

شكل رقم (14)
مصادر استقطاب الموارد البشرية



- المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم (14) نستعرض لهذه المصادر بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أولاً- المصادر الداخلية: والمقصود بها اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة من داخل المنظمة، والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة (حسونة، فيصل، 2008م، 66)، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة (ماهر، أحمد، 2007م، 225)، وتعد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الداخل واحدة من الإستراتيجيات التي تعزز الكفاءات الحالية في المنظمة، وترفع الروح المعنوية للموظفين فيها (عباس، سهيلة، 2003م، 109)، ومن أهم المصادر الداخلية التي تستخدمها المنظمة ما يأتي: (ماهر، أحمد، 2007م، 225-227)

1. الترقّيات: ويتم اللجوء إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل: تحفيز الموظفين لرفع قدراتهم، ورفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، وتوفير عمالة لديها خبرات مسبقة بالعمل ولا تحتاج إلى تدريب.

2. النقل الوظيفي (الداخلي): ويكون مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات الموظفين فيها، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3. مخزون المهارات: ويستخدم عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى الموظفين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنويع خبرات لديهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

4. الإعلان الداخلي: ويتم من خلال نشر بعض الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات داخل المنظمة، وهذه الإعلانات يقرأها الموظفون بالشركة، وينشرون أخبارها خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5. الزملاء والمعارف والأصدقاء: عند ما يكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من الموظفين أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة النادرة، وإغرائهم إلى الالتحاق بالعمل في المنظمة.

ثانياً- المصادر الخارجية: ويقصد بالمصادر الخارجية للاستقطاب بأنها: الحصول على أفراد مؤهلين وصالحين من خارج المنظمة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، كما يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وقد يقصد بها سوق العمل، وتنقسم هذه المصادر كما يوضحها الشكل (14) إلى ما يأتي: (ماهر، أحمد، 2007م، 227-232)

1- التقدم المباشر للمنظمة: تحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

2- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، حيث ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة، فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً، أما في حالة الوظائف النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى خبرات فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالمذيع والتلفزيون.

3- وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد ثلاثة أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف هي:

أ- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الدولة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيس إيجاد فرص وظيفية للأفراد العاطلين عن العمل.

ب- وكالات أو مكاتب خاصة: ويديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغب العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية، والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات.

ج- مواقع على شبكة الإنترنت: وهي مواقع تخص وكالات التوظيف، وعادةً ما تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية، أو رسوم حسب نوع الخدمة.

4- المدارس والمعاهد والجامعات: تلعب المدارس والمعاهد والجامعات دوراً فعالاً في توظيف الخريجين، فقد تلجأ العديد من المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع المدارس والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها، وخاصةً الخريجين المتفوقين.

5- النقابات العمالية: ويُبرز أهميتها في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصةً في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة عن طريق الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التوظيف من بين أعضاء النقابة فقط.

6- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء، وحتى مديرو الموارد البشرية أصبح لديهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وهي تعني بتخريجهم ومنحهم أجازات لممارسة المهنة.

7- الأخذ بأراء الخبراء والأساتذة: تميل بعض المنظمات إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو منظمات أعمال أخرى يعملون لديها، أو كانوا يعملون لديها، كما تميل بعض المنظمات إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثقاً بهم، وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد أن تكون في محلها.

8- أسواق العمل الخارجية(*): ويُعد من المصادر الجيدة لاستقطاب الموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد، أو ندرة بعض التخصصات والمهارات، وتنسم الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات ومستوى التحصيل العلمي، وتكون عادةً مدربة ومؤهلة وجاهزة للعمل، وليست بحاجة إلى تعليم وتدريب وتكاليف.

2-3-7- تقييم إستراتيجية الاستقطاب:

تعد إستراتيجية الاستقطاب مهمة نظراً لما تبذل المنظمة عليها من جهد وتكاليف مالية، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إجراء التقييم والمراجعة الدورية لها، ولتقييم هذه العملية نذكر منها ما يأتي: (الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، 2006م، 198-199)

1. عدد المتقدمين: يجب على المنظمة أن تعمل على توازن بين عدد المتقدمين للعمل في المنظمة والعدد الذي تحتاجه المنظمة لتعيينهم والحصول على أفضل الموظفين واختبارهم، فعدد المتقدمين يُعد أحد المقاييس لتقييم عملية الاستقطاب.

2. نوعية المتقدمين: يتم تقييم نوعية المتقدمين عند ما تكون مؤهلات الأفراد المتقدمين مطابقة فعلاً مع المواصفات المطلوبة للوظائف، وتحقيق مستوى الأداء المطلوب للمتقدمين.

3. التكلفة والوقت: يجب على المنظمة أن تجري التقييم بتحديد التكاليف التي تم صرفها على عملية الاستقطاب ومقارنتها بالعوائد المحصلة من قبل الأفراد الذين شغلوا الوظائف، كما يتبنى مقارنة مدى تكلفة تعبئة كل وظيفة من قبل الإدارة بتكاليف الدوران الوظيفي وأبعاده على المنظمات، فالمنظمة قد تتكبد تكاليف عالية وتستغرق وقتاً طويلاً مقابل الحصول على فرد يشغل وظيفة بسيطة ليس لها تأثير مهم على المنظمة، وأن فاعلية جهود الاستقطاب لا يمكن أن يلمسها المسؤولون إلا بإتباع طرق كمية بقدر الإمكان، كالوقت المستغرق في الاستقطاب، وحجم عدد المتقدمين، ونسبة من يتم الاختيار من بينهم من إجمالي عدد المتقدمين، ونسبة الأفراد الجيدين، ومن تثبت جدارتهم بعد التعيين مقارنة بمجموع عدد المتقدمين للمنظمة.

* يقصد بأسواق العمل الخارجية العمالة الوافدة من الدول المجاورة وغير المجاورة، والتي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة للسفر من أجل العمل، بسبب انخفاض مستوى الأجور والرواتب لديها (عقيلي، عمر، 2005م، 293).

4-2- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية HRSAS:

تُعد إستراتيجية الاختيار والتعيين بشكل عام من أبرز القضايا التي نالت اهتمام المعنيين بشؤون المنظمات الخدمية وتشريعاتها، حيث لا بد للمنظمة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها، وتهتم المنظمات الحديثة في الوقت الحالي بعملية الاختيار لأنها تعدها من المراحل الحيوية لا في حياة المنظمة فحسب بل في حياة العنصر البشري نفسه (الموسوي، سنان، 2004م، 110)، وعملية الاختيار والتعيين تهدف إلى تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط ومتطلبات العمل، وبين مواصفات وخصائص العنصر البشري من حيث المهارات، والقدرات، وغيرها (الفارس، وآخرون، 2005م، 167).

2-4-1- مفهوم اختيار الموارد البشرية:

لقد قدم الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة عدداً من المفاهيم والتعريفات المتعلقة بعملية الاختيار، وفيما يلي عرض لمجموعة من تلك المفاهيم نتناولها على النحو الآتي:

- عرف (أبو شيخه، نادر، 2000م، 80-81) الاختيار بأنه "عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم"، كما عرف بأنه "البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أكثرهم ملائمة"، وهناك فرق بين المفهومين، فطبقاً للمفهوم الأول: تنتظر المنظمة تقدم بعض الأشخاص لشغل وظيفة شاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الأفراد المتقدمين هم أفضل العناصر للمفاضلة بينهم، وطبقاً للمفهوم الثاني: وهو أن تقوم المنظمة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة فإن المنظمة تعمل على تنمية مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة وهذا المفهوم فيه قدر أكبر من الإيجابية من جانب المنظمة.

- وجاء في تعريف (حسن، راوية، 2001م، 123) يتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء العمل، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار.

- وفي تعريف (حrchوش، عادل، والسالم، 2009م، 85) للاختيار بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة".

- وقد عرف (ماهر، أحمد، 2007م، 236) الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة".

- أما (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005م، 168) فقد عرّفوا عملية الاختيار بأنها "عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم، وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين، بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد أو رفضهم".

- في حين أكد (ثومسون، روزمري، 2004م، 75) إن عملية الاختيار تعني "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها".

يستنتج الباحث إن عملية الاختيار وفقاً لهذه التعريفات والمفاهيم، هي بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل الوظائف الإدارية، إذا ما توافرت فيهم الصفات والمؤهلات المطلوبة والمتناسبة مع متطلبات ومسؤوليات شغل تلك الشواغر الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة، بما يحقق العدالة والمساواة بين جميع المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية للمنظمة.

2-4-2- الأهمية الاستراتيجية لاختيار الموارد البشرية:

تحظى عملية اختيار الموارد البشرية بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق الآتي:

1. إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في العمل المناسب، فالشخص الذي يشعر أنه عُين في عمل لا يتناسب مع مؤهلاته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.
2. إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً (أبو شيخه، نادر، 2000م، 82).
3. إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
4. إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء الموظفين بها، فكلما كان لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح.
5. إن من أهم عوامل الفساد في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها (عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، 2006م، 77).

2-4-3- فوائد الاختيار السليم ومسؤوليته:

يحقق الاختيار السليم فوائد عديدة للموظفين والمنظمة، لعل من أبرزها ما يأتي:

1. يمثل الاختيار السليم عاملاً مهماً من عوامل رضا الفرد عن العمل وقناعته به ورفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي فهو يدفعه إلى تأدية أعماله بحماس ويولد لديه إحساس بالمسؤولية، مما يساعده على تطوير قابليته للعمل.

2. يساهم الاختيار السليم في تحقيق أهداف المنظمة كزيادة الأرباح، والراحة النفسية للعاملين، وتحسين سمعة المنظمة بين أوساط المجتمع.

3. يساهم الاختيار العلمي والموضوعي للعمل في إتقان العمل بشكل جيد وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وانخفاض مستوى معدل دوران العمل والغياب والتعرض للإصابات، واستخدام عناصر الإنتاج بكفاءة عالية (الموسوي، سنن، 2004م، 111).

وتقع مسؤولية وضع إستراتيجية اختيار الموظفين ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بوضع سياسة تتناسب مع أهداف المنظمة المنشودة، وتعد عملية اختيار الأفراد الجيدين من أصعب العمليات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لأن العملية بحد ذاتها تتطلب أن تتوافق الأعمال مع مواهب وكفاءات المتقدمين لإشغالها، وهذه العملية تتطلب دراسة وكفاءة من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية لأن أي خلل يحدث في عملية التطابق يؤدي إلى اختيار أفراد لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع الوظائف التي يشغلونها.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمة الخدمية من اختيار الأفراد الأكفاء ينبغي عليها أن تتعاون وتنسق مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن الحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم للعمل في وظائفها الشاغرة، وبالتالي فإن مشاركة الإدارات الأخرى في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية الاختيار سوف يساعد على تنفيذها بكل كفاءة وفاعلية (الموسوي، سنن، 2004م، 112).

2-4-4- مشكلات عملية الاختيار والتعيين:

توجد العديد من المشكلات التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين، ومن تلك المشكلات ما يأتي:

1. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

2. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

3. ضعف عملية التحليل الوظيفي بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة وواجبات شاغلها (الفرا، ماجد، والزعنون، محمد، 2008م، 704).

4. غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهينة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار.

5. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.
6. شكلية فترة التجربة، بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للمرشح للتعين الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية، مما يؤثر على قرار التعيين.
7. عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين، مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بها.
8. زيادة التكاليف، بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.
9. إغفال المحددات القانونية والاجتماعية، مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف (الهيتمي، خالد، 2003م، 141-142).

2-4-5- مراحل عملية الاختيار والتعيين:

- هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الاختيار والتعيين، وسيتم توضيح هذه المراحل بشيء من التفصيل على النحو الآتي:
- 1- **استقبال طالبي العمل:** تتضمن هذه المرحلة الترحيب بطالبي العمل، وتعريفهم بالمنظمة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع برنامج تعريفي متكامل يتضمن تحديد الموظفين الذين سيقومون بمهمة الاستقبال والترحيب (الموسوي، سنان، 2004م، 114-115).
 - 2- **الفحص الأولي لطلبات التوظيف والمقابلة الأولية:** ويتم من خلال هذه المرحلة فحص الطلبات، والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق تلك الشروط أو المواصفات، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وإنجازها، وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل بها، والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة (القحطاني، محمد، 2008م، 117).
 - 3- **إجراء المقابلة Interview^(*):** تعد المقابلة من أكثر وسائل الاختيار شيوعاً واستخداماً في جمع المعلومات اللازمة لإجراءات الاختيار في المنظمات، وذلك لأن المقابلة تنتج بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد وخصائصه الشخصية، وقد تكون المقابلة طويلة أو قصيرة، وهذا يتوقف على طبيعة المعلومات المطلوبة ونوعية الوظيفة، والغرض من إجراء المقابلة ما يأتي:

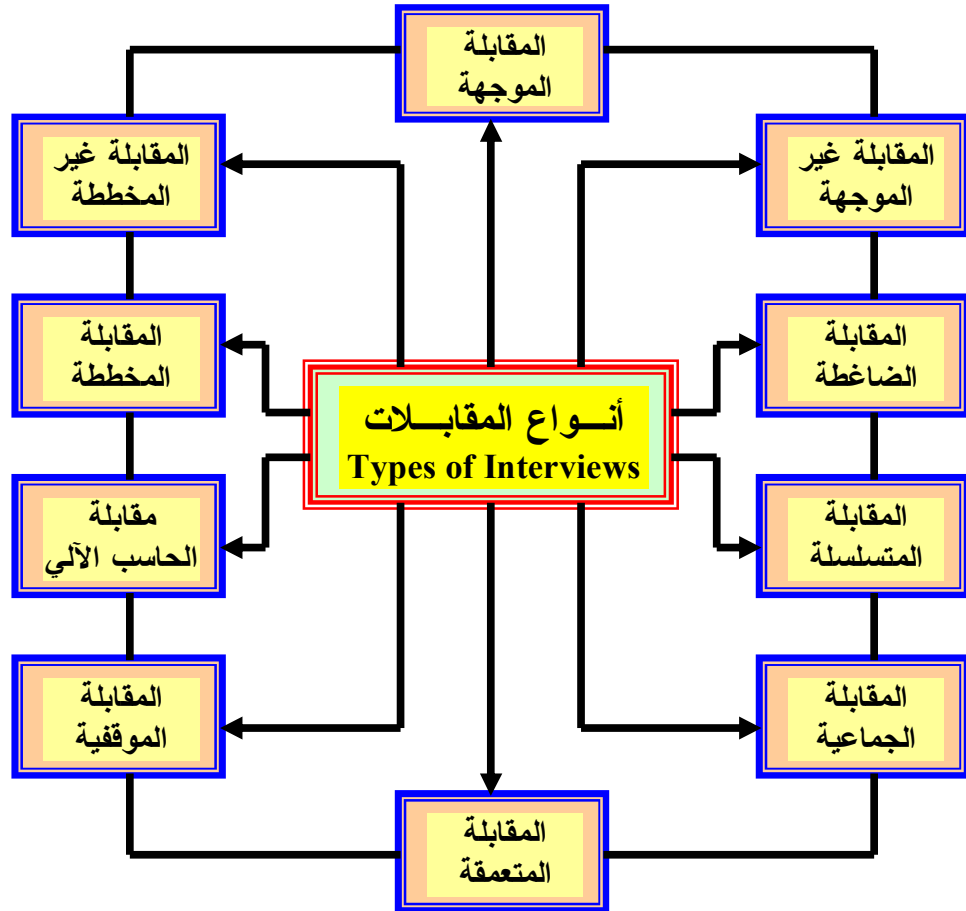
- (1) مدى صلاحية الشخص المتقدم للوظيفة.
- (2) التحقق من دافعية الشخص للاستمرار في العمل.

(*) تعرف المقابلة بأنها وسيلة تهدف إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم، على ضوء مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها، إلى جانب التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم وجها لوجه، والتأكد بشكل مباشر من أهليته ومناسبته لشغل الوظيفة (العريقي، منصور، 2008، 92-94).

- (3) معرفة إمكانية تكيف الشخص مع الموظفين في المنظمة.
- وتشمل مقابلة التوظيف بشكل رئيس في أي منظمة من المنظمات على ثلاثة أغراض هي:
- (1) الحصول على معلومات وحقائق من طالب الوظيفة.
 - (2) تعطي للمتقدم صورة عن الوظيفة التي سيشغلها وعن المنظمة التي سيرتبط بها، وتوضع له المطالب والالتزامات في مقابل المزايا الحقوق المتاحة له دون تحيز لأي من الطرفين.
 - (3) إقامة علاقة صداقة مع طالب الوظيفة سواء كان يعمل أو لا يعمل.
- وتتعدد أنواع المقابلات من منظمة إلى منظمة أخرى، وتختلف باختلاف الهدف منها، ومن أهم أنواع المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين ما يوضحها الشكل الآتي رقم (15).

شكل رقم (15)

أنواع المقابلات



- المصدر: (إعداد الباحث)

ومن خلال الشكل رقم (15) سوف يستعرض الباحث لأنواع تلك المقابلات بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

1. **المقابلة الموجهة:** تترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة، إضافة إلى أن حرية المرشح للوظيفة منخفضة نظراً لخضوعه إلى أسئلة معدة مسبقاً.
2. **المقابلة غير الموجهة:** هي عكس المقابلة الموجهة، حيث يقوم المقابل باختيار موضوع المقابلة ويحدد هدفه وأسلوبه، كما تتاح للمرشح الحرية للإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً.
3. **المقابلة الضاغطة:** ويتبع في هذا النوع الأسلوب القهري والقسوة والشدة مع المقابل ليتم استنطاق المقابل عن موضوع معين، وقد يفقد المقابل في هذا النوع توازنه ويضعه في موقف دفاعي بهدف قياس قدرته على التحمل والصبر، ومن أمثلة الوظائف التي يطبق عليها هذا النوع وظائف الصيانة، والمبيعات، والوظائف المتعلقة بشكاوى العملاء.
4. **المقابلة المتسلسلة:** يتميز هذا النوع من المقابلة بوجود عدد من المقابلات يقوم كل منهم بشكل مستقل بمقابلة المتقدم في أوقات مختلفة وبصورة متسلسلة.
5. **المقابلة الجماعية:** تتم هذه المقابلة بواسطة لجنة مكونة من ثلاثة أو ستة أعضاء لمقابلة المتقدم للوظيفة في آن واحد، ويستخدم هذا النوع من المقابلات عند اختيار المستويات العليا.
6. **المقابلة المتعمقة:** يتم في هذا النوع من المقابلة تحديد العناصر الرئيسية مسبقاً التي يراد استكشافها في المتقدم، ويجب أن تكون هذه العناصر مكتوبة، ومن الموضوعات التي يتم تناولها هنا (التحصيل العلمي، الخبرة السابقة، الوضع المادي، التأقلم الاجتماعي، الهوايات) وغيرها.
7. **المقابلة الموقفية:** يهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً، فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل (ربابعة، علي، 2003م، 51-53).
8. **مقابلة الحاسب الآلي:** نظراً لتباعد المسافات أحياناً، ومن أجل تخفيض التكاليف، أصبحت تنفذ المقابلات عن طريق الحاسب الآلي في بعض المنظمات، حيث يقوم المبرمجون بتصميم برنامج يشتمل على الأسئلة التي يراد طرحها على المتقدمين للعمل، وتحديد إجاباتها المرغوبة، ويغذى بها الحاسب الآلي (عقيلي، عمر وصفي، 2005م، 344).
9. **المقابلة المخططة:** وفيها تحدد اللجنة التي تقوم بإجراء المقابلة أسئلة قياسية، يتم توجيهها لجميع المتقدمين، مما يُسهل المقارنة بين الإجابات، وتعد المقابلات المخططة أفضل من المقابلات الأخرى.
10. **المقابلة غير المخططة:** وفيها تتاح الحرية للجنة المقابلة لطرح ما تشاء من الأسئلة على المتقدم، وقد تختلف الأسئلة الموجهة إلى كل متقدم (العريقي، منصور، 2008م، 94).

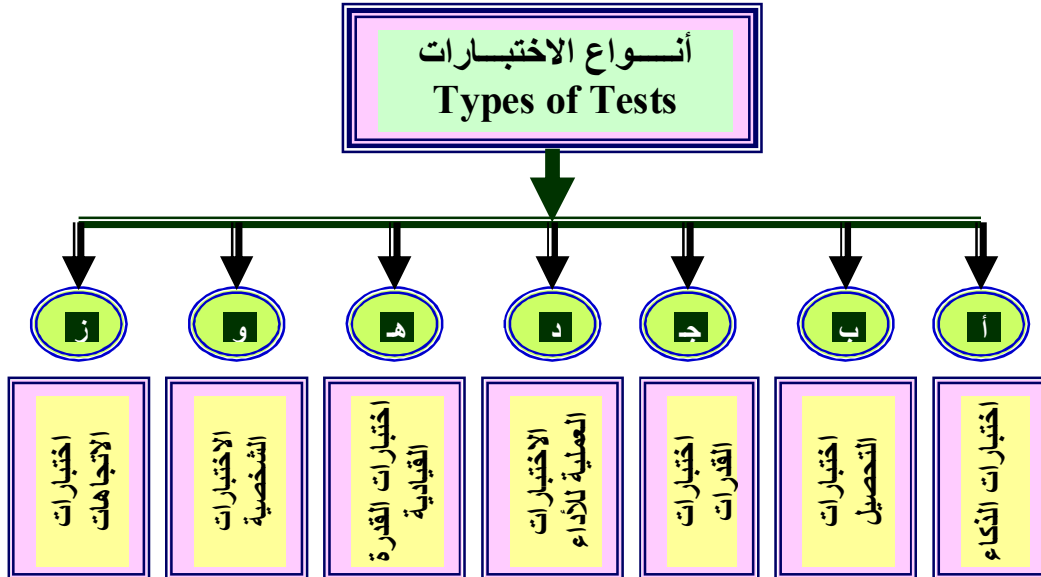
4- إجراء الاختبارات (*):

وهي مرحلة أخرى في عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الشاغرة بالمنظمة، والتي من شأنها أن توصل لاتخاذ القرار الصائب لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة لشغلها، ومن شأن هذه المرحلة أن تمكن المنظمة من تلافي الثغرات التي قد تصاحب المقابلات التي سبق وأشرنا إليها، وتنطلق فلسفة إجراء الاختبارات من فرضية الفروق الفردية ومن أن القدرات والمهارات البشرية تخضع في الغالب لمبدأ التوزيع الطبيعي، إذ يوحي هذا المبدأ بوجود قلة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من هذه القدرات، كما توجد قلة منهم يتمتعون بدرجة متدنية، بينما يتمتع الغالبية من الأفراد بقدرات معتدلة ومتوسطة (الكبيسي، عامر خضير، 2005م، 96).

وتتعدد الاختبارات التي تجرى عادة للمتقدمين لشغل الوظائف، كما تتنوع أساليبها تبعاً لمستوى الوظائف الشاغرة وطبيعتها من جهة، وتبعاً للقدرات والمهارات التي خصصت هذه الاختبارات لقياسها من جهة أخرى، ويمكن تمثيل أهم الاختبارات الشائعة التطبيق في وقتنا الحاضر في الكثير من المنظمات من خلال الشكل الآتي رقم (16).

شكل رقم (16)

أنواع الاختبارات المستخدمة لشغل الوظائف



- المصدر: (إعداد الباحث).

ومن خلال الشكل رقم (16) يستعرض الباحث تلك الاختبارات بشيء من التفصيل:

(*) تعرف الاختبارات بأنها الإجراءات المتبعة لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، أو أنها مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة.

(أ)- **اختبارات الذكاء (*)**: وتستخدم في اختبار المتقدمين لشغل وظائف تستلزم قدراً من الذكاء والفهم والتعلم وسرعة الاستجابة والبدئية، وهناك نماذج دولية متفق عليها لقياس ذكاء الأفراد في لغات متعددة توضح بالدرجات نسب ذكاء الممتحنين، ومن خلال هذه الاختبارات يُستبعد المتقدمون الذين يفشلون في الحصول على حد معين من الدرجات، ولا يفضل إعطاء مثل هذه الاختبارات للمتقدمين لشغل وظائف مهنية أو روتينية لا تستلزم إلا مهارات محددة، وهناك اختبارات للذكاء الاجتماعي التي تستخدم أحياناً لقياس قدرات المتقدمين للتكيف للظروف الطارئة والحالات الاستثنائية ومدى تقديرهم للتعامل مع مختلف الفئات والمستويات.

(ب)- **اختبارات التحصيل**: وتستخدم لاختبار المتقدمين لشغل وظائف متخصصة أو ذات طابع أكاديمي أو مهني لتقيس حجم وعمق المعلومات التي يعرفها المتقدم في مجال تخصصه ومدى إلمامه بفروع هذا التخصص ومواكبته لأحدث ما نشر عنها، وينبغي أن تجرى هذه الاختبارات من قبل متخصصين كبار أو ممن لهم سبق في الممارسة والتطبيق، ولا تساعد كثيراً في قياس قدرات الموظف الشخصية أو استعداداته للتعامل مع الآخرين كرئيس أو كمرعوس فعال.

(ج)- **اختبارات القدرات**: وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى قياس قدرة الفرد وقابليته على تعلم أداء الوظيفة إذا تم تدريبه بشكل جيد، ومن الأفضل أن تستخدم مثل هذه الاختبارات للأفراد الذين يمتلكون خبرات قليلة أو لا يمتلكون نهائياً في مجالات الوظائف المرشحين لأشغالها، وتجري هذه الاختبارات في مجالات الأعمال المكتبية واللغوية والأكاديمية، والقدرة على أداء وظائف البيع، بالإضافة إلى أنها تستخدم لقياس براعة استعمال الأصابع واليد والتنسيق ما بين اليد والعين في آن واحد (شاويش، مصطفى، 2007م، 169).

(د)- **الاختبارات العملية للأداء**: وتستخدم للتحقق من إتقان المتقدمين لمهارات معينة أو قياس سرعة أدائهم أو درجة إنجازهم للأعمال والمهن التي تقدموا لشغلها، كما تستخدم في اختيار المتقدمين لشغل وظائف تستلزم إدارة الأجهزة والمكائن والمعدات للتأكد من قدرتهم على تشغيلها أو نقلها أو صيانتها، إضافة إلى استخدامها في تعيين المتقدمين لشغل الوظائف الكتابية على الآلة الكتابية أو الاختزال، ويؤخذ على هذه الاختبارات أنها لا تصلح لقياس الموظف لشغل الوظائف القيادية أو الإشرافية.

(*) اختلف الباحثين في تعريفهم للذكاء (Intelligence)، فقد أعطوه أكثر من تفسير أو تعريف من أهمها: أن الذكاء يعني قدرة الفرد على ربط العلاقة بين الأشياء، وهناك تعريف آخر يقول: أن الذكاء هو القدرة على التفكير السليم والاستنباط بمعنى استنتاج المعنى من وراء أي كلمة أو مفهوم والاستفادة من الخبرات السابقة وبعد النظر في الحكم على الأمور، كما أن هناك تعريفاً آخر هو أن الذكاء يعني القدرة على حل المشاكل بتلقائية دون الاستعانة بالخبرات المشابهة السابقة.

(هـ)- الاختبارات الشخصية: وتستخدم للوقوف على صفات المتقدمين الشخصية ومعرفة المزايا والميول والاستعدادات والعادات التي تميزهم، ويكون هذا النوع من الاختبارات مفيداً لاختيار المتقدمين لشغل بعض الوظائف التي تفترض بشاغلها التمتع ببعض الموصفات كالصبر أو الهدوء أو المرح أو البساطة، كما تقيس بعض هذه الاختبارات وخاصة السيكولوجية منها درجات الانفعال النفسي أو الانحرافات أو العقد الشخصية التي قد تعيق المتقدم عن ممارسة وظيفته.

(و)- اختبارات القدرة القيادية: وتستخدم في اختبار المتقدمين لشغل الوظائف القيادية وقياس مدى قدرتهم في كسب ثقة المرءوسين وتوجيههم وتحقيق التعاون والتفاعل بينهم على إصدار القرارات الصائبة في الوقت المناسب، إضافة إلى قياس مدى استعدادهم للتصرف كقيادة مؤثرة في سلوك الموظفين معهم **(الكبيسي، عامر، 2005م، 97).**

(ز)- اختبارات الاتجاهات: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الفرد أو الموظف وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل المتبعة في المنظمة وغيرها، حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل **(عبد الباقي، صلاح الدين، 2000م، 145).**

5- الكشف الطبي: وتهدف الإدارة من هذه المرحلة إلى التأكد من مدى لياقة المتقدم صحياً لشغل الوظيفة، ويتم الكشف الطبي بواسطة جهات طبية متخصصة، كالمشافي والعيادات الخارجية، وأهم ما يتم التأكد منه: سلامة الجسم والأعضاء، الكشف عن القلب، تحليلات الدم، السكري، وتأتي أهمية هذا الكشف في أن بعض الوظائف يتطلب شغلها شروطاً صحية معينة، فمثلاً الذي يعاني من ضعف النظر لا يصلح للحراسة ليلاً، والذي يعاني من الفقرات الوسطية لا يمكن ترشيحه لحمل مواد ثقيلة **(العريقي، منصور، 2008م، 104-105)**، والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلاً، ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية للمرشح للوظيفة في وقت إجراء الكشف **(ماهر، أحمد، 2007م، 262).**

6- القرار النهائي: وتعد المرحلة الأخيرة، فبعد تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح الذي أجتاز المقابلة والاختبارات بنجاح، والرجوع إلى الجهات المرجعية السابقة التي كان يعمل بها المتقدم، والأخذ بتوصيات المزمكين الموثوق بهم، والتأكد من لياقة المرشح صحياً، وأخذ رأي مدير القسم المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة، أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك **(أنور، محمد، 2003م، 165).**

2-4-6- التعيين Placement: يقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا

القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية، وأيضاً واجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يشغلها الموظف (القحطاني، محمد، 2008م، 127).

وتعد إستراتيجية التعيين المرحلة أو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار، وأخيراً التعيين، وقد تحدثنا في الفقرات السابقة عن مراحل عملية الاختيار التي تنتهي عادةً بقبول المتقدم للوظيفة أو حجب القبول عنه، ومما هو جدير بالإشارة هنا أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو حجبه، أنظر الشكل رقم (17).

ومن بين ما تحققه هذه الإستراتيجية هو الحكم بشكل عملي على مدى صلاحية الفرد لإدارة عمله وسلوكه الوظيفي، والتخلص من الأفراد الذين ثبت بأنهم غير صالحين للعمل في الوقت المناسب، إذ أن الكثير من أنظمة وقوانين العمل تضع قيود كثيرة حول عملية الاستغناء عن الموظفين بعد تعيينهم بشكل دائم، وذلك لأسباب إنسانية واجتماعية، بالإضافة إلى معارضة الاتحادات والنقابات لقرارات الاستغناء عن الموظفين، وخصوصاً إذا كان سبب الاستغناء يعود إلى انخفاض مستوى كفاءة الأفراد في أدائهم لعملهم (الموسوي، سنان، 2006م، 130-131).

وتتضمن إستراتيجية التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ومن ثم التقييم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف، ويمكن إيجاز هذا النقاط كما يأتي:

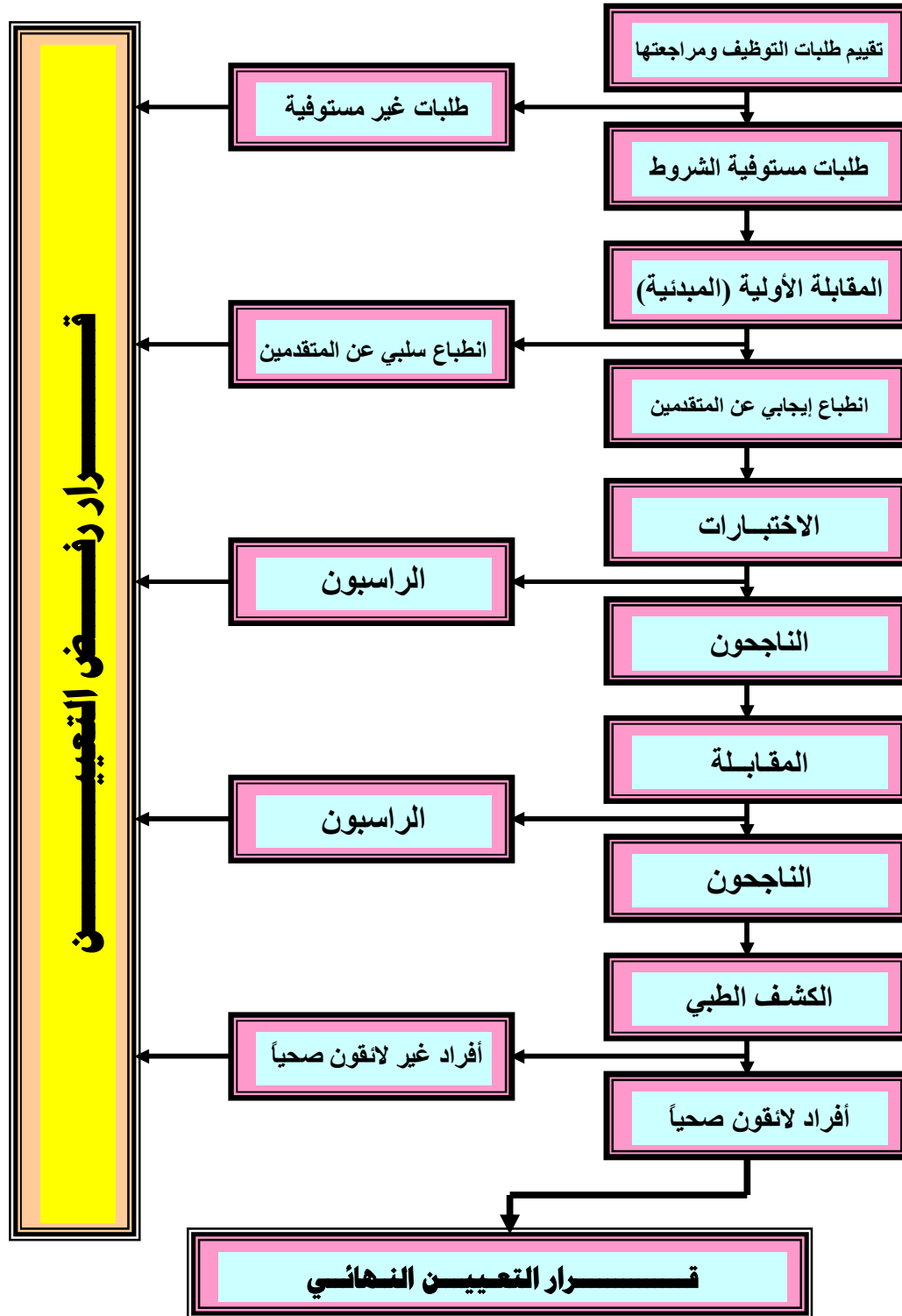
1- إصدار قرار التعيين: تقوم الجهة المختصة بإصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادةً ما يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل، ويجوز تمديد فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف الجديد في عمله (حrchوش، عادل، والسالم، مؤيد، 2009م، 94).

2- التهيئة المبدئية: يقصد بالتهيئة (Orientation): العملية التي يتم بموجبها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة وزملاء العمل، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها (العريقي، منصور، 2008م، 107)، وفي الكثير من المنظمات الخدمية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها، للتقدم الذي يحرزه الموظف الجديد فيما يتعلق بكيفية إعداده وتكيفه للعمل.

ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المنشودة منها يجب عدم المغالاة فيها، ومن المستحسن عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعاة الآتي:

- (1) استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسة المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة على التساؤلات التي يثيرها.
- (2) تحديد المعلومات التي سيتم إعطاؤها للموظف الجديد وكيفية تزويده بها.
- (3) تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل من أجل التعارف.
- (4) متابعة وتقويم نتائج برنامج التوجيه بعد فترة زمنية مناسبة، وقد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بين الموظف الجديد وبين رئيسه المباشر وممثل من إدارة الموارد البشرية، ويجب أن تكون هذه المقابلات موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي.
- 3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** سبق أن تحدثنا بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة الواحدة، ويبقى الموظف الجديد خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، وي طرح فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله.
- 4- تثبيت الموظف الجديد وتمكينه:** بعد أن يجتاز الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته وجدارته ويفيد تقرير رئيسه المباشر بأنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار والملاحظة ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الموظف من أداء العمل من خلال منحة الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.
- فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه (Empowerment) لا تكفي لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، وإن حسن الأداء في العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل (حرحوش، عادل، والسالم، 2009م، 95).
- مما سبق يلاحظ الباحث أن إستراتيجيات (الاستقطاب والاختيار والتعيين) من الإستراتيجيات الضرورية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كوظائف أساسية من بين وظائفها المتعددة، إذ أن هذه الإستراتيجيات لا تستطيع أي إدارة موارد بشرية الاستغناء عن إحداها أو تجاوزها لاعتمادها على بعضها البعض، فلا يمكن اختيار موظف دون إجراء عملية الاستقطاب بأشكاله المعروفة، ولا يمكن إجراء عملية التعيين دون أن يسبقها عمليتي الاستقطاب والاختيار، ومن هنا يبرز مدى أهمية إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بما فيها المصارف الإسلامية.
- ويمكن تصوير مراحل إستراتيجية الاختيار والتعيين بواسطة الشكل رقم (17) كما يأتي:

شكل رقم (17)
آلية مراحل منهجية عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية



- المصدر: بتصرف: (عقيلي، عمر وصفي، 2005م، 350، القحطاني، محمد، 2008م، 116،
العريقي، منصور، 2008م، 91، ماهر، أحمد، 2007م، 241).

2-5- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية HR Training Strategy:

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها في منظمات الأعمال كافة محلياً وعالمياً، باعتبار التدريب أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسة لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف الموظفين في تلك المنظمات، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، والتدريب الناجح والمثمر يتطلب تعليم مستمر من خلال تصميم فرص التعليم من قبل إدارة المنظمة بهدف تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات الأفراد ليتم إنجاز الأعمال بفاعلية وبأداء عالي المستوى، حيث أن الأداء من ثوابت المنظمة وأهدافها الأساسية.

إن تدريب وتطوير الموارد البشرية أمراً ضرورياً له أولوية في الإستراتيجيات الهادفة إلى خلق المهارات والمعارف وتطويرها لدى الموظفين لمواكبة التغيرات التقنية، وصمودها أمام تحديات المنافسة والمستجدات البيئية، ولذلك سيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم التدريب وأهميته، ومجالاته، وأهدافه وفوائده، وأنواع التدريب والاحتياجات التدريبية.

2-5-1- مفهوم التدريب للموارد البشرية:

يُعد مصطلح التدريب (Training) من المصطلحات التي نالت حظاً وثيراً من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التي نحتها الباحثون والدارسون لأغراض دراستهم كما شاركهم الأمر العاملون في مجال التدريب، ونورد من هذه التعريفات ما يأتي:

- يقدم (معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، 1994، 363-364) عدة تعريفات لمصطلح التدريب حيث عرفه على أنه "الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدوره في المنظمة التي يعمل بها لتحقيق هدف محدد" ويزيد المعجم ذاته توضيحاً للعلاقة بين التعليم والتدريب حيث يشير إلى أنه يجب التفرقة بين مفهوم التدريب (Training) وتنمية القدرات (Development)، إذ يتمثل مفهوم تنمية القدرات في أنه زيادة قدرات الإنسان لتحسين مكانته الوظيفية، أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسؤوليات أكبر، وفي هذا السياق يجب أن نشير إلى أن هناك فروق بين التدريب والتعليم خاصة فيما يتعلق بالهدف والزمن والمحتوى لكل منهما.

- ويُعرف (كشواي، باري، 2006م، 118) التدريب بأنه "الجهد المنظم من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي".

- ويشير (الموسوي، سنان، 2006م، 189) إلى ما أشار إليه كشواي في أن التدريب "عملية تطوير معرفة الفرد ومهاراته وقدراته من أجل تطوير عمل المنظمة حالياً ومستقبلاً".

- ويؤكد (الحكيم، حلمي، 2003م، 4) على أن "التدريب في حد ذاته نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات (Skills) ومعارف (knowledge) وتوجهات (Attitude) جديدة، أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب المتطلبات العظيمة ومسارات العمل".

- ويذهب (ملدعون، عيسى، 2003م، 6) إلى ما ذهب إليه الحكيم في أن التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغيير بعض اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة".

- ويقول (عبد الله، سعد الدين، 2007م، 22) بأن التدريب "عبارة عن مجهودات لها أهداف محددة تبذلها المنظمة، بغرض تزويد الموظف بمعلومات ومعارف تكسبه مهارة في أداء العمل، بما يعود بالنفع عليها من خلال رفع كفاءة أدائه، وبما يعود على المتدرب نفسه من جانب وظيفي، حيث يكون سلماً لبلوغ وظائف أعلى في المستقبل".

وعلى الرغم من تعدد التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لمصطلح التدريب، إلا أن الباحث يرى بأنها تنطوي في مضمونها على أربعة مفاهيم أساسية هي:

(1) يرتبط التدريب بالعنصر البشري ارتباطاً وثيقاً، وينقسم العنصر البشري إلى ما يأتي:

أ- المدرب الذي ينبغي أن يكون على درجة عالية من العلم والخبرة والمهارة حتى يتسنى له القيام بدوره في العملية التدريبية.

ب- المتدرب الذي يتم الاهتمام بفكره فيصقل بالمعلومات الحديثة، ويتم الاهتمام بأدائه ليرتفع ويتحسن من خلال إكسابه المهارات اللازمة لأداء عمله.

(2) أن هناك علاقة طردية بين جودة أداء أي منظمة وبين جودة العمليات التدريبية بها، وذلك بما تنطوي عليه هذه العملية من تقدير دقيق وواقعي للاحتياجات التدريبية للموظفين، وميزانية جيدة يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب، وموضوعات تدريبية ملائمة وحديثة، ومعينات تدريبية تخدم العملية التدريبية، ومدرب ذو علم واسع الإطلاع ولديه من الخبرات الكثيرة التي تختلط بما لديه من علم لتسفر عن مزيج يرتبط بالواقع ويُقدم إلى المتدرب في صورة مبسطة.

(3) أن العملية التدريبية تبدأ بتقدير للاحتياجات التدريبية للعاملين، وهذه العملية لا تتم مرة واحدة ولكن ينبغي أن تتم على فترات منتظمة وتنتهي هذه العملية بتقييم التدريب وقياس أثره في العمل.

(4) أن هناك علاقة وثيقة بين أهداف التدريب والأهداف الأساسية للمنظمة.

2-5-2- علاقة التدريب ببعض المفاهيم الأخرى:

يتوجب هنا التمييز بين التدريب وغيره من المفاهيم المرتبطة ببعضها البعض والقريبة من التدريب، وتشمل هذه المفاهيم التعلم، والتعليم، والتنمية، وهي مفاهيم ترد على أنها متقاربة.

أولاً- التدريب والتعلم: يختلف التدريب عن التعلم في أن التدريب عبارة عن عملية منظمة، في حين أن التعلم عملية غير منظمة، كما أن التدريب يتم بوسائل مباشرة، بينما التعلم يتم بطريقة غير مباشرة، ومن خلال الخبرة والدراسة، كذلك يختلف التدريب عن التعلم، في أن التدريب تسهل معرفته ومعرفة آثاره، بينما التعلم يصعب قياسه، وإن كان من السهل قياس آثاره.

ثانياً- التدريب والتعليم: يختلف التدريب عن التعليم في أن الأول ينطوي عادةً على استيعاب سلوكيات وحقائق وأفكار يمكن تحديدها بدقة وسهولة في إطار وظيفة محددة أو عمل معين، بينما التعليم موجه نحو الفرد، وهو عبارة عن عملية تغيير واسعة لأفكار ومفاهيم ومعارف الفرد، وهي أقل خضوعاً في أهدافها للتحديد الدقيق أو التعريف الواضح، كذلك يختلف التدريب عن التعليم، في أن التدريب يهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات ويغرس اتجاهات مطلوبة لأداء مهام محددة، بينما التعليم عادةً ما يزود الدارس بأطر نظرية ومفاهيم مصممة لإثارة ذهن الطالب وقدراته التحليلية والانتقادية.

ثالثاً- التدريب والتنمية: يختلف التدريب عن التنمية، في أن التدريب تظهر آثاره بسرعة، حيث يركز على وظائف الموظفين وتنمية قدراتهم لكي يقوموا مباشرة بأداء وظائفهم، أما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية للمنظمة، فهي تركز على النمو الشخصي للموظفين الذين يتم إعدادهم لشغل وظائف تتضمن مسؤوليات كبيرة وتحتاج إلى مهارات شخصية، بحيث تكون لديهم القدرة على التفكير والفهم الصحيح (عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، 2006م، 125-127).

2-5-3- الأهمية الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء الموارد البشرية المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها، ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال، وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال، إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى بروز التدريب ليكون واحد من أهم الإستراتيجيات التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفعالة للأداء، بما يلبي احتياجات المنظمات الخدمية لتحقيق غاياتها، والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم (رشيد، مازن، 2001م، 688)، يكتسب التدريب والتطوير أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، والعمل

باتفاقيات الجات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية، والمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية (مصطفى، أبو بكر 2004م).

إن التدريب الفعال يعد استثماراً في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف في المدى القصير والطويل، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور، الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، وإتقان الأعمال، والتقليل من الأخطاء، والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثم تقليل التكاليف، واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدمي وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع لروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين، الأمر الذي ينعكس، في نهاية المطاف، على مستوى أداء المنظمة بشكل عام (رشيد، مازن، 2001م، 689).

ويمكن تشبيه حاجة المنظمات للتدريب كحاجة الجسم إلى الدواء، إذ تعتمد المنظمات إلى التدريب لمواجهة الخلل والنقص الموجود لديها واسترجاع وضعها الطبيعي في السوق، كما أن الجسم يطلب الدواء للتخلص من المرض والمحافظة على استقراره وتوازنه.

كما تكمن أهمية التدريب في الإدراك المتزايد بأهمية الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها العنصر الفعال في وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها، حيث أصبح للتدريب في العصر الحديث دوراً مهماً في حياة الأفراد والمنظمات، ومما يدل على ذلك اهتمام الدول المتقدمة به، ويعد التدريب جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة، فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا الموظفين (توفيق، عبد الرحمن، 2005م، 14).

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات على اختلاف أنواعها (إنتاجية - خدمية - أخرى) بالدول المتقدمة تولي التدريب عناية خاصة، وتتفق عليه المبالغ الطائلة، وذلك لتحسين وتطوير أداء الموظفين، وإذا كان التدريب ذات أهمية في الدول المتقدمة فهو أشد أهمية في الدول النامية التي تنقصها الخبرات الإدارية في جميع الميادين، حيث يعد التدريب الوسيلة الرئيسة للاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة، ويلعب دوراً مهماً في تقدم هذه الدول.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب أهمها ما يأتي:

1. التدريب صفة المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطور والتفكير بأسس علمية حديثة.
2. التدريب يحسن من قدرات الموظفين وينمي مهاراتهم، مما يسهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظف وزيادة الأمان الوظيفي (السكّانة، بلال، 2009م، 21).

3. التدريب يساعد على تحسين أداء الموظفين وجودة المنتج أو الخدمة.
4. التدريب مهم لكافة الموظفين في المنظمة (الموسوي، سنان، 2006م، 189).
5. التدريب يعزز من المسؤولية ويزيد من احتمالية الأجر والترقية.
6. التدريب يزيد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، إذ أن تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلى رفع قدراتهم في أداء العمل المنوط بهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، وبالتالي للمنظمة ككل (Mullins, Laurie. J, 2003, 580).
7. التدريب عملية مستمرة ولا تتم لمرة واحدة في حياة الموظف، وذلك لأن الحاجة إليه متجددة بسبب التغيرات الناجمة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
8. التدريب ينمي مهارات الموظفين لتقديم عمل عالي الجودة، ومن أجل تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها يجب أن تهتم المنظمة بتطوير الموظفين من خلال ما يأتي:
(أ)- تدريب الموظفين فنياً، لزيادة مهاراتهم التفاعلية فيما بينهم، وفيما بينهم وبين الجمهور.
(ب)- تمكين الموظفين.
(ج)- تشجيع العمل الجماعي (Zeithaml, Valerie & Other, 2006, 366).
9. التدريب يساهم في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المنظمة تلك المهارات المطلوبة لأداء العمل.
10. التدريب يلعب دوراً مهماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين الموظفين.
11. التدريب يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، إلى جانب تهيئة مديري الغد وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.
12. التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، من خلال ثقتهم بأنفسهم وإدراكهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها (الشماع، خليل، 2004م، 396-397).
وعلى الرغم مما يشير إليه الإنتاج الفكري فيما يتعلق بأهمية التدريب، حيث يؤكد على اهتمام التدريب بصقل الأفراد بالمعارف والمهارات والخبرات التي تساهم في تحسين الأداء على المستوى الفردي ومن ثم تحسين أداء المنظمة كلها، إلا أن الباحث يرى أن أهمية التدريب في وقتنا الحاضر تنحصر في النقاط الثلاث الآتية:
(1) أن التدريب يهتم بالفرد ويمثل هذا الفرد مورداً أساسياً في المنظمة ويُعد من أصولها المعنوية، فهو رأسمالها الفكري، وهو مورد الموارد أي المورد الذي لا يمكن الاستفادة من أي مورد آخر بدونه، كما أن هذا الفرد يمكن أن يمثل ميزة تنافسية بين المنظمات، حيث إنه في

الوقت الذي قد تتشابه فيه المنظمات فيما تمتلكه من أصول وتقنيات، إلا أن هناك عنصراً فارقاً يظل باقياً هو العنصر البشري الذي يجب الاستثمار فيه (ربابعة، علي محمد، 2004م، 4).

(2) أن هناك علاقة قوية بين تقدم الدول ومقدار ما تنفقه على التدريب، فوفقاً لما ذهبت إليه الجمعية الأمريكية للتدريب والمعروفة بـ (ASTD) فإن المنظمات الأمريكية تنفق حوالي (70) بليون دولار سنوياً من أجل تدريب الموظفين، وأن غالبية هذه المنظمات تنفق ما بين (2%) و(4%) من دخلها السنوي على عمليات التدريب، وأن حوالي (80%) من هذه المنظمات راضية

تماماً عن عمليات التدريب بها. (Squires, Paul, www.Appliedskills.com.access date, P.1)

(3) أن التدريب صناعة لها أطراف أساسية ولها أرباح، أما أطرافها فهم ثلاثة المدرب والمتدرب والمنظمة، وأما أرباحها فتعود على الأطراف الثلاثة، فتعود على المتدرب بزيادة معارفه وخبراته ومهاراته وتأهيله لأداء أفضل أو الترقى لوظيفة أعلى، والحصول على ميزات شخصية أبسطها أن يكون متميزاً عن أقرانه، أما المنظمة فيعود عليها بإعطائها القوة المستمدة من الأداء الجيد للعاملين بها، وزيادة معدل الأداء وخفض إهدار الموارد، وهو السبيل الوحيد لملاحقة التطورات العالمية، أما المدرب فيعود عليه التدريب بالربح من الناحية المعنوية والمادية، أما الناحية المعنوية حيث إن كل من لديه معرفة وخبرة يسعد كثيراً بإكسابها لمن يحتاج إليها وهذا هو العلم الذي ينشر ولا يظل محبوساً في فكر صاحبه فهو الصدقة الجارية، ناهيك عن الإفادة من خبرات المتدربين والتعرف عن قرب على مشكلاتهم وواقعهم وآمالهم في التغيير وقدراتهم عليه، أما الناحية المادية فتتمثل في الدخل المادي.

2-5-4- مجالات إستراتيجية التدريب:

يسهم التدريب في خمسة مجالات أساسية نتناولها فيما يأتي:

1. **المعرفة knowledge:** مساعدة المتدرب على تعلم وفهم الحقائق والمعلومات والمبادئ.
2. **المهارات skills:** وهي أي عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي.
3. **الأساليب techniques:** يتضمن الأسلوب عادة تطبيق المعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
4. **الاتجاهات attitudes:** ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.
5. **الخبرات Experiences:** ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، حيث لا يمكن تعلم الخبرة داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة (عليوة، السيد، 2001م، 15).

2-5-5- دوافع التدريب:

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته ومجالاته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في الآتي:

1. **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب الموظفين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للأداء.
 2. **الاقتصاد في النفقات:** حيث يؤدي التدريب إلى خلق مردود أكثر من كلفته، وذلك عن طريق رفع كفاءة الموظفين والاقتصاد في الوقت، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
 3. **رفع معنويات الموظفين:** إذ عبر التدريب يشعر الموظف بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع وظيفته، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه لأداء عمله.
 4. **مواكبة التطورات التقنية والإدارية:** فالمعارف والاختراعات متجددة بشكل مستمر، ومواكبتها من خلال التدريب يكسب المنظمة مزايا تنافسية في السوق.
 5. **تخفيض نطاق الإشراف:** فالموظف أو العامل المدرب تقل أخطائه، ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه، ولا يحتاج إلى الإشراف الدائم من مدراه.
 6. **تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى السلامة:** إن التدريب يقود إلى تحسين معدلات أداء الموظفين، وحسن استخدام المواد الأولية، والدقة في تشغيل الآلات، كما يؤدي إلى انخفاض معدل إصابات العمل، وانخفاض مصاريف الصيانة، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح (العريقي، منصور، 2008م، 267).
- ## 2-5-6- أساليب إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله، وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي، ولذلك تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والموظفين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم، فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي

تعدّها المنظمة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب. وفيما يلي يستعرض الباحث أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة على النحو الآتي:

أولاً- التدريب داخل العمل(*) **On-the- Job Training**:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة هي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى من التدريب، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي (حسونة، فيصل، 2008م، 142). وهذا النوع من التدريب له أشكال متعددة، ولعل من أبرزها ما يأتي:

- (1) **الفترة تحت التمرين:** حيث يقضي الموظف عدة أشهر تحت إشراف رئيسه أو زميل قديم له قبل أن يصبح مسؤولاً تماماً عن عمله، وهذه الطريقة تستخدم غالباً لتدريب العمالة الجديدة، وعندها تسمى هذه الطريقة فترة تحت التجربة.
- (2) **الدوران بين الوظائف:** حيث يعمل المتدرب في أماكن متعددة من المنظمة ولفترة قصيرة، حتى يصبح لدى الفرد رؤية مختلفة بكافة وظائف وأقسام المنظمة التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- (3) **المكتب المجاور:** حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه، أو زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
- (4) **شغل وظائف الغائبين:** حيث يعتمد المتدربين إلى القيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
- (5) **توجيه الأسئلة:** حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله، ثم يبدأ بحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
- (6) **المشاركة في أعمال اللجان:** وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية.
- (7) **الوثائق والنشرات:** وتتضمن تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات

(*) توجد مرادفات كثيرة تستخدم في التعبير عن التدريب داخل العمل، ومنها: التدريب على رأس العمل، التأهيل أثناء العمل، التدريب في مواقع العمل، وغيرها، وجميعها تتفق في المفهوم رغم التباين في اللفظ.

الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقية، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة (حسونة، فيصل، 2008م، 143).

ثانياً - التدريب خارج العمل (*) Off-the-Job Training:

ويعد أحد أساليب التدريب الأساسية، التي يتم تطبيقها في كثير من المنظمات وخاصة الخدمية منها للوفاء بالاحتياجات التدريبية للمنظمة، ويتم هذا النوع من التدريب إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها، أو خارجها أو في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز تدريب البنوك أو الجامعات، أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

ومن أهم أساليب التدريب خارج العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال ومواقف مستقبلية، ويمكن تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق ما يأتي:

1- **أسلوب التنمية الذاتية:** وفيه يتم التدريب بدون مدرب، حيث يُعطى المتدرب حزمة من المعلومات المكتوبة، أو يكلف بمهمة معينة، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً دون أن يتعاون معه أحد من زملائه، وقد تكون المهمة: عملاً ينجزه، أو تقريراً يعده، أو توصية يتخذها، وبعد إنجازها للمهمة تقيم النتائج وتصحح الأخطاء ويدرب على كيفية تلافئها (العريقي، 2008م، 272).

2- **أسلوب المحاضرات (*)**: ويُعد أسلوب تدريبي مباشر، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء من المحاضرين (العزاوي، نجم، 2009م، 144)، وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام، وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين (أنور، محمد، 2003م، 198).

3- **أسلوب الوسائل السمعية والبصرية:** يستخدم هذا الأسلوب الوسائل الحديثة مثل الفيديو، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، والأفلام، آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريجي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق أو أساليب التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات (حرحوش، عادل، والسالم، 2009م، 147).

4- **أسلوب التدريب المعتمد على الحاسب:** تستخدم الحاسبات الآلية في التدريب من خلال الآتي:

- أ- محاكاة المواقف الفعلية، أي تطبيق عمل ما على الحاسب يكون له مماثل في الواقع.
- ب- قياس أداء المتدربين على أساس مستويات سابقة التحديد.
- ج- توفير قاعدة بيانات ومعلومات يلجأ إليها المتدرب.

(*) يقصد بالتدريب خارج العمل كل نشاط تدريبي لا يتم في مكان العمل، ولكن يتم خارجه بعد التحاق الفرد بالوظيفة.
(*) المحاضرة عبارة عن حديث منظم يلقيه المدرب على مجموعة من المتدربين (العريقي، منصور، 2008م، 274).

د- وضع اختبارات وتدريبات مختلفة للمتدربين (تقنيات الإدارة، 2003م، 617).

5- أسلوب دراسة الحالة Case Study: حيث يعتمد المدرب إلى اختيار مشاكل واقعية أو افتراضية، ويقوم بطرحها على المتدربين بهدف معرفة مقدرة الفرد على تحليل المشكلة وأسبابها ومدى قدرته على اقتراح الحلول المناسبة، والهدف من هذا الأسلوب يتمثل في تمكين الفرد من استخدام الخبرات النظرية المتوفرة لديه في مواجهة ظروف واقعية، وتكوين آراء واستنتاجات خاصة به ترسخ في ذهنه وتؤثر على سلوكه في المستقبل (أنور، محمد، 2003م، 199).

6- أسلوب المؤتمرات والندوات Seminars and Conferences: وهي عبارة عن اجتماعات منظمة، لها أهداف محددة، تعتمد على مبدأ المشاركة الجماعية للحضور، وتبادل الآراء حول المواضيع التي يتم مناقشتها بحيث تتاح الفرصة لكل عضو للإدلاء برأيه والتعرف على آراء ومعلومات الآخرين، ويستخدم عادةً في الموضوعات التي تحتاج إلى نقاشات وتداولات كثيرة، التي لا تستقر فيها المداخلات على أفكار محددة، مثل مواضيع العلاقات الإنسانية ومواضيع السلوك، وهذا الأسلوب يسمح بمشاركة عدد كبير من المتدربين، لكنه لا يسمح بتغيير سلوك الأفراد (حرحوش، عادل، والسالم، 2009م، 146).

7- أسلوب تمثيل الأدوار Role playing: وهو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع، ويستخدم هذا الأسلوب في مجال العلاقات الإنسانية، ومجال التدريب على المهارات القيادية والإشراف السليم.

8- أسلوب المباريات الإدارية Management Games: ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في التدريب، وفيها يتم إشراك المتدربين في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ القرارات في المجالات الإنتاجية أو المالية أو التسويقية، وبموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تتراوح كل مجموعة بين (5-7) متدربين، يعطى لكل مجموعة معلومات محددة سلفاً عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها، بحيث تقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها، وتحدد لنفسها إستراتيجيات وأهدافاً وسياسات تستنير بها عند اتخاذ قراراتها، وتقسم المباراة إلى جولات، وبين كل جولة وأخرى تناقش القرارات المتخذة، وتطرح الملاحظات (العريقي، منصور، 2008م، 273).

9- أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training: ووفقاً لهذا الأسلوب يتم وضع المتدربين في مجموعات صغيرة لمواجهة ظروف معينة، حيث يتعرف كل فرد على آراء وسلوك الآخرين، وبالمقابل يتعرف الآخرون على سلوكه وآرائه، وهذا الأسلوب يجعل الأفراد أكثر حساسية لمشاعر وأداء الآخرين، وكيفية تقبل الانتقادات فيما بينهم، ولا بد من الإشارة إلى غياب المدرب من هذا الأسلوب، وإنما يقتصر الأمر على وجود موجه مهمته تتابع المناقشات

والإشارة إلى جانب سلوكي مهم، أو ممارسة ضغط نفسي على بعض الأفراد لكشف بعض الجوانب الخفية لديهم (حجازي، محمد حافظ، 2005م، 337).

10- أسلوب العصف الذهني: ويقوم على حرية التفكير، ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف، ويصلح هذا الأسلوب للقضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة صحيحة واحدة (Cascio. W, 2000, 263).

يستنتج الباحث من خلال ما تقدم بأن كل منظمة من المنظمات أياً كان نوعها تتبنى أسلوب التدريب الذي تراه مناسباً لظروفها ومتوافقاً مع طبيعة عملها، بما يساعدها على تحقيق الأهداف المرغوبة، ومهما اختلفت أساليب التدريب إلا أنها يجب أن تتمتع ببعض الصفات التي تعد ضرورية لإنجاح عملية التدريب، ومن أهم هذه الصفات ما يأتي:

- (1) أن تعمل على تحفيز المتدرب لتطوير أدائه.
- (2) أن تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل المتدرب.
- (3) أن تقدم المعلومات حول النتائج التي يقدمها المتدرب والتقدم الذي يحرزه.
- (4) أن تتمكن من نقل مزايا التدريب إلى العمل.

2-5-7- الاحتياجات التدريبية:

يُعد التدريب نشاطاً منظماً ومستمرّاً ومخططاً له، ولكي يحقق التدريب أهدافه يجب أن يكون وفق خطة منظمة تمثل سير العملية التدريبية من البداية حتى النهاية، ويُعد تحديد الاحتياجات التدريبية أحد العناصر المهمة في خطط التدريب والذي يحدد في ضوءها الخطوط العريضة لعملية التدريب، والتنبؤ للمستقبل وماذا نريد من التدريب في الأساس، ومن يحتاج إلى التدريب من الموظفين، وما الموضوعات التي سيتم تدريبهم عليها، ومقدار التغيير المراد إحداثه في المعارف والمهارات والاتجاهات (Brown, Judith, 2002, 569)، وغالباً ما ترتبط الاحتياجات التدريبية بوجود نقص في الأداء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، وقد يكون هذا النقص في المعرفة والمفاهيم أو في مهارات التنفيذ، وتتمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب (ديوب، أيمن، 2006م، 71).

2-5-7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعددت تعريفات الاحتياجات التدريبية بتعدد وجهات النظر حولها، وتنشأ الحاجة للتدريب

عند ما تكون هناك فجوة بين ما يمتلكه الفرد، وبين ما يجب أن يمتلكه في مجال ما، وقد عرفت الاحتياجات التدريبية بأنها حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين "نوعاً وكمّاً" وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف "وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة" (الحكيم، حلمي، 2003م، 5).

وقد رأى (Hiten, B., 2003,167) أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن "الفرق بين الأداء المتوقع والواقع الفعلي الموجود".

وفي نفس الإطار عرف (الكبيسي، عامر، 2002م، 97) الاحتياجات التدريبية بأنها "تلك التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات لسد نقص، أو معالجة مشكلة، أو لتحسين أداء فردي أو جماعي أو تنظيمي، وحجم الاحتياج التدريبي يعكس مقدار الفجوة التي تفصل المستوى الحالي من الكفاءة والفاعلية للعاملين، والمستوى المتوقع أو المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة".

أما (الخطيب، أحمد، 2006م، 44) فقد عرّف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد الموظفين، لتعديل أو تطوير سلوكهم، أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم الذي يمكن أن يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء، وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل". وبمعنى آخر فإن الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الحاجة التدريبية لا تتم لمرة واحدة بل هي حاجة مستمرة تلازم المسار الوظيفي لكل الموظفين، وعلى ذلك فالحاجة التدريبية هي الفرق بين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها لدى الموظفين وما هو متوافر لديهم فعلاً من هذه العناصر (ملدعون، عيسى، 2003م، 11)، والاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة، حيث يمكن أن تظهر الاحتياجات التدريبية في المنظمة الخدمية في الحالات الآتية:

- (1) تحسين الأداء أو السرعة في أنجاز الأعمال.
- (2) استحداث وظائف جديدة.
- (3) إعداد الموظفين الجدد أو التغيير في الوظيفة.
- (4) الترقى في السلم الوظيفي.
- (5) إدخال تطويرات تكنولوجية أو تنظيمية.
- (6) وجود مشكلات يمكن حلها من خلال التدريب.

2-5-7-2- أنواع الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاثة أنواع من الاحتياجات التدريبية نتناولها كما يأتي:

- (1) **احتياجات خاصة بالمنظمة:** وهي تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها، لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير الوسائل التكنولوجية.
- (2) **الاحتياجات الفردية:** وتعني تحديد الموظف الذي يحتاج إلى التدريب وفي أي مجال، بمعنى آخر تحديد الخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها موظف ما.
- (3) **احتياجات خاصة بالوظيفة:** وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم

لأداء الوظيفة المعينة. (2008، <http://www.fateh.net/public/derasat.htm>)

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى الحالية ومستقبلية، فالاحتياجات التدريبية الحالية هي المرتبطة بالحاضر كالقصور في أداء الموظف الحالي أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي أو تعلم طرق عمل جديدة، أما المستقبلية فهي المرتبطة بخطط التنمية والتطوير والتغيرات المتوقعة سواء كانت فنية، مالية، أو إدارية.

2-5-7-3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من ضرورة تخطيط التدريب وتنظيمه، لأن إجراء التدريب دون تخطيط يجعله غير مجدٍ وهدر للوقت والجهد والمال، حيث يصعب صياغة أهداف التدريب وقياس العائد منه دون تحديد للاحتياجات التدريبية.

كما أن للاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة من المنظمات في تحقيق أهدافها، وقد لخص (الخطيب، أحمد، 2006م، 320) هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- (1) تعد عاملاً حقيقياً في رفع كفاءة الموظفين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.
 - (2) تعد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.
 - (3) تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
 - (4) تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.
 - (5) عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال المبذول.
 - (6) معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي، فهي تأتي قبل تصميم البرامج.
- أما (زويلف، مهدي، 2003م، 117) فقد حدد أهمية الاحتياجات التدريبية في الآتي:
- (1) إن زيادة تكاليف التدريب لابد أن توجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.
 - (2) إن انشغال بعض الموظفين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثم عدم تلبية طلبات المستفيدين الذين يراجعون منظماتهم وهي مغلقة.
 - (3) الأخطار التي يصادفها من سيتدرب، كأخطار الطرق الموصلة إلى موقع التدريب.

في حين حدد (توفيق، عبد الرحمن، 2006م، 232) صور الهدر والفاقد في العملية التدريبية، والناجم عن عدم الدقة في الاحتياجات التدريبية في النقاط الآتية:

- (1) اشتراك المتدرب في برنامج تدريبي ليس له علاقة مباشرة بالوظيفة التي يشغلها.
 - (2) الإحساس بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه، وبين الحوافز والترقيات، أو المسار الوظيفي الخاص به.
 - (3) تكرار ترشيح الموظف نفسه على البرنامج التدريبي نفسه أو برنامج تدريبي مشابه، وظهور هواة حضور البرامج التدريبية أو محترفي تعاطي الدورات.
- وفي ضوء ما تقدم يخلص الباحث على أهمية تأكيد الاحتياجات التدريبية في نجاح العملية التدريبية وتحقيقها لأهدافها المنشودة، حيث إنه لا جدوى من بذل الجهود والأموال الطائلة في الدورات التدريبية بدون تحديد دقيق ومنظم لاحتياجات التدريب، ويجب أن يتمتع مسؤولوا التدريب بدراسة كاملة، ومعلومات وافية عن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية مبنية على تحديد المهارات والمعارف الضرورية للقيام بواجبات ومهام الوظيفة، وأداء المسؤوليات الملقاة على عاتق كل موظف، وحتى يضطلع المسؤولون عن التدريب بدورهم، يرى الباحث أنه ينبغي اختيارهم وتأهيلهم بعناية، كي يتمكنوا من تخطيط التدريب بفاعلية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، حيث أثبتت التجارب العالمية الناجحة أن المنظمات التي تقوم بتحليل وتحديد احتياجاتها التدريبية بدقة قد نجحت في تحقيق أهدافها، بخلاف المنظمات التي أغفلت أهمية تحديد احتياجاتها من البرامج التدريبية.

2-5-7-4- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تهدف المنظمات من خلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ضمان نجاح البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين، وهناك أهداف متعددة للاحتياجات التدريبية، نذكر منها ما يأتي:

- (1) توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.
 - (2) تحديد معدلات الأداء المناسبة.
 - (3) تساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.
 - (4) كشف مستويات الموظفين المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب اللازمة لهم.
 - (5) تساهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية (الطعاني، حسن، 2006م، 30-31).
- ويبقى الهدف الأهم لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتمثل في التأكد من أن البرامج التدريبية التي تنفذها المنظمة، وتحمل تكاليفها توجه لاحتياج تدريبي فعلي يعود على المنظمة والموظفين فيها بفوائد كثيرة، لعل من أبرزها الارتقاء بمستوى الأداء.

2-5-8- تصميم البرامج التدريبية:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة في صورة أفراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق أهداف ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها يقوم المخطط التدريبي بإكمال البرامج التدريبية، وذلك عن طريق تصميمها بالطريقة التي تحقق الأهداف المنشودة.

وتتضمن عملية التصميم عدة إجراءات نذكر منها: (عليوة، السيد، 2001م، 57-65)

1. **تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها بدقة:** بعد التعرف على المشكلات والتغرات في المواقع التنظيمية للمنظمة يتم تحديد ما يجب أن يعمل به المجال التدريبي لكي يتم تجاوز تلك المشاكل أو تلك الأخطاء، وعادة ما يتم تحديد الموضوعات التدريبية في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة وأنماط السلوك الواجب إتباعها والالتزام بها في بيئة العمل.

2. **تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:** يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية، أما درجة الشمول فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

3. **إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملزمة للمتدربين:** ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الأمثلة والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعاً بذاته، وبالتالي من الضروري تحديد الموضوعات بدقة لكل برنامج، وتصبح عملية إعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ للمحتوى العلمي للتدريب سواء كان ذلك في شكل سرد حقائق تأخذ صورة من صور المقالات، أو سرد الحقائق التي تأخذ صورة لحالة بعينها، أو بيانات وأوصاف رقمية كما في حالات إعداد الموازنات والقوائم المالية والإحصائية والمعلوماتية.

4. **تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات:** وتقوم فكرة التتابع المنطقي هذه على اعتبار إن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها بمنطق واحد محدد، وهناك قواعد بعينها تخضع لها مسألة التتابع المنطقي تتمثل في الآتي:

(1) أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يهدف إلى طرح الفكرة أو المفهوم بشكل عام.
(2) أن يتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي، بحيث تصيف كل وحدة تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئاً جديداً.

(3) يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج، بمعنى أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع يسير عادة على أساس طرح الأفكار العامة في صورة محاضرة، ثم طرح المزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العلمية والحالات التطبيقية.

4) يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة، بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والشروع في موضوع جديد.

5. **اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لكل موضوع:** أسلوب التدريب يعنى الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب، لذلك فإن أساليب التدريب تختلف كما سبق التطرق إليها، إلى جانب ذلك نجد أن أساليب التدريب تحكمها مجموعة من العوامل تتمثل في الآتي:

1) **نوعية المتدربين:** فالأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا لا تتوافق ولا تتناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو المشرفين، كما أن أساليب التدريب لا تتوقف فقط على المستوى الوظيفي للمتدربين، بل أيضاً تتوقف على المستوى التعليمي وفترة الخبرة السابقة ومجالاتها، وكل ذلك له أثر كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب.

2) **موضوع التدريب:** هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار وشرح الأسس العلمية وإعطاء المعلومات بشكل عام، أما في حالة الموضوعات المتعلقة بالأساليب والطرق فإن عرض التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

3) **مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات:** إذا ما تطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة خير وسيلة، أما إذا كان الهدف من التدريب هو إثارة الاهتمام بالموضوع فإن الحلقات النقاشية هي الأفضل.

4) **فترة التدريب:** عادة ما تصلح المحاضرات في البرامج التدريبية القصيرة المدى، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج طويلة المدى.

6. **تجهيز المعدات والمستلزمات:** لاشك أن العمل التدريبي قد يحتاج إلى بعض المعدات والمستلزمات والتي يتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، إذ أن المدرب وحده ليس هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التدريبي وتوصيل المعلومة إلى المتدربين في الكثير من الأحيان، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب، فهي تساعد كثيراً في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني وهي ما يطلق عليها بمساعدات التدريب.

7. **إعداد المدربين:** المدرب عنصر هام وأساسي في العمل التدريبي، ولكن الشائع في الأنشطة التدريبية لدى الكثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر الهام والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب، فالمدرب هو بمثابة المعلم الذي يتوقف توصيل المادة واستيعابها لدى الدارسين عليه.

8. **تنفيذ البرامج التدريبية:** على المخطط أن يضع الإطار العام للإجراءات والخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبي علماً بأن من أهم الخطوات التنفيذية ما يأتي:

(1) اختيار التوقيت المناسب: ويتضمن التوقيت موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، وتوزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

(2) إعداد مكان البرنامج: يتضمن اختيار المكان وتهيئته وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم طريقة جلوس المتدربين مع تعيين مكان المدرب، وتحديد المستلزمات والوسائل والمعدات اللازمة والضرورية في كل برنامج تدريبي.

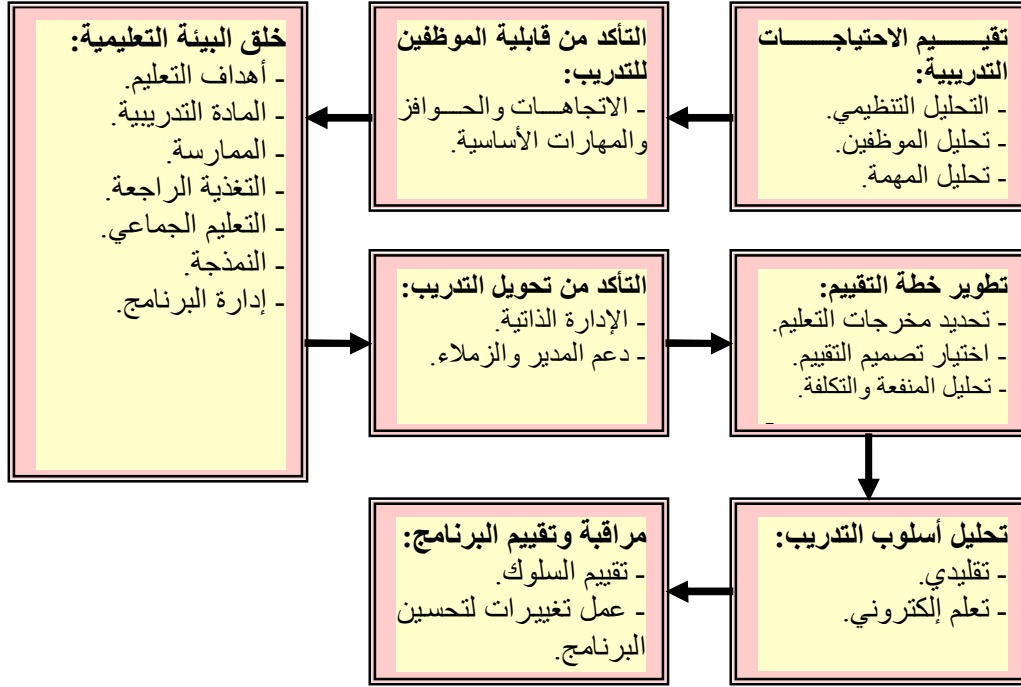
(3) تجهيز المطبوعات: ويشمل استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، إجراء الطباعة والتجليد ثم إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العملية للبرنامج.

9. متابعة وتقييم العمل التدريبي(*): حيث يتم تحديد الأسس والمعايير والأساليب التي تساعد في متابعة البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه، وتركز المنظمات اليوم في تقييمها للتدريب على كيفية انعكاس التدريب على احتياجاتها المتعلقة بتعلم أفرادها وتعديل سلوكياتهم وتحسين أدائهم وليس على عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها، بمعنى أن التدريب أصبح تركيزه على الأداء، أي على النتائج، وفي ذلك يشير كلٌّ من (Robinson, D., & Robinson, J., 1998, 19) إلى أنه يجب التركيز على التدريب الذي يهتم بالنتائج ويتوافق مع احتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويزود الأفراد بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لزيادة كفاءة أدائهم، وينطوي على تحمل الإدارة لمسؤولية خلق بيئة العمل التي تساعد على نقل المهارات ويكون له نتائج يمكن تقييمها، وأطلق على هذا الأسلوب اسم التدريب بضمان المردود الإيجابي وأعتبره الأسلوب الأمثل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويتم تمثيل هذا الأسلوب بالمعادلة الآتية: **الخبرات المكتسبة × بيئة العمل = نتائج تعود على المنظمة.**

وتعد عملية تقييم التدريب من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، كما أن التقييم مطلب أساسي نظراً لما يستغرقه التدريب من زمن وجهد وتكاليف ترهق المنظمات، لذلك فإن المسؤولين وخبراء إدارات الموارد البشرية مطالبون بتوفير معلومات وتغذية عكسية حول التدريب، لتتمكن المنظمات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن استمرارية التدريب بشكله الحالي أو تعديله، وعملية تصميم البرامج التدريبية الفعالة تشير إلى مدخل منظم لتطوير برامج التدريب، والشكل الآتي رقم (18) يوضح الخطوات السبع في عملية تصميم البرامج التدريبية الفعالة.

(*) يُعرف تقييم العمل التدريبي بأنه: تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها أيضاً كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه بينهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

شكل رقم (18)
عملية تصميم التدريب الفعال



- Source : (Noe, R., Employee Training and Development, 2006, P6).

يتضح من الشكل رقم (18) أن خطوات تصميم التدريب الفعال تنحصر في الآتي:

- (1) تقييم الاحتياجات الضرورية لتحديد ما إذا كنا نحتاج إلى التدريب أم لا.
- (2) تشير إلى التأكد من جاهزية الأفراد الموظفين، وأنهم يملكون الدافع والمهارات الأساسية الضرورية للاستفادة من محتوى التدريب.
- (3) إيجاد البيئة التي تركز على الخصائص الضرورية لبيئة التدريب والتعليم.
- (4) التأكد من تطبيق المتدربين للمحتوى التدريبي في وظائفهم، وتتضمن أيضاً فهم المتدرب وإدارة تحسين مهاراته، وكذلك الحصول على الدعم من المدير وزملاء العمل.
- (5) تطوير خطة التقييم التي تشمل على تحديد أنواع نتائج التدريب (تعليم، سلوك، مهارات).
- (6) اختيار أسلوب التدريب (تقليدي، أو إلكتروني) اعتماداً على أهداف التعليم وبيئة العمل.
- (7) تقييم البرنامج التدريبي وعمل التغييرات المناسبة (7- 6, Noe, R., 2006).

2-6- إستراتيجية الأجور والرواتب Remunerations & Salaries strategy:

تحتل إستراتيجية الأجور والرواتب موقعا مهما في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث تعد الموارد البشرية مورد أساسي لأي منظمة أيا كان نوعها (إنتاجية، خدمية) ولا يمكن الاستغناء عنها كذلك إستراتيجية الأجور والرواتب، لذلك تزايد الاهتمام بها، وذلك لتحقيق أعلى مقدار من الإنتاج بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فبالرغم من أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية استقطاب واختيار الموظفين، إلا أن إستراتيجية الأجور والرواتب هي المحور الرئيس في أداء المنظمات والموظفين فيها، مما يتطلب دراسة إستراتيجية الأجور والرواتب والعائد والتكلفة من هذه الإستراتيجية.

وتلعب إستراتيجية الأجور والرواتب دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الأجور والرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والرواتب، والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات (حسونة، فيصل، 2008م، 107).

2-6-1- مفهوم الأجور والرواتب:

تتباين مفاهيم الأجور والرواتب بتباين الأسس أو الفلسفات التي تعتمد عليها الدول، فليس هناك اتفاق مطلق على التسميات المتعلقة بما يدفع للموظفين في القطاعين العام والخاص في الدول العربية جميعها لقاء ما يقومون به من أعمال، فمثلاً في كلٍّ من العراق، ولبنان، وعمان، وقطر تستعمل كلمة (الرواتب)، بينما تستخدم في كلٍّ من مصر، والإمارات، والجمهورية اليمنية كلمة (مرتبات)، وفي أقطار أخرى تستخدم كلمة (معاشات)، إلى غير ذلك من التسميات.

أما في البلدان الأوروبية مثل فرنسا فإن الأمر يختلف، إذ أن المشرع الفرنسي يفرق بين كلمة (أجور)، ويعني بها ما يدفع للعاملين لقاء ما يقومون به من عمل، وبين كلمة (رواتب)، ويعني بها ما يدفع للموظف نتيجة لوضعه الوظيفي، فالراتب يتصل بطبيعة صلاحيات الموظف، ولا علاقة له بطريقة أدائه لعمله (العزاوي، نجم، وجواد، عباس، 2010م، 189).

ومهما يكن الأمر، فإن هذه المصطلحات كلها تشير تقريباً إلى معنى واحد هو مقدار ما يدفع للموظف لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في أداء العمل المكلف به، فالأجور والرواتب تمثل في المدفوعات التي يتلقاها الفرد مقابل أداء عمل محدد، والعمل هو الجهد الموجه لإنتاج أو إنجاز شيء ما بهدف تحسين فائدته في إشباع حاجة إنسانية، ويعتمد أداء الفرد على مهارته (Skills) والتي تحدد قدرته على أداء العمل، وعلى نظريته (Attitude) نحو العمل

والتي تحدد رغبته في الأداء، أي أن الأجر يتحدد وفقاً لخصائص العامل وخصائص العمل، ويعتمد المفهوم النظري للأجور والرواتب على الدفع مقابل العمل، ويتوقع أن يكون هذا المقابل كافياً لضمان حياة كريمة للفرد وكمحفز لزيادة الإنتاجية (الخولي، سيد، 2003م، 4).

- ويعرف (حسونة، فيصل، 2008، 107) الأجور والرواتب بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكاناته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة"، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور والرواتب يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.

- ويرى (العريقي، منصور، 2008م، 115) أن الأجور والرواتب "هي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها، لقاء المساهمات التي يقدمونها لها، وتأخذ شكل التعويضات المباشرة، والعمولات، ويشمل التعويض المباشر الأجر، أو الراتب الأساسي، الزيادات أو العلاوات الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة"، ويستنتج من هذا التعريف ما يأتي:

- **الأجر أو الراتب الأساسي:** ويمثل الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه الموظفون في المنظمة، ويكون لقاء الأداء الذي يقدمه الفرد للمنظمة خلال عمله لديها.

- **الزيادات أو العلاوات الدورية:** وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية وتضاف إلى رواتبهم الأساسية، وذلك أما على أساس الكفاءة، أم الأقدمية، أم الاثنين معاً.

- **التعويضات الإضافية المباشرة:** وهي مبالغ نقدية تدفع للموظفين إضافة لرواتبهم الأساسية، وتشمل الأجر الإضافي، المكافآت النقدية، البدلات، وتدفع لقاء أعمال إضافية تكلفهم بها المنظمة.

2-6-2- الأهمية الإستراتيجية للأجور والرواتب:

تمثل الأجور والرواتب مصدراً هاماً لمعيشة الأفراد ورفاهيتهم وخدماتهم والاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأفراد أسرهم، كما تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك لأن الأجور تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج، إلا أن تكلفة العمل تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها (القحطاني، محمد، 2008م، 211-212).

فعلى مستوى الفرد تتمثل أهمية إستراتيجية الأجور والرواتب في الآتي:

1. خلق شعور لدى الفرد بالرضا والرغبة في العمل (الفارس، وآخرون، 2005م، 234).
 2. تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويض الموظفين.
 3. تمثل العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الموظفين لكافة إمكاناتهم في العمل.
 4. تشجع الأفراد وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية (حسونة، فيصل، 2008م، 108).
- أما على مستوى المنظمة، فإن الأجور ذات أهمية بالغة لأنها تؤدي إلى تحقيق الآتي:

- 1- الأجر وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل بها.
- 2- الأجر وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- 3- الأجر هو المقابل العادل للعمل.
- 4- الأجر وسيلة لإشاعة العدالة بين الموظفين (ماهر، أحمد، 2007م، 285)
- 2-6-3- الأهداف الإستراتيجية للأجور والرواتب:

تتمثل أهداف إستراتيجية الأجور والرواتب في النقاط الآتية:

1. جذب الأفراد الذين تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة إلى المنظمة.
 2. المساهمة في وضع الأولويات بالنسبة للأفراد الذين يشغلون الوظائف.
 3. تشجيع التفكير الإبداعي والإستراتيجي (درة، عبدالباري، والصباغ، 2008م، 349).
 4. تقليل معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى من قبل الموظفين في المنظمة.
 5. تشجيع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية العالية (كشواي، جاري، 2006م، 166).
 6. الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة ومنع تسربها للخارج.
 7. تحفيز ودفع الموظفين لأفضل مستوى من الأداء (حسونة، فيصل، 2008م، 108).
- وبناءً على ذلك فإن الأجور والرواتب تجعل المنظمة مكاناً مناسباً للعمل، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً لكل موظف يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات من تغطية تكاليف معيشتهم، ويتمحور الهدف الرئيس من الأجور حول جذب الفرد إلى العمل وحفزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة.
- وتُعد الأجور والرواتب أحد القضايا المحورية في علاقتها بالأداء، فهي تؤثر على مستويات دخول الموظفين، وبالتالي مستويات معيشتهم، وعليه فإن مستوى الأجر ومدى عدالته مقارنة بما تدفعه المنظمات الأخرى يُعد أحد الجوانب المهمة من وجهة نظر الموظفين، إضافة إلى ذلك يُعد مستوى الأجر مؤشراً للمكانة الوظيفية، فالموظفون يولون أهمية كبيرة لقرارات الأجور عند تقييمهم لعلاقاتهم مع الإدارة، لذلك يتوجب إدارة قرارات الأجور والرواتب وتوصيلها للموظفين بعناية تامة.

2-6-4- مبادئ تصميم نظام الأجور والرواتب:

يتمتع نظام الأجور والرواتب بمجموعة من المبادئ نوردتها كما يأتي:

1. **العدالة Fairness:** يتمتع نظام الأجور بعدالة داخلية، وعدالة خارجية في تحديد أجر كل وظيفة، فالعدالة الخارجية هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة، أما العدالة الداخلية فهي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

2. **الوضوح Clear:** ويقصد بالوضوح خضوع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل موظف أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته، وهذا يساعده في تقدير ما إذا كان الأجر محدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى في المنظمة.
 3. **الاستقرار والثبات Reliability:** يجب أن يكون النظام السليم ثابتاً ومستقراً، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك، وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة الموظفين، فهناك منظمات تشجع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد، وبعد تحقيق الزيادة في الإنتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم.
 4. **الشفافية Transparency:** وتعني أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرياً، وغالباً ما تستخدم السرية للتقسيم على التحيز، فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا عالية جداً لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى قيامهم بالشكاوى (الطائي، يوسف، والفضل، 2006م، 351).
 5. **توقيت الدفع:** لا بد للمنظمة من تحديد توقيت دفع الأجور والرواتب، سواء كان نهاية اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، وأن يتم الدفع عند حلول التوقيت المحدد.
 6. وجود حد أدنى مناسب من الأجر، بحيث يكفي حاجة الموظف وأسرته، ويحول بينه وبين الانحراف، ويوفر له العيش الكريم (العريقي، منصور محمد، 2008م، 118).
 7. **ارتباط الأجر بالأداء الفعلي Pay Connected with Effort:** أن الأجر السليم من وجهة نظر المنظمة والموظف نفسه هو أجر يعوض الموظف عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالمنظمة التي تدفع أجور بغض النظر عن أداء الموظف سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت، وهذا المبدأ يعد بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس على الأجر، بل على المكافآت التي تمنحها، وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط، ومن أهمها ما يأتي: (الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، 2006م، 352)
 - أ- تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة، ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.
 - ب- تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف، ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل موظف، وتستخدم نتائجها لتحديد العلاوات والمكافآت التي يستحقها الموظف.
 - ج- اعتماد أنظمة مشاركة الأرباح، وهي صيغة تستخدمها الكثير من المنظمات لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها.
- 2-6-5- أنواع الأجور والرواتب:
- يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أنواع متعددة من أهمها ما يأتي:

1. **الأجور النقدية:** ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يتسلمها الموظف كأجور ورواتب لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا)، وتكاد تكون الأجور الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات، مع استثناءات بسيطة تخص أسلوب التعاقد والعمل المؤقت وما شابه ذلك.
 2. **الأجور الحقيقية:** ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها الموظف بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها، أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية.
 3. **الأجور العينية:** وهي الأجور التي تدفع للموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية، كالنقل المجاني من وإلى مكان العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية، أو خدمات التعليم لأبناء الموظفين، أو توفير الشقق السكنية بدلات إيجار رمزية.
 4. **الأجور الاسمية:** وهي الأجور التي تحددها بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعاً للمؤهل التعليمي، أو الخبرة أو سنوات الخدمة، أو جميعها معاً وبحسب الدرجة الوظيفية، كعلاوات أو بدلات غلاء المعيشة، وعلاوات السكن والنقل وغيرها.
 5. **الأجور الكلية:** وهي الأجور الاسمية مضافاً إليها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى، كغلاء المعيشة، وبدلات النقل والسكن، وأي شكل آخر من أشكال الإضافات على الراتب الاسمي، أي هو إجمالي ما يتقاضاه الموظف في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من مجهود وما يؤديه من أعمال.
 6. **الأجور الإضافية:** وهي الأجور التي يستحقها الموظف مقابل الأعمال أو المهام التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله ومهامه الأساسية، فعند ما يقوم الموظف بإنجاز عمل خارج وقت عمله الرسمي فإنه يستحق عليه أجراً إضافياً (العزاوي، نجم، وجواد، 2010م، 196-200).
- 2-6-6- العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والرواتب:**
- يتوقف قرار أي منظمة في تحديد الأجور والرواتب للعاملين لديها على مجموعة من العوامل، بعض هذه العوامل يمكنها السيطرة عليها، والبعض الآخر ظروف خارجية يصعب السيطرة عليها، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي: (العريقي، منصور، 2008م، 119-120)
1. **الإمكانات المالية للمنظمة:** إن المنظمات التي تحقق أرباحاً عالية تكون أكثر قدرة على دفع أجور ومرتبات عالية للعاملين، أما المنظمات التي تحقق أرباحاً قليلة بسبب انخفاض معدل الإنتاجية، فأنها تجد صعوبة في رفع المرتبات للعاملين فيها.
 2. **ندرة بعض المهارات:** إن وجود نقص في بعض المهارات يؤدي إلى زيادة الطلب عليها، وبالتالي يجعل أجور ورواتب الأفراد الذين يملكون المهارات النادرة مرتفعة.

3. **الأجور والمرتبات السائدة في المنظمات المماثلة:** عند ما تحدد المنظمة الرواتب، فإنها تأخذ في الاعتبار معدل المرتبات في المنظمات المماثلة، وهنا تحاول المنظمات الحرص على عدم الدخول في تنافس قد يؤدي إلى زيادة التكاليف الإنتاجية نتيجة لزيادة الرواتب.
 4. **القوانين المنظمة:** تتأثر جميع المنظمات في تحديدها للأجور والرواتب بقوانين الدولة التي تعمل فيها، وهذا بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي يتم تنظيم الأجور والمرتبات فيها عبر قوانين الخدمة المدنية، أما منظمات القطاع الخاص فإنها لا ترتبط بذلك.
 5. **النقابات العمالية:** إن أغلب المنظمات في كثير من دول العالم تناقش نظام الأجور والرواتب مع النقابات والعمال قبل إصدارها، حتى يتم التوصل لنظام يحقق مصالح الطرفين.
 6. **رغبة المنظمة في زيادة الرواتب:** ويتم ذلك بدفع رواتب أعلى من السائدة في السوق المماثل، ويرجع السبب في ذلك إلى رغبة المنظمة في أن تكون هي الرائدة في مجال المرتبات، وأن تحول دون خروج الموظفين فيها، وإلى زيادة الإنتاج بسبب رضا الموظفين.
 7. **الوضع الاقتصادي:** هناك عوامل اقتصادية تؤثر بشكل أو بآخر على تحديد سياسة الأجور والرواتب من حيث الزيادة أو النقص في الدفع، ومن أهمها التضخم، حيث أن التضخم العالي يجعل الموظفين يضغطون باتجاه رفع مرتباتهم لتحسين مستوى معيشتهم.
 8. **التكنولوجيا الحديثة:** إن تمكين الموظفين من التعامل مع التكنولوجيا الجديدة التي تدخل المجالات الوظيفية التي يعملون فيها، تدفعهم للمطالبة بزيادة الأجور والرواتب.
- 2-6-7- معايير تحديد مستويات الأجور:**
- هناك العديد من المعايير التي تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة، ومن أهم تلك المعايير ما يأتي: (حسونة، فيصل، 2008م، 108-110)
- 1- **الإنجاز:** ويقصد به مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه، حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً، فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
 - 2- **الجهد:** ويقصد بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي، والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
 - 3- **الأقدمية:** الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة، حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر، وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

4- المؤهل التعليمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس، لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

5- صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6- قدرة المنظمة المالية: إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيس لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، فكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل، وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

7- مستويات الأجور والرواتب في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها داخل المنظمة، لذا يجب معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل أن تقوم المنظمة بتحديد مستوى الأجور والرواتب لديها.

8- معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

2-6-8- نظرية العدالة في الأجور Equity Theory :

تشير هذه النظرية أن الأفراد تدفعهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عند ما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية هي:

- 1- **الإنسان:** والمقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسّه الظلم.
- 2- **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الفرد بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاءه، أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.
- 3- **المدخلات:** ويقصد بالمدخلات مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد إلى العمل، مثل المهارات والخبرات، والمؤهلات العلمية، والعمر... الخ.
- 4- **المخرجات:** وهي العوائد التي يتلقاها الفرد من عمله مثل الأجور والرواتب.

2-6-9- طرق دفع الأجور والرواتب:

يمكن تصنيف طرق دفع الأجور والرواتب بالمنظمات إلى مجموعتين أساسيتين هما:

أولاً- طريقة الأجر الزمني:

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر للعامل على أساس وحدة زمنية معينة مثل الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل، بل على أساس الزمن الذي يعمل به ولا يتغير بتغير الإنتاج، وبحسب مقدار الأجر الذي يستحقه العامل باستخدام الأسلوب الرياضي الآتي: (المرسي، جمال الدين، 2006م، 518)

$$\text{الأجر الذي يستحقه الموظف} = \text{عدد ساعات العمل الفعلية} * \text{أجر الساعة الواحدة}$$

وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها استخداماً في المنظمات المختلفة، ويفضل

تطبيقها في الحالات الآتية: (القحطاني، محمد، 2008م، 216)

1. صعوبة قياس الإنتاجية.
2. اهتمام المنظمة بنوعية المنتج وجودته، بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.
3. في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل.
4. وجود نظام سليم للرقابة على الأداء.
5. إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة.
6. في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها.
7. الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد.
8. الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار.

ثانياً- طريقة الأجر على أساس الإنتاج (الأجر التشجيعي):

وهذه الطريقة تعكس فكرة أنه ما دام هناك أفراد يعملون أكثر من الآخرين، لذلك يجب أن يحصلوا على أجور أعلى من الآخرين، وعلى ضوء هذه الطريقة فإن المبلغ الذي يدفع يتوقف على حجم الإنتاج، وبناءً عليه فهناك علاقة قوية بين مبلغ المرتب وحجم الإنتاج، أي أن العامل يتقاضى أجره على أساس حجم الإنتاج الذي ينتجه (العريقي، منصور، 2008م، 151)

وتستخدم هذه الطريقة في الحالات الآتية:

1. سهولة قياس إنتاجية الفرد.
2. الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
3. التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر.
4. عدم وجود إشراف سليم (القحطاني، محمد، 2008م، 217).

ويختلف الأجر الذي يحصل عليه العامل باختلاف طريقة الأجور التشجيعية المطبقة، فهناك بعض الطرق التي تقوم على أساس الإنتاج الفردي، وأخرى تقوم على أساس درجة الإنتاج الجماعي، وفيما يلي عرضاً موجزاً للطريقتين:

أ- طريقة الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

ويتم تحديد أجر العامل على ضوء عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بصفة فردية، ويتم حساب الأجر على أساس القطعة الواحدة، بصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة.

ب- طريقة الأجر الجماعي:

وفي ضوء هذه الطريقة يتم تحديد هدف إنتاجي جماعي وتوزيع علاوة إضافية عند تحقيق رقم قياسي معين، وذلك فوق الأجر الزمني على مجموعة الموظفين المشتركين في أداء عمل معين على أساس مدى مساهمة كل منهم في النتائج، وذلك إذا حققت المجموعة الهدف الإنتاجي المحدد أو تجاوزه (المرسي، جمال الدين، 2006م، 520-521).

ويكون الاعتماد على هذا الأساس عند ما تكون المهام مترابطة فيما بينها، بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى وتتطلب جهوداً مشتركة، وعند ما يصبح من الصعب تحديد من المسؤول عن مستويات مختلفة من الأداء، وعند ما تتضخم الأعمال وتتعدد ويصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس أو غير واضح المعالم، كما أن هناك توجه من قبل المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وقد دلت البحوث والدراسات على نجاح خطط الأجور الجماعية في بلدان متعددة، مثل اليابان، حيث تقيم الأداء على أساس مجموعات العمل وليس على أساس الأداء الفردي، مما يخلق روح التعاون بين أعضاء الفريق (الطائي، يوسف، والفضل، 2006م، 361).

ويُستخلص من خلال ما تقدم بأن الأجور والرواتب لها دوراً فعالاً في استقرار العاملين في الوظائف واندماجهم فيها، وفي تحقيق إنجازات عالية من الإنتاجية (الأداء)، والرضا عن الأعمال التي يمارسونها، كما أن الأجور والرواتب تتفاوت حسب اختلاف المهارات والقدرات، وحسب طبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع، فغالبية الخلافات التي تواجهها إدارة منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر هي خلافات الأفراد الموظفين معها، والتي تعود في أساسها إلى الرواتب والأجور، لذلك يتوجب على المنظمة أن تعمل على الموازنة بين تكاليف الموظفين وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدالة، والعمل على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم، وتوفير مستويات أجور مغرية لجذب الكفاءات من الخارج، وتتسم بالعدالة في الداخل، فضلاً عن ربط الأجور والرواتب بالفوائد التي سوف تعود على المنظمة.

2-7- إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية Financial & Moral Incentive Strategy:

يتوقف تحقيق أهداف المنظمة على حسن وسلامة استخدام العنصر البشري فيها، وعملية استخدام العنصر البشري لا يقتصر على الاختيار والتعيين والإعداد والتدريب فحسب، وإنما أيضاً على مقدار ونوع ما يدفع للفرد من حوافز مادية ومعنوية مقابل مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة (الفارس وآخرون، 2005م، 234)، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً وفعالاً في إنتاجية الموظفين، وتتبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تُعد كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يتوفر هناك نظاماً للحوافز المادية والمعنوية قادراً على تحريك دوافع الموظفين، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، وتعد المنظمات الخدمية بما فيها المصارف الإسلامية من القطاعات التي تقدم خدماتها لشريحة كبيرة من المستفيدين، وتسعى دوماً إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال مواردها البشرية المخططة والمدربة والمحفزة. والحوافز لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل، مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعد مشكلة واسعة الانتشار، حيث يرى الخبراء أن (70%) من الموظفين اليوم أقل اندفاعاً مما كانوا عليه في السابق، لذا فالواجب تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم، ومن هنا جاء هذا المبحث ليتطرق إلى إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية (الفقهاء، هيثم، والعبالات، 2007م، 3).

2-7-1 مفهوم الحوافز Incentives Concept :

تُعرف الحوافز على أنها تعني كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، ومن ثم يجب أن ترتبط بأهداف المنظمة الخدمية، وفي حقيقة الأمر فإن الحوافز تُعد أحد الإستراتيجيات المؤثرة في أداء الموظفين وفي شعورهم وسلوكياتهم. ومن هذا المنطلق ظهرت العديد من المفاهيم أو التعريفات التي حاول الباحثون من خلالها تحديد ماهية الحوافز، وسوف يستعرض الباحث بعضاً من هذه التعريفات كما يأتي:

- يعرف (حسونة، فيصل، 2008م، 79) الحوافز بأنها "عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استئثاره الدوافع وتحريكها."

- ويؤكد (الموسوي، سنان، 2004م، 229) بأن الحوافز هي " كل الوسائل التي يكون من شأنها حث الموظفين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد في مجال الإنتاج والخدمات".

- ويشير (ربابعة، علي، 2003م، 78) أن الحوافز " مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل".

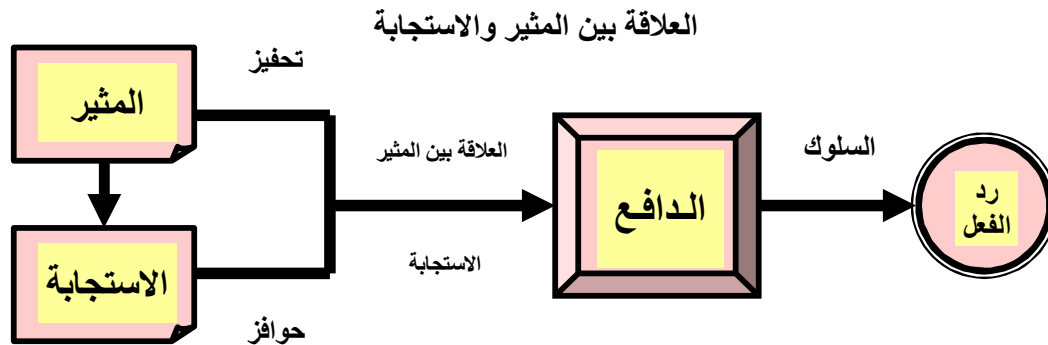
- كذلك يذكر كل من (حrchوش، عادل، والسالم، مؤيد، 2009م، 189) بأن الحوافز هي "العوائد التي يحصل عليها الأفراد نتيجة لتمييزهم في أداء العمل".

ويستنتج الباحث بأن تعدد مفاهيم وتعريفات الحوافز في المنظمات أيأ كان نوعها، تسعى إلى هدف عام غايته إشباع رغبات الأفراد الموظفين في المنظمة، وحثهم على أداء واجباتهم على الوجه المطلوب، وكشف أوجه القصور في العمل.

ويرى الباحث بأن مفهوم الحوافز يختلف عن مفهوم الأجور التي هي مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها، بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

كما تختلف حوافز العمل (Work-Incentives) عن دوافع العمل (Work-Motivation)، حيث تمثل حوافز العمل القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، بينما دوافع العمل هي بمثابة مجموعة القوى النابعة من داخل الفرد والتي تنثير فيه الرغبة في العمل، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء أو هدف (حrchوش، عادل، والسالم، 2009م، 190)، وعليه يمكن القول بأن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة، والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة، والشكل الآتي رقم (19) يوضح ذلك.

شكل رقم (19)



- المصدر: إعداد الباحث.

كما أن التعريف الذي يتبناه الباحث للحوافز هو أن الحوافز: هي الأدوات التي يمكن بواسطتها إشباع حاجات معينة لدى الأفراد، وتهدف إلى زيادة أدائهم ورفع كفاءتهم، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة.

كما أن النظام الجيد للحوافز يحقق فوائد عديدة، ومن أهم هذه الفوائد ما يأتي:

1. زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية، وأي موارد أخرى.
3. أشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة.
4. جذب الأفراد الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
5. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ومعدل دوران العمل وانخفاض الصراعات.
6. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (ماهر، أحمد، 2007م، 349).

2-7-2- الأهمية الإستراتيجية للحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في أن الفرد يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من الإستراتيجيات المهمة والمؤثرة على أداء الموظفين والتي يتوجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في النقاط الآتية:

- (1) المساهمة في إشباع حاجات الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- (2) الرغبة في الإنجاز وإعطاء أسبقية دائماً للفعل والأداء.
- (3) المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الموظفين وتنسيق أولوياتها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها (Appelbaum, H, & Mackenzie, 2001, 247).
- (4) تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الموظفين.
- (5) المساهمة في تحقيق أي أعمال تسعى المنظمة إلى إنجازها.
- (6) تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين (حسونة، فيصل، 2008م، 92).

2-7-3- الشروط الواجب توافرها في أنظمة الحوافز:

هناك العديد من الشروط التي يجب توافرها في أنظمة الحوافز، ومن أهمها ما يأتي:

- (1) ربط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معاً.
- (2) تحديد التوقيت الملائم الذي تنفذ خلاله الحوافز، وخاصة الحوافز المادية.
- (3) تعريف الموظفين على نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه.
- (4) عدالة الحوافز وكفايتها (الطائي، يوسف، وآخرون، 2006م، 421).
- (5) الاستمرارية في إعطاء الحوافز.
- (6) ارتباط الحوافز مباشرة بالجهود المبذولة للموظفين.
- (7) بُعد الحوافز عن العلاقات الشخصية.
- (8) تكيف الحوافز مع توقعات الموظفين.
- (9) ارتباط الحوافز بجهود الأفراد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- (10) تأقلم الحوافز مع بيئة العمل (حسونة، فيصل، 2008م، 92-93).

2-7-4- العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين وكسب ودهم وتعاونهم مع المنظمة، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يأتي:

1. إفساح المجال للموظفين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين أداء العمل.
2. العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وتشجيعهم على ذلك.
3. ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
4. تشجيع الموظفين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
5. تقييم إنجازات الموظفين، وبيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمنظمة.
6. جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
7. إشراك الموظفين في تصورات المنظمة وطلب المزيد من الأفكار منهم.
8. تفاعل المنظمة وتواصلها مع الموظفين (الطائي، يوسف، وآخرون، 2006م، 422).

2-7-5- نظريات الحوافز Incentives theories:

شغل موضوع التحفيز وأثره على أداء الموظفين الكثيرين من الباحثين منذُ بدء العمل في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن

هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونظراً لأهمية هذه النظريات فإننا نستعرض أهمها على النحو الآتي:

أولاً- نظرية المتعة (Hedonistic Theory): ظهرت أولى الكتابات المبكرة حول التحفيز في نظرية المتعة، وقد استعمل فلاسفة الإغريق منذ القدم هذا المبدأ كمفهوم رئيس لتوضيح المقصود بالسلوك البشري المحفز، ومن هؤلاء الفلاسفة "John Stuart, J. Bentham, J. Locke"، وتقوم نظرية المتعة على أن الأفراد يبحثون دائماً عن الأشياء التي تجلب لهم الراحة والسعادة، ويتجنبون عن الأشياء التي تحمل لهم الألم والتعب، وقد فشلت المتعة في توضيح لماذا يرتبط الأفراد بالنشاطات التي لا تجلب لهم السعادة (David J., Cherrington, 1991, 31).

ثانياً- نظرية "Fredrick W. Taylor": ترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز، فهي تفترض أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الفرد في إنتاجيته زاد أجره (Robert, Fulmer, M., 1995, 280)، وتعد هذه النظرية بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة، وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات، وقد بنيت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما:

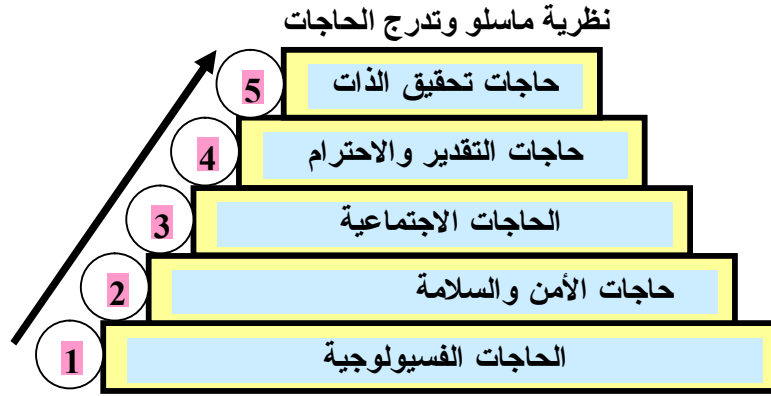
(1) أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

(2) أن تطبيق الحوافز يؤدي إلى زيادة الإنتاج (أبو شيخة، نادر، 2000م، 139).

ثالثاً- نظرية "Abraham H, Maslow": وتعد هذه النظرية الأساس للعديد من دراسات الحوافز، وتقوم على أن للفرد عدداً من الحاجات الإنسانية المتدرجة، تبدأ بالحاجات الفسيولوجية التي تأتي أولاً وتركز في الحصول على عمل مستقر يوفر للإنسان الأجر الكافي الذي يستطيع بواسطته تأمين الأكل والشرب والسكن والراحة، وتنتهي بحاجات تحقيق الذات، وهو أقصى ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه (الموسوي، سنان، 2004م، 237).

ويمكن إبراز هذه الحاجات كما يوضحها الشكل الآتي رقم (20).

الشكل رقم (20)



-Source: Weiss, J., Organizational Behavior and Change Managing Diversity, P. 82, 2001 Cross- Cultural Dynamics, and Ethics, USA, Library of Congress.

يتضح من الشكل رقم (20) أن ماسلو رتب الحاجات الإنسانية حسب أهميتها، حيث وضع الحاجات الفسيولوجية الأساسية في قاعدة الهرم، ثم تدرج إلى أن وصل إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم، ويمكن شرح مضمون كل منها على النحو الآتي:

(1) **الحاجات الفسيولوجية:** وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة للطعام والماء ومكان العيش... الخ، وقد أعطاها ماسلو الأولوية على باقي الحاجات ووضعها في قاعدة الهرم، ويسعى العاملون لتلبية هذه الحاجات من خلال الأجور والرواتب، والحوافز المادية والمعنوية بأنواعها.

(2) **حاجات الأمن والسلامة:** وتشمل الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية المحيطة به، والتي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة، والأمان الوظيفي الذي يعزز مفهوم ضمانات التوظيف وعدم الاستغناء عن العمالة التي تهدد مصير الموظف تحت أي طارئ، وتأتي هذه الحاجات من حيث الأهمية بعد الحاجات الفسيولوجية، لذلك وضعها ماسلو في الدرجة الثانية من الهرم.

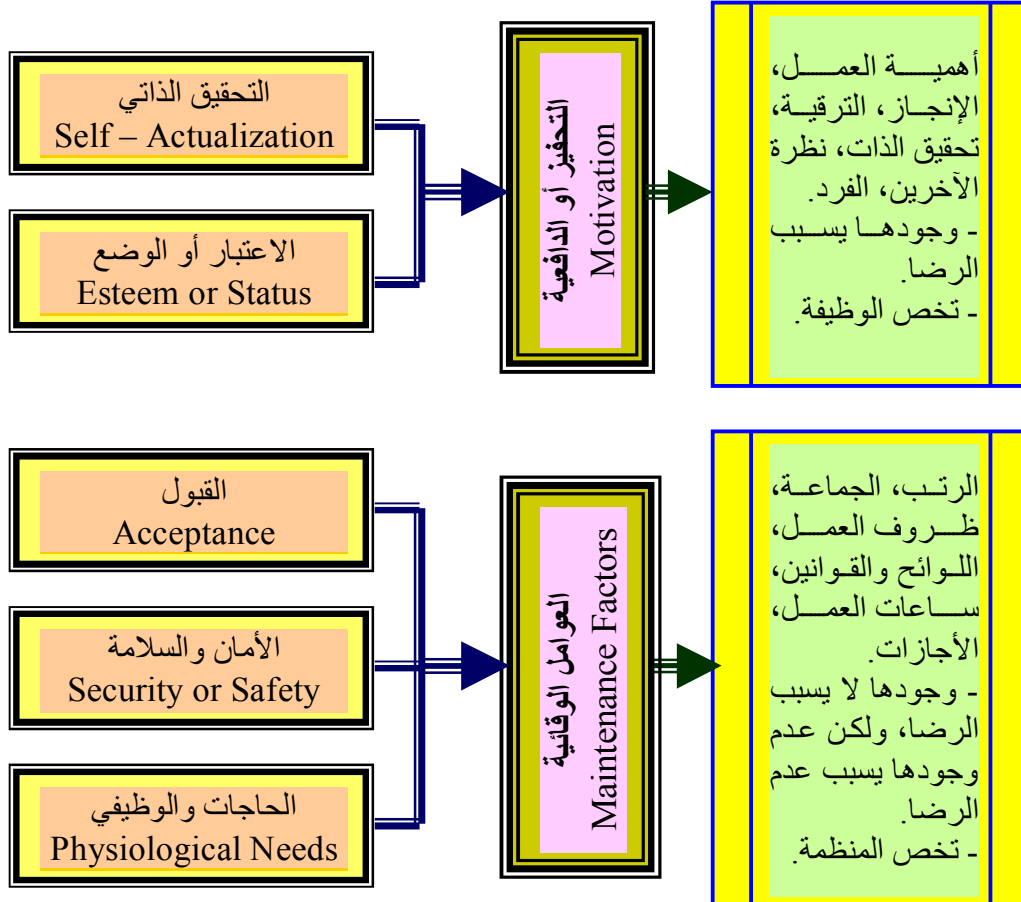
(3) **الحاجات الاجتماعية:** ويستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان اجتماعياً بطبيعته يعيش ويتفاعل في محيطه، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتنشأ هذه الحاجات بعد تحقيق الإشباع للحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن، لذلك وضعها ماسلو في الدرجة الثالثة من الهرم.

(4) **حاجات الاحترام والتقدير:** بعد تحقيق الإنسان للحاجات الأساسية (الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن والسلامة، والحاجات الاجتماعية) يبدأ بالتفكير لكسب الآخرين وتقديرهم، لذلك وضع ماسلو هذه الحاجات في الدرجة الرابعة من الهرم.

(5) **حاجات تحقيق الذات:** وهي بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديراً لمنظمة، ويأتي إشباع هذه الحاجة وتحقيقها بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة، لذلك وضعها ماسلو في الدرجة الخامسة والأخيرة من الهرم.

رابعاً- نظرية "Frederick Hertzberg": تعود جذور هذه النظرية لعام 1959م، حيث تضمنت دراسته التي أجراها على مجموعة من المحاسبين والمهندسين والإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية الإجابة على السؤالين الآتيين: **ما العمل الذي تحبه وتريد القيام به؟، وما العمل الذي لا تحبه ولا ترغب في إنجازه؟** ومن خلال المعلومات التي قام بجمعها، استنتج أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى أطلق بالعوامل المحفزة، والمجموعة الثانية سماها بالعوامل الوقائية (العلاق، بشير، 2008م، 319)، والشكل الآتي رقم (21) يوضح ذلك.

شكل رقم (21)
نظرية الموظفين لـ: هرزبرج



- **Source:** (Hady, Amin & Arab, Hani, Principles of Management, BUS 103, Rendezvous Scientific Researches, 2008, p81.)

خامساً- نظرية "J. Stacy Adams": ظهرت هذه النظرية وتطورت سنة 1963م، حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وهذه النظرية تقوم أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، وتتمحور عملية المقارنة في أن الأفراد دائماً يقومون بمقارنة مجهوداتهم، وتسمى (المدخلات) مع العوائد والمكافآت وتسمى (المخرجات) مقارنة بالآخرين، لتحديد ما سوف يتلقونه من عوائد (Weiss, J., 2001, 83).

سادساً- نظرية (Y & X): جاءت هذه النظرية على جزأين: أحدهما سلبي والآخر إيجابي، بحيث يتم إعطاء الإدارة الخطوط العريضة فيما يتعلق بالنفس الإنسانية ومحددات سلوكها وطبيعتها وكيفية التعامل معها وكيفية تحفيزها، مما يدفعها للقيام بسلوكيات تخدم تحقيق أهداف المنظمة، (العطية، ماجدة، 2003م، 114)، وقد جاء الجزء الأول من النظرية (X) ويمثل الجانب ذو النظرة السلبية، ويفترض مجموعة من السمات تتمثل بالآتي:

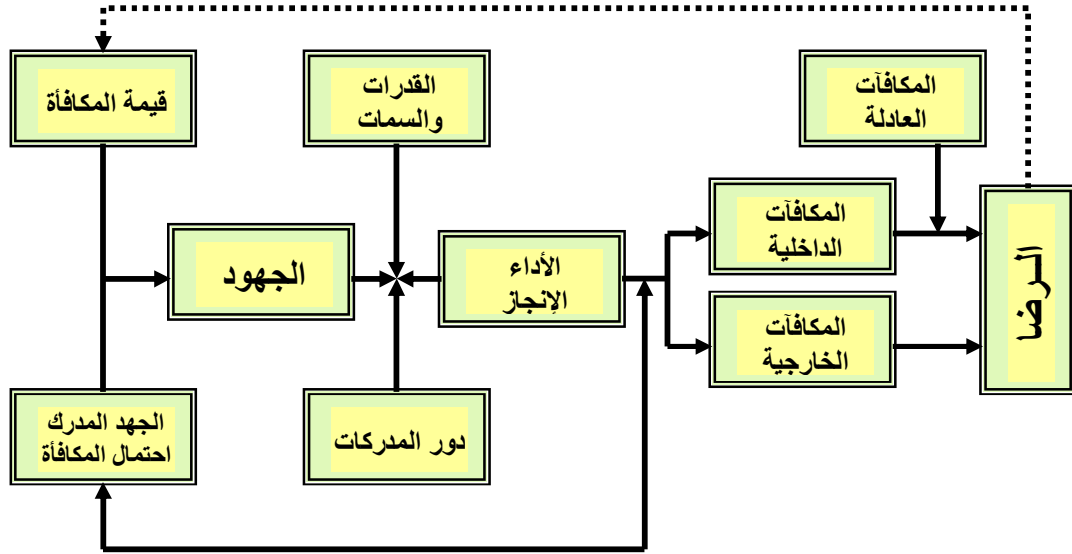
- (1) الفرد العامل بطبيعته كسول يكره العمل أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
- (2) إجبار كثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب، كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- (3) إن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.
- (4) الفرد العامل يتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويضع اعتبارات الأمان فوق أي اعتبارات أخرى (الصرن، رعد، 2004م، 284).
- بينما جاء الجزء الثاني من النظرية على النقيض (Y) والذي يمثل الجانب ذو النظرة الإيجابية للنفس الإنسانية عامة وللعاملين خاصة، ويفترض مجموعة من السمات الآتية:
- (1) إن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني عند الفرد شيء طبيعي مثل اللعب والراحة.
- (2) يمكن للفرد أن يتعلم ويعرف كيف يسعى ويتحمل المسؤولية.
- (3) إن الفرد يمارس عمله آملاً بالمكافآت وليس خوفاً من العقاب.
- (4) إن الفرد لم يخلق ليعمل ضد أهداف وآمال الإدارة.
- (5) لم تعد المزايا المادية والأجور هي الحوافز الوحيدة في العمل، بل أصبح انتهاج أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري من أهم التغيرات المحفزة للعمل.
- (6) إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود المفروضة وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً (راتشمان، دافيد، وآخرون، 2001م، 261-262).

سابعاً- نظرية "Victor Vroom": طورت هذه النظرية عام 1964م، وقد ركزت على تحفيز الأفراد الموظفين بالتفاعل بين قوة الرغبة وبين التوقع، أي تقدير الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الإنجاز وحسن الأداء، وتعد نظرية التوقع من النظريات التي تتميز بقدر عالٍ من المنطقية، فهي تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين ما يعود عليهم من كسب في حالة بلوغ مستوى الجهد المطلوب (الفقهاء، هيثم، والعدالات، 2007م، 23- 24).

ثامناً- نظرية "Lyman Porter & Edward Lawler": تربط هذه النظرية العلاقات بين الإدراك، والجهود، والمكافأة، والرضا (التحفيز)، والشكل الآتي رقم (22) يوضح ذلك.

شكل رقم (22)

نظرية Porter & Lawler



- Source: Terry, George & Stephen G. Franklin, Principles of Management, All India Traveler Book Seller, (8th. ed) India, 1994, p 289.

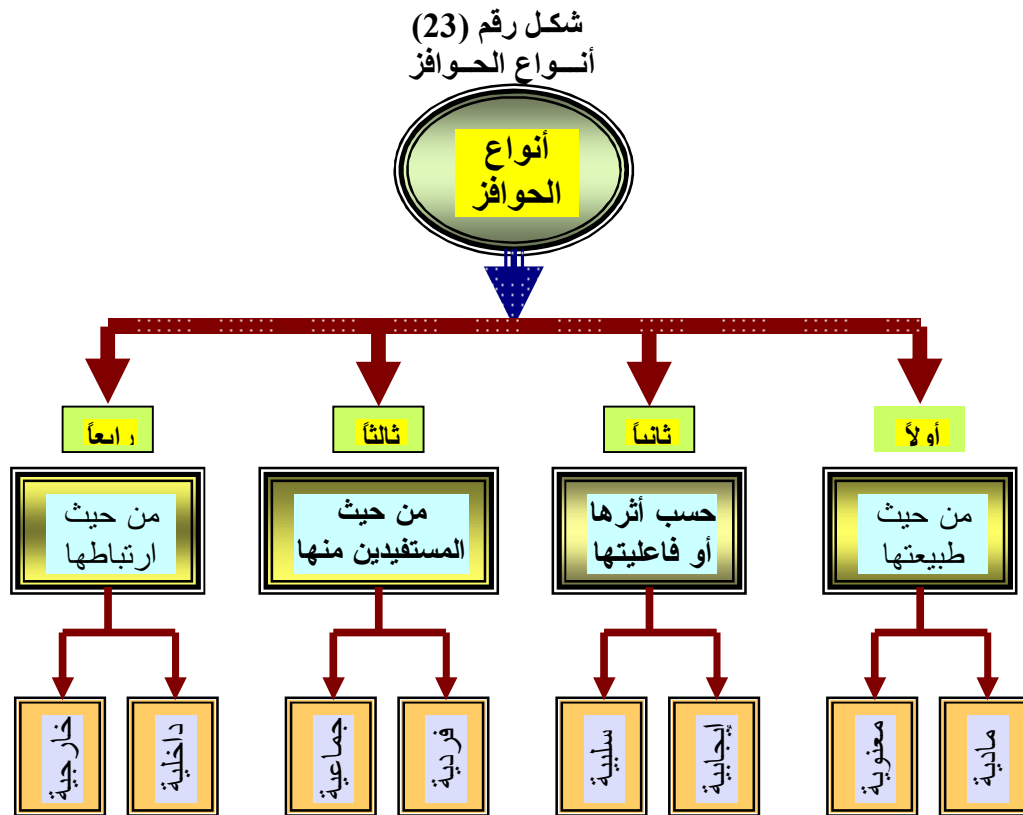
يلاحظ من الشكل رقم (22) أن الجهود المبذولة من قبل العمال تعتمد على قيمة المكافأة المتوقعة، وإدراك الجهد المطلوب في الأداء للحصول على المكافأة، وعندئذ يصبح الأداء نتيجة للجهود المبذولة والقدرات والسمات الشخصية، ويجب أن يكون الدور الدقيق للأداء مفهوماً ضمن العمل، ويمكن أن ينتج مستوى الأداء، أما المكافآت ذاتية داخلية كالاحترام الذاتي أو تقدير الإنجاز، أو مكافآت خارجية مثل زيادة الأجور أو الترقية أو المدح من قبل المدير، ويجب أن يكون لدى كل فرد فكرة شخصية عن عدالة المكافآت الإجمالية الداخلية والخارجية، ويجب مقارنتها نفسياً مع المكافآت الممنوحة فعلاً، وهذا يُعد نتيجة لرضا وتحفيز الأفراد، وقد يؤثر سلباً أو إيجاباً على القيمة الشخصية لأنواع المكافآت (Terry, G. & S., 1994, 289-290).

2-7-6- أنواع الحوافز Incentives Types :

إن الحوافز التي تقدمها المنظمة للموظفين تتنوع كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، وتزداد أهميتها في المجتمعات التي يعاني فيها الموظفون من تدني الدخل، وتتصاعد تلك الأهمية كلما كانت الاقتصاديات في هذه المجتمعات متخلفة وفسادة وتعيش أزمت مزمنة، أبرز مظاهرها التضخم والغلاء وهبوط سعر العملة وتدهور قيمتها الشرائية، وتدني وجمود الأجور، حيث تصبح الحوافز ذات أولوية في حياة الموظف وتشكل حافزاً قوياً لرفع الأداء وتحسين الجودة.

والحوافز على أنواع مختلفة بعضها مادية كالأجر والمشاركة في الأرباح، أو حوافز غير مادية (معنوية) ككتيبات الشكر والتقدير، كما يمكن أن تكون الحوافز إيجابية تتمثل في مختلف أنواع المكافآت، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد والعقاب، كما تكون الحوافز فردية وبعضها جماعية (حرحوش، عادل، والسالم، مؤيد، 2009م، 190).

ومن هذا المنطلق توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين، ومن أهم هذه التقسيمات ما يوضحها الشكل الآتي رقم (23).



- المصدر: (إعداد الباحث)

يستنتج من الشكل رقم (23) أن الحوافز على أشكال (أنواع) متعددة ومتداخلة فيما بينها، وسوف يقوم الباحث باستعراض تلك الأنواع بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أولاً- تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها:

1. الحوافز المادية: وتعني تلك المبالغ التي تدفع للموظفين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي أيضاً تشمل ما يضاف للفرد من دخلاً إضافياً، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الموظف بالنتيجة المباشرة لمجهوده، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يأتي: (حسونة، فيصل، 2008م، 85)

(1) المكافآت والزيادات الدورية.

(2) المشاركة في الأرباح.

(3) تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

والحوافز المادية تتعدد أشكالها وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعد الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في وقتنا الحاضر، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

وهناك أنواعاً وأشكال أخرى من الحوافز نذكر منها ما يأتي:

(1) العلاوات المستحقة بداية كل عام.

(2) العلاوات الاستثنائية.

(3) المشاركة في الأرباح.

(4) الأجور التشجيعية.

(5) العمولات.

(6) الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية.

(7) البدلات المختلفة.

(8) التقدم والترقية في العمل.

(9) العدالة الاجتماعية (حسونة، فيصل، 2008م، 86).

2. الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى (غير المادية) النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله ولوائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا تتحقق ما لم تقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، حيث تختار من الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار، وتنوع، واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية، ونوعية الأداء، والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، والقيادة، والزمالة، والمشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من واقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الأجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقيّة، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية، نذكر منها ما يأتي:

- (1) الوظيفة المناسبة: حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكانياته.
- (2) الإثراء الوظيفي: ويعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
- (3) المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو الموظفين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال الموظفين.
- (4) الترقيّة: حيث تعد حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- (5) الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء مباشرة إلى رؤسائهم.
- (6) لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة، مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
- (7) المركز الاجتماعي: ويعد حافزاً إيجابياً ويمثل إشباعاً لحاجات الفرد، والمركز الاجتماعي هو كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
- (8) تسليم الأوسمة: وهذا الحافز يعطى لمن كانت خدماته كبيرة، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام (أبو الكشك، محمد، 2006م، 137).

كما أن هناك تقسيمات أخرى للحوافز المعنوية، نذكر منها ما يأتي:

- (1) شهادات التقدير.
- (2) الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
- (3) تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
- (4) الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
- (5) امتيازات نقل الموظف.
- (6) تسمية الموظف المثالي.
- (7) خطابات الشكر.
- (8) إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان المنظمة.
- (9) إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
- (10) كلمات الشكر والمدح والثناء الشفوية منها والكتابية.
- (11) الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من صلاحياته لمرؤوسيه.
- (12) تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.
- (13) وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في المجلة.
- (14) ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.
- (15) ترشيح الموظف للدراسات العليا.
- (16) التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.
- (17) تكليف الموظف بعمل قيادي (أبو الكشك، محمد، 2006م، 140).

ثانياً- تصنيف الحوافز من حيث أثرها:

1. **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، وتعد من أفضل الأساليب في تحريك الموظفين في معظم الحالات، لأنها تخلق مناخاً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. والحوافز الإيجابية لها أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عند ما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً، ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عند ما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة مثلاً لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي ما لم يتوفر شرطان هما:

- (1) أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

(2) أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها. وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية، وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتتمثل الحوافز الإيجابية في الآتي:

1. أشعار الفرد بإنجازته.
 2. العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
 3. وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
 4. شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
 5. استقرار العامل في عمله.
 6. توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
 7. الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
 8. إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
 9. توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.
 10. إشعار الموظفين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم (شاويش، مصطفى، 2007م، 213-214).
- 2. الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي تستخدمها المنظمة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم طاعة الأوامر، وعدم الشعور بالمسئولية، والكسل في العمل، وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية، وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسميتها بالحوافز الرادعة، وتعد عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الإنتاجية وخصوصاً لدى الموظفين الذين يتصفون بالكسل.

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض الآتية:

- (1) لكي يؤدي الفرد التزاماته الوظيفية بشكل جيد.
 - (2) لكي لا يستمر الفرد في الخطأ.
 - (3) تعتبر الحوافز السلبية تحذيراً للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.
 - (4) من أجل حفز الموظفين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى (شاويش، مصطفى، 2007م، 215).
- وبالبحث هنا أمام إشكالية هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعد مديراً إيجابياً أم يتبع الحوافز السلبية فيعد مديراً سلبياً.
- وهنا يرى الباحث الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي الحاجة مع التركيز والأخذ بعين الاعتبار على أن الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر أكثرها يركز على الحوافز الإيجابية،

باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المنظمة نتائج إيجابية أفضل علي المدى البعيد، حيث يرفع الروح المعنوية لدى الفرد، وهذا يساعد على إيجاد السلوك السوي الذي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى الموظفين.

ثالثاً- تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

1. الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالفرد ذاته نتيجة قيامه بعمل معين، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته أو تقديم خدماته، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية (ربابعة، علي، 2003م، 79).

2. الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في إنجاز عمل معين بحيث ينجز كل عامل جزءاً من هذا العمل، ويتم توزيع الحوافز عليهم توزيعاً عادلاً، وقد صممت هذه الحوافز لتشجيع أفراد المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل، فمثلاً إذا كان أداء أحد أفراد المجموعة غير جيد، فإن هذا سيؤثر سلباً على أداء المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، ومن بين الأمور التي تساعد على نجاحها، حجم المجموعة، ووضوح أهدافها، ومدى إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه وأداء المجموعة (S. Randall, Schuler & Vandra, 2003, 341).

رابعاً- تصنيف الحوافز من حيث ارتباطها:

1. الحوافز الداخلية: وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه، وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها ما يأتي:

- (1) الاستقلالية في العمل .
 - (2) استخدام مهارات متنوعة.
 - (3) القيام بأداء عمل مهم.
 - (4) الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.
- والحوافز الداخلية تتفاوت من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي، وتحددها العوامل الخمسة الآتية:

(1) تنوع مهارات العمل .

(2) طبيعة العمل.

(3) أهمية العمل.

(4) المعلومات المرتدة من العمل.

(5) الاستقلالية في العمل.

2. الحوافز الخارجية: وهي الحوافز التي لا ترتبط بالعمل نفسه، بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية، والمزايا الإضافية، والمشاركة في الأرباح، والحوافز التشجيعية، وتقدير زملاء العمل والمهنة، والترقيات، والتعويضات المؤجلة، والحوافز الخارجية غالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، وتوجد ثلاث أنماط رئيسة للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة تتمثل فيما يأتي:

(1) الأجور والمكافآت المالية الأخرى.

(2) الترقية.

(3) التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

2-7-7- مشكلات التحفيز في المنظمة:

تعاني المنظمة من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية:

(1) عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من المنظمة والمستفيدين.

(2) عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها.

(3) عدم دقة تقييم أداء الموظفين وخضوع عملية التقييم للتحيزات الشخصية في أغلب الأحيان.

(4) قصور متابعة الحوافز من حيث فاعليتها والأثر الذي تتركه على الموظفين.

(5) نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز (الطائي، وآخرون، 2006م، 422-423).

ويخلص الباحث من خلال استعراضه لإستراتيجية الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، الفردية والجماعية، والداخلية والخارجية إن إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك، ومن الضروري أن تهتم المنظمة باستخدام الحوافز التي تمثل اللبنة الأساسية لنجاح المنظمة، وأحد المداخل الرئيسة لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، كما يستنتج الباحث إن وجود نظام جيد للحوافز يساهم في جذب الأفراد للمنظمة، كما أنه يعزز من استقرارهم في العمل، ويثير التنافس فيما بينهم من خلال سعيهم لتحسين أدائهم، كما أنه يشعرهم بالثقة، ويزيد من ولائهم للمنظمة.

2-8- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية HR Promotion Strategy:

إن الموظفين في أي منظمة في حركة مستمرة داخل المنظمة وخارجها، حيث تتغير مواقع الموظفين وفقاً لدرجات تطوّرهم الوظيفي وهو ما يعرف بإستراتيجية الترقية، وإستراتيجية ترقية الموارد البشرية تتحدد بعدة عوامل أساسية منها الكفاءة أو المهارات الممتلكة من قبل الموظفين وأساس الأقدمية والمؤهل التعليمي المناسب، ويفترض معظم مديري المنظمات بأن الموظفين يوجد لديهم الرغبة في الحصول على الأعمال، وأن يكون لديهم المؤهلات اللازمة لهذه الأعمال، لذلك فإن إستراتيجية الترقية من الداخل تساعد في تلبية هذه الطموحات، كما تساعد على توفير الأفراد الموظفين الأكفاء والمؤهلين باستمرار (عباس، سهيلة، وعلي، 2003م، 359).

والترقية تعد شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث يطمح بعض الموظفين في التقدم والتطور في وظائفهم، وقد يرجع السبب في ذلك بالدرجة الأولى إلى الرغبة في الحصول على الراتب أو الأجر الأعلى الذي عادةً ما يقترن بالترقية، والذي يساعدهم على الارتقاء بالمستويات المعيشية لهم، ومن ثم ينعكس على أسرهم وعلى مستوى رضاهم الوظيفي، كما أن الموظف عند ما يبدأ حياته الوظيفية في أول درجات السلم الوظيفي ثم يتغير مركزه الوظيفي بزيادة دخله مع تقدمه في العمر وزيادة خبرته، وهذا يعد جزءاً من ثقافة الشعوب، والمجتمع المحيط بالفرد ينظر إلى المركز الاجتماعي للموظف من خلال أهمية وظيفته ومستوى دخله (ديسلر، جاري، 2003م، 445).

وهناك الكثير من الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون لأنفسهم أهدافاً للوصول إلى مراكز معينة في منظماتهم عند بلوغهم أعماراً معينة، ومن أهم هذه الأهداف المركز الوظيفي المتميز والمستوى المادي المرتفع، وإذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك يصابوا بخيبة أمل كبيرة، وحيث أن فرص التقدم تكاد تكون محدودة في معظم المجتمعات، فإنه يصبح من المهم جداً أن تتبنى وتطبق منظمات الأعمال إستراتيجيات ترقية سليمة (شاويش، مصطفى، 2007م، 275-276).

2-8-1- مفهوم إستراتيجية الترقية:

تعد إستراتيجية الترقية وسيلة لتحفيز الموظفين على رأس العمل، حيث يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية على اعتبار أن الفرد هو من أهم عناصر الإنتاج، فالعاملون في أي منظمة يتوقعون ترقية لهم إلى وظائف تتيح لهم المزيد من الرفاهية والتقدم، وقد تعددت آراء الباحثين لمفهوم الترقية، وقد يكون من المفيد استعراض بعضاً منها على النحو الآتي:

- يعرف (شاويش، مصطفى نجيب، 2007م، 276) الترقية بأنها "عملية إعادة وضع الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى (Higher rank)، وعادةً من تتطوي مثل هذه الوظيفة على

مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادةً ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، وعادةً ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل: مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل المنظمة، والعمل في ظل إشراف عام."

- أما (Werther & Davis, 1996, p.261) فقد عرفا الترقية تبعاً لطبيعة النظام إن كان مغلقاً أو مفتوحاً، ففي النظام المفتوح تعد الترقية "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها وفي مرتبتها"، وهذا يعني أن الموظف يعاد تعيينه كل مرة تتغير فيها وظيفته لعدم وجود تحول تلقائي بين الوظائف بسبب الأقدمية، والوظائف هنا تكون عادةً تصاعدية في المسؤوليات وفي المرتبات وليس هناك تداخل بين الحدود الدنيا والعليا، والترقية في النظم المغلقة تعرف بأنها "عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسؤولياتها أو في مرتبتها أو في كليهما معاً".

- ويرى (القريوتي، محمد، 1990، 185) بأن الترقية تعني "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شاغلها مسؤوليات أكبر ويتمتع بشروط أحسن في الراتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي".

- ويؤكد كلٌّ من (عباس، سهيلة، وعلي، 2003م، 359) إن الترقية عبارة عن "تقدم الأفراد الموظفين وانتقالهم من مستويات وظيفية أدنى إلى مستويات وظيفية أعلى، أي انتقال الفرد من وظيفة ذات مسؤوليات أقل إلى وظيفة ذات مسؤوليات وموقع أفضل يتطلب مهارة أعلى، وقد يتبع هذا الانتقال زيادة في الراتب أو الأجر المدفوع وأيضاً في المكانة الاجتماعية".

- ويشير (أبو شيخة، نادر، 2001م، 360) إلى الترقية بأنها:

1. نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى شاغرة.
 2. اختلاف الواجبات والمسؤوليات بين الوظيفة التي يشغلها الموظف حالياً والوظيفة الجديدة، أي أن الموظف الذي ترقى سوف يمارس أعباء وظيفية أكبر ويشغل مركزاً أعلى.
 3. أن الوظيفة الجديدة يترتب عليها زيادة في المزايا المادية والمعنوية.
 4. أن الترقية من قبل المنظمة يعتبرها الموظف تقديراً لجهوده، أو لمدة خدمته بالمنظمة.
- وبناءً على ما تقدم ومهما تباينت مفاهيم الترقية، فإنه يستفاد منها في النقاط الآتية:
- (1) إن الترقية تكون لمستوى وظيفي أعلى.
 - (2) إن الترقية تكون لوظيفة شاغرة.
 - (3) إن الترقية يصحبها زيادة في المهام والمسؤوليات الوظيفية.
 - (4) إن الترقية يصحبها زيادة في الراتب أو الأجر نظراً لارتباطها بسلم وظيفي محدد.

كما أن مفهوم الترقية لا يخرج عن المفهوم الذي يتبناه الباحث والذي يعني أن الترقية عبارة عن: نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى منها في السلم الوظيفي، وهي ناتج عطاء الفرد واجتهاده، ومصحوبة بممارسة أعباء وظيفية أعلى، كما أنها مصحوبة بزيادة في المزايا المادية والمعنوية واحتلال مكانة اجتماعية أفضل.

وهناك تداخل بين مصطلح الترقية ومصطلح الترفيع، فقد تستخدم بعض المنظمات مصطلح الترفيع كمرادف لمصطلح الترقية، وقد يعني كلٌّ منهما معنى مختلف عن الآخر، فإذا كانت الترقية تعني إسناد وظيفة جديدة إلى الشخص ذات امتيازات مالية، فإن الترفيع قد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص، ولكن تترتب عليه زيادة في الأجر فقط (الكبيسي، عامر، 2005م، 54)، كما يشير مفهوم الترفيع إلى انتقال الفرد إلى أعمال أكثر مسؤولية في نفس الوحدة المهنية أو القسم مع زيادة مباشرة في الرواتب أو الأجور المدفوعة، أي أن عملية الترفيع تعني انتقال الموظف من درجة إلى أخرى في نفس العمل مع زيادة في مسؤولياته ضمن هذه الدرجة، بينما الترقية تعني عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مسؤولية ومستوى وظيفي أعلى (عباس، سهيلة، وعلي، حسين، 2003م، 360).

كما أن هناك اختلاف بين الترقية والنقل، فالترقية تعتبر حركة عمودية للفرد نحو مواقع وظيفية أعلى ومسؤوليات أكبر، في حين أن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للفرد نحو عمل آخر مساوٍ له في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس.

وتلجأ المنظمات إلى نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي، لعدة أسباب أهمها ما يأتي: (عفرم، فاطمة جاسم، 2008م، 62-63)

- 1- خلق التوازن من حيث العدد في توزيع الموظفين بين الإدارات المختلفة في المنظمة، فيتم نقل بعض الموظفين الفائضين في إدارة معينة إلى إدارة أخرى تعاني من النقص.
- 2- التدريب، حيث يزداد إلمام الموظف بكافة مهام ونشاطات العمل في المنظمة عند نقله من إدارة لأخرى، وبذلك يكتسب الخبرة والمهارة التي تؤهله مستقبلاً للترقية إلى وظيفة أعلى.
- 3- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، حيث يمكن أن يتم نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة لمؤهلاته وقدراته إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداده وقدراته، وبالتالي يكون النقل بمثابة علاج لتصحيح وضع خاطئ قائم في المنظمة.
- 4- يمكن أن يتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الوظيفي استجابة لرغبة الموظف الشخصية في النقل إلى تلك الوظيفة.

2-8-2- أهمية إستراتيجية الترقية:

يتطلع الفرد منذ التحاقه بالعمل إلى التقدم في مجال وظيفته التي يعمل بها، ويحدد لنفسه أهدافاً ومركزاً وظيفياً يطمح للوصول إليه، ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الوظيفي داخل مجتمعه وبين زملاء عمله، فالترقية لها أهمية وواقع خاص في نفسية الموظف تقديراً لذاته ومكافأةً لمجهوده تشعره بتقدير جهة عمله له، ومن ناحية أخرى فإن وضع الموظف المناسب في المكان المناسب يحقق أقصى معدل للإنتاجية في أقل وقت وجهد، لذلك فإن الاهتمام بإستراتيجيات الأفراد وتوفير فرص الترقى والتقدم لهم تؤدي إلى مصلحة مزدوجة للموظف والمنظمة (الفوزان، فوزان، 2000م، 20).

وقد يرى البعض أن أهمية الترقية تنبع من مجموعتين أساسيتين من الحاجات، هما حاجات المنظمة وحاجات الفرد، فبالنسبة لحاجات المنظمة تمكن أهمية الترقية في تحقيق الآتي:

1. توفير أفراد مؤهلين وقادرين على شغل أعباء كل وظيفة بالسلم الوظيفي.
 2. سد الشواغر الوظيفية بالمنظمة نتيجة خروج بعض الموظفين.
 3. اجتذاب أفضل الكوادر البشرية والاحتفاظ بها.
 4. حافزاً أساسياً للعاملين لتطوير وتحسين الأداء.
 5. وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمدراء والقادة الإداريين.
- أما بالنسبة لحاجات الفرد، فتكمن أهمية الترقية في الآتي:
1. وسيلة فعالة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدير، والتميز، والاعتراف، وحرية التصرف، والمسؤولية عن توجيه وإدارة الآخرين، وتحقيق الذات.
 2. إشباع الحاجات المادية للأفراد بحكم ما قد يصاحب الترقية من امتيازات وظيفية أو زيادة في الرواتب والأجور (الموسوي، سنان، 2004م، 205-206).

كما يرى البعض الآخر أن أهمية الترقية تبرز في أنها تعد عملية حيوية لكل من المنظمة والموظفين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين إلى تحقيق الآتي:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين.
2. تحفيز أصحاب الكفاءات لزيادة الأداء والتميز في العمل.
3. ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل للمنظمة.
4. تخفيض دوران العمل والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
5. زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

ومن ناحية أخرى فإن الترقية كإستراتيجية لملء الشواغر من داخل المنظمة لها انعكاسات إيجابية على الموظفين، ومن أهمها ما يأتي:

1. إتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي.
 2. خلق الرغبة في التدريب والتأهيل لشغل وظائف أعلى.
 3. الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل الموظفين الحاليين بالمنظمة.
 4. تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة.
 5. زيادة انتماء والتزام الموظفين بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
 6. خلق حافز لدى الموظف للتطوير الذاتي (نصر الله، حنا، 2002م، 150-151).
- ويتضح من خلال ما تقدم أهمية الترقية سواءً للموظف أو للمنظمة، مما يستدعي ضرورة استناد نظام الترقية الذي تتبعه المنظمة إلى أساس سليم ليس فقط من الناحية الفنية وحسب، بل من ناحية تحقيقه لمستوى أداء الموظفين وشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته.

3-8-2- أهداف إستراتيجية الترقية Promotion Objectives:

- تضع المنظمات برامج لترقية الموظفين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية:
1. تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد الموظفين من حيث العدد والنوع.
 2. ضمان بقاء العدد الكافي من الموارد البشرية الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء الأعمال الملقاة على عاتقها.
 3. خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهود وشعور الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.
 4. التوصل إلى مستوى عالٍ من الرضا بين الأفراد الموظفين بالمنظمة.
 5. تحقيق المواءمة المنشودة بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.
 6. تطبيق برامج ترقية واضحة وجيدة، وبعيدة عن المحسوبية والتحيزات الشخصية.
 7. إفراح فرص الترقية أمام الموظفين المجدين (شاويش، مصطفى، 2007م، 276).

4-8-2- إجراءات الترقية الوظيفية:

- تتحدد إجراءات الترقية في النقاط الآتية: (الرعدان، ناصر، 2009م، 46-47)
1. تشكيل لجنة مكونة من (3) أعضاء بقرار من رئيس مجلس الإدارة، حيث يتم اختيارهم من داخل المنظمة أو من خارجها.
 2. تحديد الشروط الواجب توافرها في الموظف الذي سيشغل الوظيفة.
 3. تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد قائمة بالموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية.
 4. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من صحة القوائم ودقتها، بحيث تشمل على جميع الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط، وأن يكون مدير إدارة الموارد البشرية والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة بتلك القوائم.

5. تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم كشف بأسماء الوظائف الشاغرة، وكشف آخر بأسماء المرشحين إلى لجنة الترقيات.

6. يقوم رئيس مجلس الإدارة أو من له الصلاحية باختيار المرشحين للترقية، وذلك عن طريق المسابقة، أو وفقاً للمؤهل التعليمي، أو الأقدمية وتقارير الأداء.

2-8-5- أنظمة الترقية (*) : Promotion Systems

إن قرار الترقية في الواقع هو عملية إعادة تعيين للعامل الذي حصل على الترقية، لكن في مستوى وظيفي أعلى، ولهذا السبب يجب تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، وأن تتم المفاضلة بينهم على أسس صحيحة بعيدة عن التحيز، حتى يمكن اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظيفة الشاغرة، ومما لاشك فيه أن إدارة المنظمات سوف تواجه العديد من المشكلات إذا تمت الترقيات دون أن يكون هناك نظام واضح ومحدد يضبط الترقيات في المستويات الوظيفية المختلفة بالمنظمة، ولعل من أخطر هذه المشكلات انخفاض مستوى أداء الموظفين، لذا فإنه من الضروري أن تضع جميع المنظمات النظم المناسبة للترقية بها والتي تحدد بوضوح ما يأتي:

1. قواعد ونظم الترقية من وظيفة إلى أخرى.
2. مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة، سواء كان ذلك في نفس القسم أو في الأقسام الأخرى بالمنظمة (الزهراني، عابد موسى، 2006م، 28).
- وتشير التطبيقات الحالية لأنظمة الترقيات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ثلاث أنظمة (أسس) يقوم عليها نظام الترقية، وهذه الأنظمة تتمثل في الآتي:
1. عدد السنوات التي قضاها الفرد في وظيفته (الأقدمية).
2. كفاء الفرد أو نجاحه في الفترة التي قضاها في وظيفته الحالية (الكفاءة).
3. الجمع بين الكفاءة والأقدمية (عبد الباقي، صلاح الدين، 2004م، 406).
- وسوف يشير الباحث لكل نظام على حدة بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أولاً- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

تُعرف الأقدمية بشكل عام بأنها طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية (شاويش، مصطفى، 2007م، 279)، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية، إذ يُعد التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديماً قدم الحضارة الإنسانية ذاتها، وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم العائلي حتى الوقت الحاضر،

(*) تناولت العديد من المراجع والأدبيات المتخصصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنظمة الترقية تحت مسميات عديدة، منها على سبيل المثال أسس الترقية، سياسات الترقية، معايير الترقية، أساليب الترقية، وآياً كان الاختلاف في المسمى فالمضمون واحد، وقد وجد الباحث أن مسمى أنظمة الترقية هو الأقرب للدراسة الحالية، حيث وردت تسميته في لوائح المصارف المدروسة تحت هذا المسمى.

وأساسها في العمل الإداري أنه من قضي مدة أطول في العمل فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أو فترة أقل (الموسوي، سنان، 2004م، 208).

وبمقتضى هذا النظام فإنه يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي، أن قضاء الفرد لفترة أطول يكسبه خبرة أكبر، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره (شاويش، مصطفى، 2007م، 279).

ومن أهم مزايا نظام الترقية على أساس الأقدمية ما يأتي:

1. يتميز بسهولة التطبيق للعاملين والإدارة على حدٍ سواء.
2. يعمل على تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنه يقلل من دوران العمل (أبو شيخة، نادر، 2001م، 190).
3. يساعد على تحسين الأداء في العمل.
4. يدفع المنظمة إلى تنمية موظفيها وتدريبهم ورفع مهاراتهم لتولي الوظائف العليا.
5. يساعد على التقليل من التذمر والشكاوى، والحد من احتمالات تسرب الموظفين.
6. يزيد من ولاء الموظفين وإحساسهم بالانتماء لمنظمتهم، الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفة جهود الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي (رشيد، مازن، 2004م، 933).

وعلى الرغم من إيجابيات الترقية بالأقدمية، إلا أن هناك بعض السلبيات، نذكر منها:

1. العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنظمة بسبب عم التمييز بين الموظف الكفاء والموظف الأقل كفاءة (شاويش، مصطفى، 2007م، 280).
2. إطالة مدة الخدمة، حيث لا يتيح من الاستفادة من صغار السن ذوي الكفاءات المتميزة.
3. تناقص الخبرات المكتسبة من العمل لدى الأفراد بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
4. دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة.
5. يثير إشكالات عديدة خاصة ما يتعلق منها بطريقة وتاريخ احتساب الأقدمية.
6. إحباط طموح الموظفين المجددين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة هي على أساس الأقدمية وليس على أساس الكفاءة والجدارة (الموسوي، سنان، 2004م، 209-210).

ثانياً- نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة:

ويقوم هذا النظام على أن الترقية تكون على أساس ما يتوافر لدى الموظف من قدرات ومهارات وكفاءة في أداء العمل، تميزه عن بقية الموظفين كالمؤهل الدراسي، أو نوع وعمق الخبرة اللازمة والتدريب، والقدرة على التقدم، والمواصفات الذهنية والبدنية، أو غير ذلك من

المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة، والهدف من ذلك في النهاية هو شغل الوظيفة الشاغرة بالأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية (هاشم، زكي، 2005م، 383).

وإذا كان نظام الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم وهو البحث عن الأفضل من بين المرشحين، فإن وضع هذا النظام موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن بواسطتها الكشف عن قدرات وكفاءة الأفراد، ومن الأساليب المعروفة والمستخدمة ما يأتي:

1. اختبارات الترقية.
 2. المقابلات.
 3. تقارير تقييم الأداء.
 4. نتائج اختبارات البرامج التدريبية.
 5. وضع الشخص المرقى تحت التجربة (أبو شيخة، نادر، 2001م، 188-189).
- ومن مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة ما يأتي:
1. اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والاحتفاظ بها.
 2. حفز كافة الموظفين بالمنظمة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، للحصول على الترقية.
 3. رفع الروح المعنوية للعاملين (شاويش، مصطفى، 2007م، 280).
 4. رفع كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة لإسناد الوظائف للأكفاء القادرين على تحمل مسؤولياتهم والقيام بواجبات الوظيفة بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
 5. رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية التدريب وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العملية.
- وبالرغم من المزايا التي يحققها نظام الترقية على أساس الكفاءة، إلا أن هناك بعض العيوب أو السلبيات، والتي من أهمها ما يأتي:
1. غير موضوعي، لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.
 2. يزيد من معدلات دوران العمل في المنظمة، نتيجة خروج موظفين منها، ودخول موظفين من خارجها، مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، بسبب عدم استقرار العمالة بها (شاويش، مصطفى، 2007م، 281).
 3. من الصعب قياس الأداء الحالي للفرد، كما أنه من الصعب قياس قدرته لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، لارتباط حجم الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارجة عن إرادة الفرد.
 4. قصور الأساليب التي يمكن بواسطتها الكشف عن قدرات وكفاءة الأفراد، كالاختبارات، والمقابلات، وتقارير تقييم الأداء، وغيرها (رشيد، مازن فارس، 2004م، 935).

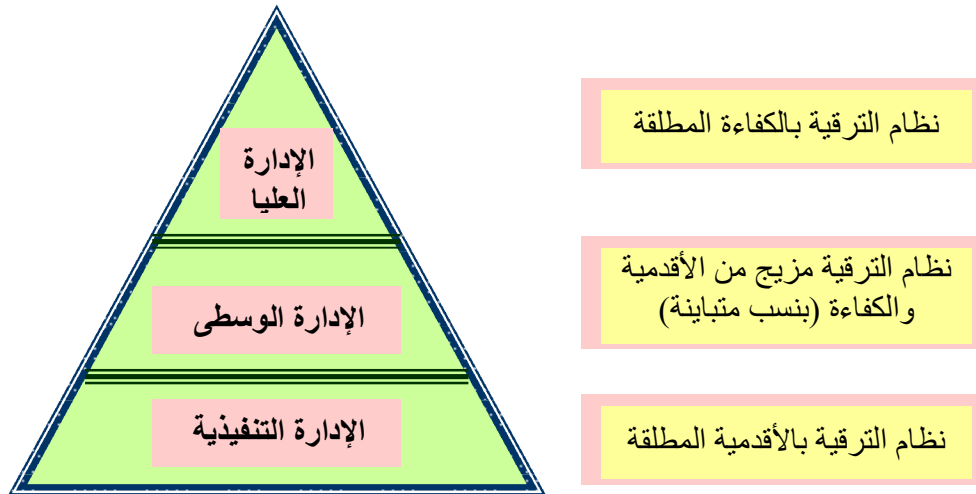
ثالثاً- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً:

تميل الكثير من المنظمات إلى إتباع نظام مزيج من الأقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين، بهدف تحقيق أفضل المزايا من الجمع بين النظامين وتجنب عيوب التطبيق لكل منهما، وقد أكد (شاويش، مصطفى، 2007م، 281) على أن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يعد أساساً سليماً يقوم عليه نظام الترقية، إلا أنه يرى أن هناك حدوداً لهذا المزج كما يتبين مما يأتي:

1. في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحده، مع أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.
2. في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين نظامي الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماماً في مستوى الوظائف العليا، والشكل الآتي رقم (24) يوضح ذلك.

شكل رقم (24)

نظام المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية



- المصدر: (نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002م، 158).

إن إتباع نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً يلقي استحسان الموظفين في المنظمات، فهو يجمع بين مزايا الترقية بالأقدمية ومزايا الترقية بالكفاءة، ويتلافى عيوب كل منهما، لذلك فإن هذا النظام يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد

يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية)، وفي نفس الوقت سيرايعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى الموظفين نصيب من الفرص المتاحة للترقية.

ومن مزايا نظام الدمج بين الأقدمية والكفاءة ما يأتي:

1. يحفز الموظفين على الاستمرار في المنظمة، كما يحفزهم على جودة الأداء.
2. يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والمهارات المتميزة.
3. يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.
4. يحقق الرضا الوظيفي للموظفين لقناعتهم بعدالة الترقية.
5. يعتمد على أكثر من مقياس في الترقية بدلاً من الاعتماد على مقياس واحد.
6. يقدر الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة (الشمراني، محمد، 2006م، 34-35).

يستخلص الباحث من خلال ما تقدم أن نظام الترقية بالأقدمية يطبق في بعض الوظائف النمطية والروتينية في المستويات الدنيا التي لا تتطلب مهارات عالية، والتي يكتسب فيها الموظف عادةً خبرة كافية إثر قضائه لمدة زمنية معينة فيها تؤهله للتقدم إلى وظيفة أعلى، كما يرى الباحث أنه يمكن تطبيق نظام الترقية على أساس الكفاءة بنجاح لشغل الوظائف العليا والقيادية والإشرافية ونحوها من الوظائف ذات الأهمية، نظراً لحساسية تلك الوظائف، وزيادة المسؤولية فيها، والتي تتطلب مهارات أو كفاءات عالية لشغلها، مما يستدعي إسنادها لأشخاص أكفاء قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه تلك الوظائف والقيام بواجباتها على أكمل وجه، كما يرى الباحث أيضاً أن نظام الأقدمية والكفاءة معاً هو الأنسب للمنظمة في مختلف مستوياتها الوظيفية، وذلك لقلّة عيوبه وكثرة إيجابياته على أن تكون هناك معايير واضحة لقياس أو تقييم أداء الموظفين، تمنع تدخل الاعتبارات الشخصية، وتعطي كل موظف حقوقه المشروعة.

كما يستخلص الباحث مما تقدم أن العدالة في الترقيات الوظيفية تسهم في نجاح المنظمة في تحقيق إستراتيجيتها، فلا تزال أغلب المنظمات تعتمد في قرارات ترقية موظفيها على اعتبارات بعيدة عن الموضوعية كالقرب، أو الصداقة، أو الجنس، أو المنطقة الجغرافية، أو عدد سنوات الخدمة... الخ، وغير ذلك من العوامل غير الموضوعية، والتي تنعكس سلباً على أداء الموظفين الأكفاء، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالظلم والإحباط وانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي عن المنظمة، وبالتالي تركهم عن العمل.

الفصل الثالث

أداء الموظفين في المنظمات الخدمية

- 3-1- ماهية أداء الموظفين.
- 3-2- عناصر ومعايير قياس أداء الموظفين.
- 3-3- تقييم أداء الموظفين.
- 3-4- إدارة عملية تقييم أداء الموظفين.
- 3-5- طرق تقييم أداء الموظفين.
- 3-6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين.
- 3-7- علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

أداء الموظفين في المنظمات الخدمية

- تمهيد:

يُعد الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود الموارد البشرية الإستراتيجية، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء الموظفين، والتي يفترض أن تؤدي إستراتيجياتها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة إستراتيجية مهمة ومعقدة في نفس الوقت من إستراتيجياتها، ألا وهي إستراتيجية أداء الموظفين، وهي إستراتيجية قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح إستراتيجية متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي إستراتيجية تتوسط إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلالها أهداف المنظمة.

ومن هنا يجب التركيز في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة الإستراتيجيات التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

وهذا ما سينتأوله هذا الفصل من خلال التطرق لأداء الموظفين الذي يُعد المتغير التابع لهذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل من الدراسة إلى سبعة مباحث على النحو الآتي:

- 3-1- ماهية أداء الموظفين.
- 3-2- عناصر ومعايير قياس أداء الموظفين.
- 3-3- تقييم أداء الموظفين.
- 3-4- إدارة عملية تقييم أداء الموظفين.
- 3-5- طرق تقييم أداء الموظفين.
- 3-6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين.
- 3-7- علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3-1- ماهية أداء الموظفين:

يُعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الموظف والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

3-1-1- مفهوم أداء الموظفين:

بالرغم من أن مفهوم الأداء يعد من الموضوعات الرئيسة بل والأساسية في مختلف العلوم الإدارية، إلا أن هذا الموضوع لا يزال أكثر غموضاً وإثارة للجدل، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء، وقبل أن نبدأ بالحديث عن مفهوم أداء الموظفين، لابد أن نتعرف أولاً على مفهوم المنظمة الخدمية، حيث عرفاً كلٌّ من (مسلم، وعمر، 2007م، 19) المنظمة الخدمية بأنها " وحدة اجتماعية موجهة نحو تحقيق هدف محدد من خلال ممارسة وأنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة."

في حين عرّف (ناصر، محمد، 2007م، 15) المنظمة الخدمية بأنها " تلك التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها جميع الموظفين والعملاء في المنظمة." أما (مصطفى، أحمد، 2000م، 17) فقد عرّف المنظمة الخدمية بأنها "نظام اجتماعي فني مركب يضم عدة نظم فرعية تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين."

أن المنظمة الخدمية كنظام يعني أنها تضم نظم فرعية أصغر (قطاعات، أو إدارات: الموارد البشرية، والتسويق، والإنتاج، والمالية، والبحوث والتطوير)، وبقدر فاعلية هذه النظم الفرعية، تكون فاعلية المنظمة أو النظام الكلي الذي يضم هذه النظم الفرعية، وتحصل المنظمة الخدمية على مدخلاتها (الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية) من البيئة المحيطة، ثم أنها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها (منتجات "سلع وخدمات"، وأرباح لحملة الأسهم، وفرص عمل للخريجين، وضرائب)، أما الجانب الاجتماعي، فهذا يعني أنها تضم بشراً يتفاعلون كروؤساء ومرؤوسين وزملاء، وفقاً لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات، وأما الجانب الفني فيعني أن المنظمة تطبق أساليب أداء (تكنولوجيا) معينة، تؤلف بين البشر والتجهيزات في طرق عمل فنية، ولا شك أن ما تقدمه المنظمة الخدمية لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يتأثر إلى حد كبير بنوعية الموارد البشرية، فكلما تزودت المنظمة بالعدد الكافي من الموظفين ذوي التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية والسلوكية، كلما عظم ما تقدمه لمجتمعها من منتجات وخدمات جيدة ترضي العملاء، واستطاعت تحقيق أرباح مجزية.

أما بالنسبة للأداء، ففي هذا الصدد يرى (غربي، علي، وآخرون، 2007م، 129) أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه ما يأتي:

- الفاعلية = الأهداف المحققة ÷ الأهداف المتوقعة.

- الكفاءة = المدخلات ÷ المخرجات أو النتائج المحققة.

- الإنتاجية = كمية الإنتاج ÷ ساعات العمل.

ويوضح البعض بأن كلمة الأداء تعني " فعل الشيء وإنجازه"، كما يعني الأداء تنفيذ الهدف أو المسؤولية، والأداء هو الشيء الذي يتم فعله أو إنجازه (Yan, Li, 2003, 23-24).

وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء منها التعريف الذي قدمه (F.W Nickols) والذي عرف الأداء بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (درة، عبد الباري إبراهيم، 2003م، 15).

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، عبد الباري إبراهيم، 2003م، 26).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، أحمد، 1992م، 310).

كما يعبر الأداء عن "السلوك الذي يسهم فيه الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (الخانق، سناء، 2005م، 36).

والأداء كما يرى (العثمان، محمد، 2003م، 73) يقصد به "المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الموظف الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات استطاعة العامل المدرب القيام بها."

كما يشير بوفيلولز (Bovelols) للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو "انعكاس لمدى نجاح الموظف أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل"، وهذه الأهداف تتمثل في الآتي:

1. مجموعة الأهداف الروتينية، وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.

2. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات، وهي الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبأ بها مستقبلاً.

3. مجموعة الأهداف الخلاقة (الحنيفة، خالد، 2003م، 41).

ويتضح من خلال ما تقدم تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب والباحثين من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى أنه نشاط، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، لذلك فالأداء عبارة عن:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.

3. محصلة تفاعل لثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية، والجهد، والقدرة على إنجاز العمل.

4. سلوك هادف يظهر نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

5. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

6. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

ويستخلص الباحث بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الموظف، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا يتم من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التخطيط، والتحفيز، والترقية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير المستمر للموظفين.

ومن أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، وحتى يأتي أداء الموظف على الوجه المطلوب من الكفاءة والفاعلية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى

تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة (Johnson & Scholes, 2002, 168-169).

كما يؤكد (Samman, Aref, 2004,1) أن الفاعلية تعني أداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، حيث يرى أن الفاعلية ترتبط بالقيادة، أما الكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفاعلية تتحقق عند ما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة وإستراتيجيات وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عند ما يكون هناك تخطيط وتنظيم ورقابة، ولذلك عند ما يكون هناك كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة، فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف.

3-1-2- أهمية أداء الموظفين:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة أياً كان نوعها (إنتاجية، خدمية) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين بها أداءً متميزاً.

ومن ثم يمكن القول بصفة عامة أن اهتمام إدارة المنظمة الخدمية بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام الموظفين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها عبر مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، البقاء والاستمرار، الاستقرار، الشهرة، التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات أداء الموظفين بها.

3-2- عناصر ومعايير قياس أداء الموظفين:

3-2-1- عناصر أداء الموظفين:

هناك عناصر أساسية للأداء بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المنظمات، وقد أوجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، عبد الباري، 2003م، 96) من عناصر للأداء تتمثل بـ: كفايات الموظف، ومتطلبات العمل، وبيئة العمل، وسوف تناولها كما يأتي:

1. كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات الوظيفة (العمل): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل: التنظيم، هيكله، أهدافه، موارده، مركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، والقانونية... الخ.

ويضيف بعض الباحثين إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يأتي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، المعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

3. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

4. نوعية العمل: ويشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء (الفايدي، سالم بن بركة، 2008م، 86).

3-2-2- معايير قياس أداء الموظفين:

المعيار: هو أداة قياس كمي أو معنوي، يتم وضعه لقياس مستوى أداء الموظفين في العمل والحكم عليه، وباختصار هو عبارة عن المستويات المستهدفة من الأداء والتي تستخدم كأساس للتقييم، وهناك ثلاثة أنواع من المعايير: (العريقي، منصور، 2008م، 298)

أولاً- المعايير الموضوعية (معايير مخرجات الأداء): وتتمثل هذه المعايير فيما يأتي:

1. كمية الإنتاج: وتستخدم أساساً للحكم على أداء الموظف، ويمكن قياسها بعدد الوحدات، أو حجم المبيعات، أو عدد الطلبات التي يجب أدائها.

2. نوعية الإنتاج: ويحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة التي يجب على الموظف الالتزام بها.

ثانياً- المعايير السلوكية: وتشمل هذه المعايير ما يأتي: (العريقي، 2008م، 298-299)

1. الالتزام بمواعيد العمل: ويقاس قيمة الوقت لدى الموظف، ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بالبقاء في مواقع العمل، مع إنجاز الأعمال المطلوب من الموظف إنجازها، ويمكن العودة إلى كشوفات الحضور للحكم على أداء الموظف.

2. معالجة شكاوى العملاء: وتقاس قدرة الموظف على معالجة المشاكل شفوياً بشكل إيجابي، أو الرد عليها كتابياً خلال فترة محددة من الزمن.

3. **قيادة المرؤوسين:** ويقاس سلوك الموظف في تعامله مع مرؤوسيه، من حيث مدى كونه متسلطاً (دكتاتورياً) أو ديمقراطياً يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
4. **التزام الموظف بقواعد وتعليمات السلامة المهنية:** ويقاس مدى التزام الموظف بقواعد وتعليمات السلامة المهنية، شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للموظفين، ويتم التعرف على معدلات الحوادث من خلال العودة إلى الكشف المعدة لهذا الغرض.
5. **التعاون مع الزملاء:** ويقاس مدى التعاون والاحترام مع الزملاء.
6. **التعامل مع العملاء:** ويقاس مدى احترام الموظف للعميل وقيامه على خدمته، وقدرته على اكتساب عملاء جدد، والاحتفاظ بهم.
7. **المحافظة على ممتلكات المنظمة:** ويتمثل في المحافظة على الأموال والآلات والمعدات والأثاث والمباني والمخازن.... وغيرها.

ثالثاً- المعايير الشخصية: وتشمل ما يأتي: (العريقي، منصور، 2008م، 299-300)

1. **الصدق في مجال العمل:** ويقاس مدى صدق الموظف مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء داخل المنظمة، والصدق مع العملاء، سواءً في نقل المعلومات، أو مواصفات المنتجات والخدمات، أو الأسعار، أو مواعيد تسليم الطلبات.
2. **الأمانة:** ويقاس مدى أمانة الموظف في ممارسة الواجبات والمهام، والأمانة على أموال المنظمة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية وإصلاحها.
3. **المبادرة والابتكار:** ويقاس قدرة الموظف على طرح مقترحات تساهم في تطوير العمل.
4. **الموضوعية:** ويقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار، أو التأثر بالضغط التي قد يتعرض لها الموظف عند اتخاذ القرار.

ويستنتج من خلال ما تقدم أن النوع الأول من المعايير (الموضوعية) ركزت على مخرجات أداء الموظفين من كمية وجودة، أما النوع الثاني من المعايير (السلوكية) كانت غير مباشرة، حيث اتصلت بالسلوك الذي يمارسه الموظف للتوصل إلى المخرجات، بينما النوع الثالث من المعايير (الشخصية) لم تكن تصف الأداء، ولكنها تصف الموظف القائم بالأداء، وأنه إذا كان متمتعاً بصفات معينة كالصدق والأمانة فإن أدائه سوف يكون ممتازاً، وهذه المعايير يتم الرجوع إليها عند وجود صعوبة في إيجاد معايير مخرجات الأداء أو سلوك الأداء.

3-3- تقييم أداء الموظفين:

يكتسب تقييم الأداء أهمية بالغة كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بالتركيز على أهم مورد لديها وهو العنصر البشري، ولفهم مدلول الأداء بشكل جيد يتوجب الوقوف على مفهوم تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء،

آلية تقييم الأداء، إدارة عملية تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء، وعلاقة تقييم الأداء بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3-3-1- مفهوم تقييم الأداء Performance Assessment Concept:

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء تجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلة في استخدام المصطلح كتقييم أو تقويم، ويعود السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية، حيث استخدم كُتاب الفكر الإداري ثلاث مصطلحات (Performance Assessment- Evaluation- Appraisal)، وقبل التمعن في هذه الكلمات نجد أن عملية القياس والتقييم مركبة من ثلاث عمليات فرعية هي:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بالمعايير الموضوعية، وتسمى بعملية (Appraisal).
 2. تحديد مستوى الأداء المحقق إن كان قوياً أو ضعيفاً، وتسمى بعملية (Assessment).
 3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، وتسمى بعملية (Evaluation).
- وقد تعددت مفاهيم تقييم الأداء، وسوف نستعرض بعضاً منها على النحو الآتي:
- عرف (الهيبي، خالد، 2005م، 199) عملية تقييم الأداء بأنها "محاولة لتحليل أداء الموظف بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل."
- في حين عرف (فالح، صالح محمد، 2004م، 137) عملية تقييم الأداء بأنها "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الموظف ونوع سلوكه، مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الموظف، والهدف معالجة نقاط الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة."
- ووصف (Vallance, Sarah, 1999, 79) تقييم الأداء على أنه "عملية وصف وتقييم وتحسين أداء الأفراد للعمل في منظمة ما، بحيث تتحقق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر وفي نفس الوقت تتحقق منافع الأفراد المتمثلة بالتقدير وإطلاعهم على نتائج أعمالهم وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل وتوفير الرؤية الموجهة لتقدمهم المهني."
- وأشار (أبو بكر، مصطفى، 2003م، 317) إلى تقييم الأداء بأنه "العملية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الوظيفية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بمسؤوليات وظائفهم من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلاً بوظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى."
- وأضاف (Cox, Denise, & Fernandes, Myra, 2005, 33) أن تقييم الأداء "ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في وضع المعايير المقبولة لتقييم أدائه وإعطائه الفرصة

الملائمة للارتقاء بإنجازاته بطريقة تتلاءم والظروف المستجدة في بيئة العمل، سواءً تعلقت تلك الظروف بالتغيير في أساليب الأداء أو بالتطوير في جودة المنتج."

3-3-2- أهمية تقييم أداء الموظفين:

يُعد تقييم الأداء من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الهامة نظراً لدوره الهام في تحسين دافعية الموظفين وتشجيع أدائهم الجيد، وتزويد الإدارة بأداة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتقييم الأداء يقدم الكثير من الفوائد التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. يُعد مدخلاً لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات الموظفين.
2. يفيد تقييم الأداء في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الموظفين ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين (عمران، كامل، 2006م، 295-296).
3. تزداد أهمية تقييم الأداء من خلال تأثيره على اتجاهات الموظفين نحو المنظمة، فهو يساعد على فهم مهامهم الوظيفية والذي بدوره يزيد من رضاهم في العمل، فضلاً عن أهميته للموظفين من حيث توفيره خطوطاً إرشادية حول تطوير مسارهم الوظيفي وقرارات الترقية وتحديد الأجور والمكافآت (Shen, Jie, 2004, 547-548).
4. تستطيع المنظمة من خلال موضوعية وعدالة تقييم الأداء تكوين فهم أفضل عن مواطن القوة والضعف لدى الموظفين، كما أنه يوفر آلية جيدة لتحسين التحاور الإيجابي وتدعيم العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة.
5. يعد من أكثر الأدوات الإدارية أهمية في تحفيز الموظفين.
6. تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال إدراكهم بأن أداءهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من قبل رؤسائهم (Faulkner, David, 2002, 107).

3-3-3- أهداف تقييم أداء الموظفين:

لتقييم الأداء أهدافاً مهمة تخدم عدة أطراف في المنظمة، نتناولها على النحو الآتي:

أولاً- أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمديرين:

1. زيادة درجة تفهم المديرين لأبعاد العمل الذي يشرفون عليه.
2. تمكين المديرين من إيجاد جو عمل ودي يسمح بتقييم إنجازات الموظفين.
3. تطبيق الأساليب الموضوعية في التقييم بدلاً من الأساليب الشخصية.
4. تمكين المديرين من تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
5. زيادة إنتاجية العمل الذي يشرف عليه المديرين (العتيبي، عيد مطر، 2002م، 41).

ثانياً- أهداف تقييم الأداء بالنسبة للموظفين:

1. تعريف الموظفين بنواحي القصور في أدائهم فيعطهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.

- (2) دفع الموظفين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أدائهم سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤوسائهم (عبد الباقي، صلاح الدين، 2002م، 285).
 - (3) إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال المشاركة في تقييم الأداء.
 - (4) رفع الروح المعنوية للموظفين نتيجة تحسين العلاقات المتبادلة مع الرؤساء، مما ينعكس على أدائهم.
 - (5) تشجيع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق مكافأة المجدين.
 - (6) تنمية قدرات الموظفين على إتباع الحاجة إلى الاعتراف من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتقييم الأداء.
 - (7) إمداد الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم.
- ثالثاً- أهداف تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة:**
- (1) يساهم في تخطيط الموارد البشرية من خلال المعلومات التي توفرها عملية التقييم والتي تفيد في تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من الكوادر البشرية.
 - (2) يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموظفين على ترشيد إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين والحكم على سلامتها (درة، عبد الباري، والصباغ، 2008م، 260).
 - (3) يساعد على إعداد إستراتيجية جيدة لتدريب الموظفين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أداء الموظفين التي يظهرها التقييم.
 - (4) يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق الشعور بالراحة بين الموظفين، نظراً لوجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
 - (5) يساعد على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الموظف بوجود من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاماً بنظم وقواعد العمل الموضوعية.
 - (6) يساهم تقييم الأداء في إعداد إستراتيجية جيدة للرقابة، فهو يدفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيه بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصائح والإرشاد عند الحاجة.
 - (7) يساعد على إعداد إستراتيجية جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أكفأ المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا (عبد الصمد، سميرة، 2008م، 71- 72).
 - (8) تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر إستراتيجية تقييم الأداء بمثابة الإستراتيجية التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي الإستراتيجية التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية.
- وعموماً يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات راجعة على كفاءة أداء الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من

القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تُعد أداة رقابية ليس على أداء الموظفين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة.

ونظراً لأهمية عملية تقييم الأداء فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية الآتية:

(1) جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

(2) الدافعية للموظفين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي.

(3) الاحتفاظ بالموارد البشرية الإستراتيجية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها (الهيدي، خالد، 2003م، 202).

3-4- آلية تقييم أداء الموظفين:

تتعدد عناصر تقييم أداء الموظفين لتشكل إطاراً متكاملًا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وسوف نستعرض أهم عناصر تقييم الأداء على النحو الآتي:

(1) تحديد أهداف تقييم الأداء، والتي تمثل المرشد الأساسي للرؤساء في عملية تقييم أداء الموظفين، وتمثل أهداف تقييم أداء الموظفين جزءاً من أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تمثل بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل.

(2) تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.

(3) اختيار أنسب طريقة للتقييم من خلال المفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملائمتها مع الوظائف محل التقييم، ومدى موضوعية نتائجها.... الخ.

(4) شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرووسين ليدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده سعياً لتخفيف حدة مقاومته وكسب تأييده (مصطفى، أحمد سيد، 2000م، 335-340).

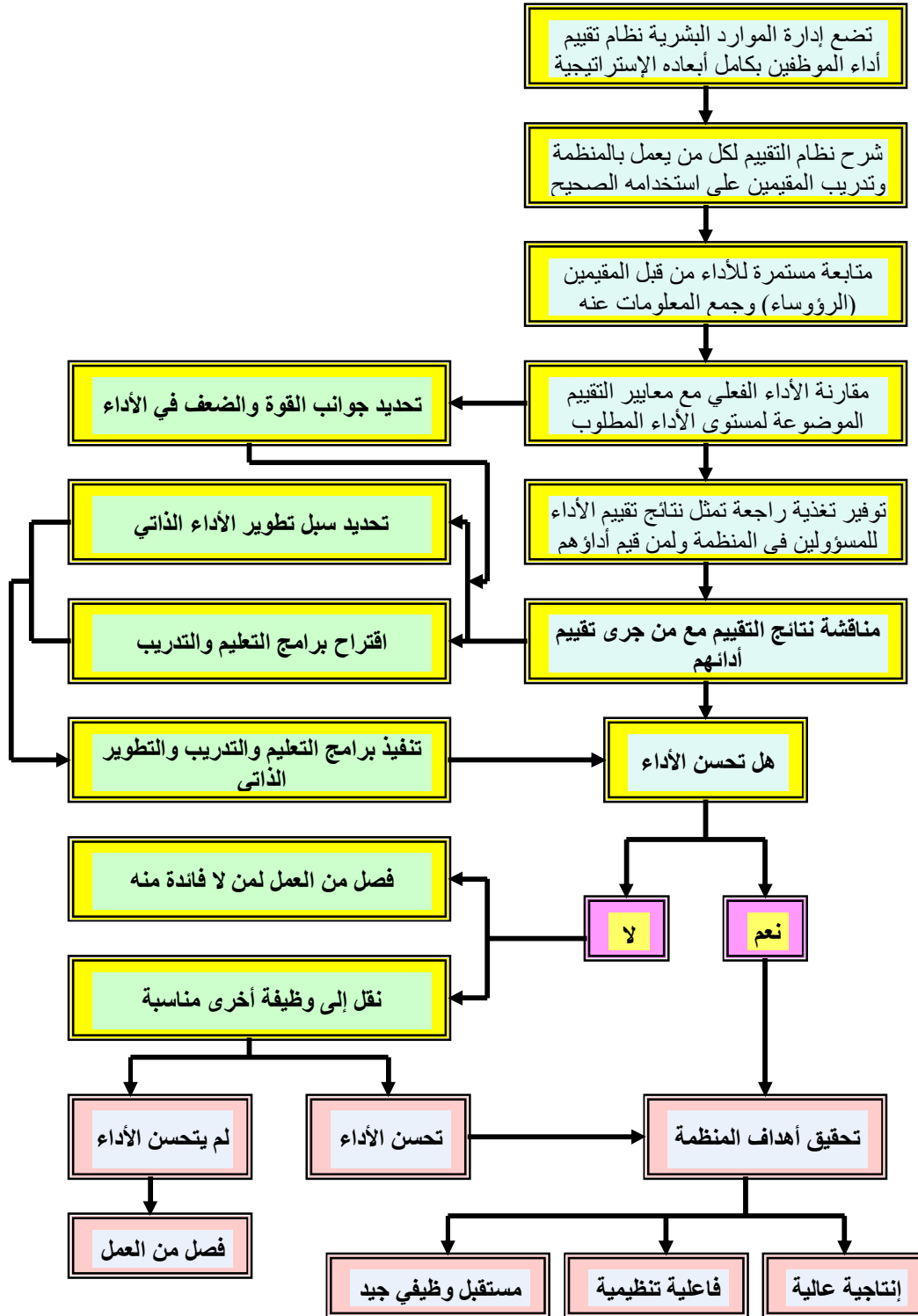
(5) تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح.

(6) قيام الرؤساء (القائمين بالتقييم) خلال فترة زمنية بمتابعة أداء الموظفين وبشكل مستمر لجمع معلومات دقيقة عن الأداء، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث يتضح من خلال هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة في أداء الموظفين (المرسي، جمال الدين، 2006م، 443).

(7) التغذية الراجعة لنتائج التقييم وتقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية الراجعة، وتطلع عليه إدارة الموارد البشرية وكل من قيم أداءه، مما يساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم (ديسلر، جاري، 2006، 323).

والشكل الآتي رقم (25) يوضح آلية تقييم أداء الموظفين وبعده الإستراتيجي:

شكل رقم (25)
آلية تقييم أداء الموظفين وبعده الإستراتيجي



- المصدر: (عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط¹، 2005م، 364).

يوضح الشكل رقم (25) كيفية عمل آلية تقييم أداء الموظفين، وذلك كما يأتي:

1. تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الموظفين، وهذه الجوانب إلزامية.
2. يتم شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواءً للمقيمين أو لمن تم تقييم أدائهم، ليدرك الجميع أهداف الأداء وأبعاده سعياً لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويُدرّب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم أداء موضوعية وعادلة.
3. يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
4. يقوم المقيمون بمقارنة الأداء الفعلي الذي تبينه المعلومات التي تم جمعها مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء، حيث توضح هذه المقارنة جوانب القوة والضعف فيه.
5. يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية الراجعة، ويرفع هذه التقرير إلى إدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه، ثم ترسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.
6. يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان (المقيمون ومن قيم أداءهم) على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذه الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين برامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤوليته على من جرى تقييم أدائهم، واقتراح برامج تعليم وتدريب من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
7. بعد مناقشة نتائج التقييم، يفترض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجرى فصل الموظفين الذين لا فائدة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظائف أخرى مناسبة لهم منعاً لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقلهم، فعندئذ لا مفر من فصلهم وإبعادهم عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
8. عند ما يتحسن أداء الموظفين، فإن آثاره الإيجابية تنعكس على ارتفاع إنتاجية العمل، وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموظفين ومستقبل وظيفي جيد لهم (عقيلي، عمر، 2005م، 364-365).

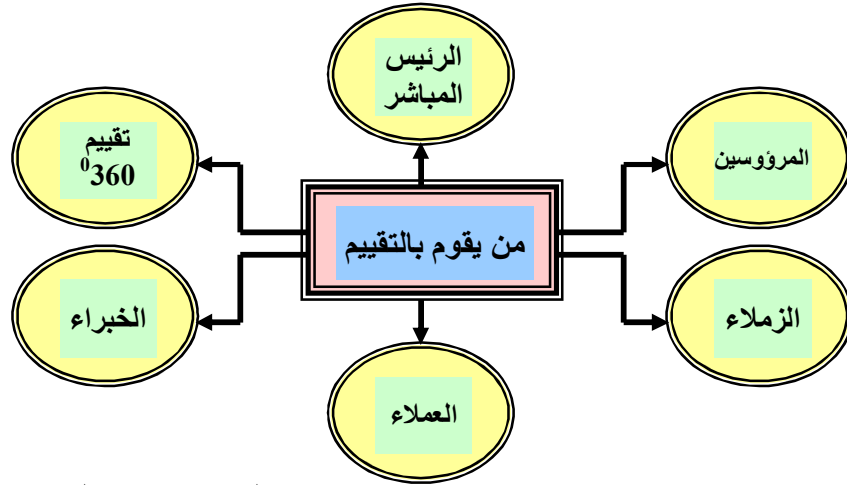
3-4- إدارة عملية تقييم أداء الموظفين:

تستوجب عملية تقييم أداء الموظفين في المنظمة التعرف على النقاط الآتية:

3-4-1- الجهات المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين:

إن إدارة الموارد البشرية عادةً هي المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين عن طريق وضع وتصميم برامج للتقييم، ويتم تنفيذ التقييم والحصول على معلومات الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف الآتية، وكما هو موضح في الشكل رقم (26).

شكل رقم (26)
الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء



- المصدر: (إعداد الباحث).

(1) **التقييم من خلال الرئيس المباشر:** يُعد التقييم من خلال الرئيس المباشر الأساس والأكثر إقناعاً واستخداماً في معظم أنظمة التقييم، وذلك لكونه الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء الموظفين بصورة موضوعية وعادلة، وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط، ومن أجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها الموظف، وهذه السجلات تزوده بأمثلة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم (Bowman, J. S, 1999, 330)، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى ما يأتي:

- ✓ امتلاك الرؤساء المباشرين المعرفة الواسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- ✓ يتوفر لديهم الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء الموظف وسلوكه أثناء العمل.
- ✓ يتوفر لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة، لأنهم يحصلون على بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمرؤوسيه (عبد الصمد، سميرة، 2008م، 75).

(2) **التقييم من خلال المرؤوسين:** بعض من المنظمات الآن تجعل المرؤوسين يقومون بتقييم رؤسائهم، وخاصة في المنظمات ذات الطبيعة الحساسة، كالمصارف، والجامعات، والمشافي،

وهذه الطريقة ما زالت تتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطها بعض المشاكل، ومن أهم المشاكل تعارضها مع مبدأ تسلسل الرئاسة من الأعلى إلى الأسفل، كما أن الرؤوساء المراد تقييمهم يعترضون على قيام المرؤوسين بذلك **(العريقي، منصور، 2008م، 313)**.

(3) التقييم من خلال الزملاء: ويُعد من الطرق النادرة الاستخدام في عملية التقييم، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن استخدامها أحياناً في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة **(ماهر، أحمد، 2007م، 414)**.

(4) التقييم من خلال العملاء: تبرز هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين في مجال الخدمات، حيث يطلب من العملاء (الزبائن) تقييم أداء الموظفين، كون العميل يُعد الشخص الوحيد في هذه الحالة الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه.

(5) التقييم من خلال الخبراء: تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليقوم بإجراء عمليات تقييم أداء الموظفين، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة، إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة **(الأميري، وليد، 2009م، 45)**.

ويتضح من خلال ما تقدم بأنه لا يمكن الحكم على أي مصدر من المصادر السابقة بأنه الأفضل، وللد من الآثار السلبية لاستعمال كل مصدر على حدة بادرت بعض المنظمات باستخدام نظام يتسم بالشمول وهو ما يطلق عليه تقييم 360°.

(6) التقييم متعدد المصادر (تقييم 360°): ويرجع هذا النوع من التقييم إلى تقييم الأداء الذي يتم إجراؤه من قبل أكثر من مصدر: الرؤوساء، المرؤوسين، الزملاء، الخبراء، العملاء، الموظف نفسه... وغيرهم، وهذا النظام يطبق حالياً في (90%) من الألف شركة التي تحتل قمة الصدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك فإن هذه الشركات تسمي نظام التقييم التقليدي بالنظام المندثر، والحاجة لهذا النظام الجديد فرضتها الظروف المتجددة التي أصبح فيها العاملون ينتسبون لفرق عمل متعددة وأن أعمالهم موزعة على مواقع مختلفة، مما يجعل من المتعذر على رئيس واحد أن يقوم بعملية تقييم هؤلاء الموظفين المنتمين، أو المشاركين، أو الموزعين على فرق عمل مختلفة **(Decenzo, & Robbinsn, 1999, 308)**، ويختلف "نظام 360°" عن التقييم التقليدي في عدة أوجه، فبغض النظر عن استخدام عدد من المقومين، فإن هذا النظام يستخدم في الغالب لتعزيز تنمية الموظفين وتطويرهم، وليس لإغراض إدارية، مثل: تحديد

المكافآت، أو الترقيات، كذلك فإن المقومين يكونون غير معروفين للموظف موضع التقييم فيما عدا الرئيس المباشر، ولا يكون التقييم مصحوباً بمناقشة شخصية تتم وجهاً لوجه مع الشخص موضع التقييم، حيث يعتقد أن ذلك سيزيد من احتمال زيادة المصادقية في التقييم، وبالتالي يكون فائدة للشخص موضع التقييم (K, Michael & Others, 1998, 557).

ومن خلال ما تقدم يلاحظ الباحث أن هناك أكثر من مصدر تُعنى بتقييم أداء الموظفين، ويرى بأن اختيار أي مصدر أو جهة ينبغي أن يعتمد على مجموعة من العوامل، أهمها: الهدف من التقييم، القدرة على التقييم، نوعية الموظف وطبيعة عمله المكلف به، الظروف الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع، طبيعة عمل المنظمة، وأسلوب الإشراف والقيادة.

3-4-2- الفترة الزمنية لعملية تقييم أداء الموظفين:

يتم تقييم أداء الموظفين في المنظمات غالباً مرة في السنة، ولكن البعض يرى بأن هذه الفترة غير مناسبة لأن الرئيس المباشر للموظف قد لا يتذكر جيداً كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك هذه الموظف طوال العام، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس المباشر (درة، عبدالباري، والصباغ، 2008م، 269).

بينما يرى البعض الآخر ضرورة تقييم أداء الموظفين عدة مرات في السنة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طول الفترة أو قصرها التي يعد عنها التقرير يتوقف على طبيعة الوظائف، كما يروا أنه يجب أن يكون توقيت التقييم مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فمثلاً يتم تقييم أداء الموظفين الملتحقين بالعمل حديثاً على فترات قصيرة (ثابت، زهير، 2001م، 97).

ويشير آخرون بأنه لا يوجد هناك فاصل زمني مثالي بين كل عملية تقييم وأخرى، غير أن هذه الفترة يجب أن تكون معقولة، بحيث لا تكون طويلة (أكثر من سنة)، أو قصيرة (أقل من ثلاثة أشهر)، لأن طول المدة يعني عدم القدرة على متابعة أي تغيرات، سواء كانت سلبية أم إيجابية في الحياة الوظيفية للموظف، كما أن قصر المدة بين كل تقييم وآخر يسبب التعب للرؤساء، إضافة إلى أن الفترة القصيرة للتقييم لا يحدث خلالها تغير كبير في كفاءة وسلوك الموظف تبرر القيام بالتقييم (العريقي، منصور، 2008م، 313-314).

3-4-3- الجهات المطلعة على نتائج عملية تقييم أداء الموظفين:

هناك ثلاث جهات تطلع عادةً على تقارير أو نتائج تقييم أداء الموظفين تتمثل في الآتي:

1. الإدارة التنفيذية: أي المشرف المباشر للموظف ورئيسه الأعلى مباشرةً، فهو لاء الأشخاص هم المعنيون باتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظف مباشرةً أو الموافقة عليها، ومن ثم يحتاج هؤلاء الرؤساء إلى الإطلاع على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات اللازمة، كما

يحتاج المشرف المباشر للموظف إلى الإطلاع على التقارير من وقت لآخر، لكي يتمكن من التعاون مع الموظف بشكل بناء في وضع خطط تحسين أدائه.

2. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: عادةً ما يحتفظ بتقارير تقييم أداء الموظفين لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وذلك على أساس التوثيق السليم كون هذه الإدارة هي المسؤول الرئيس عن عملية التقييم، إضافةً إلى أن هذه الإدارة قد تعتمد على نتائج تقييم أداء الموظفين في تعديل أو تخطيط العديد من إستراتيجياتها وممارساتها الأخرى.

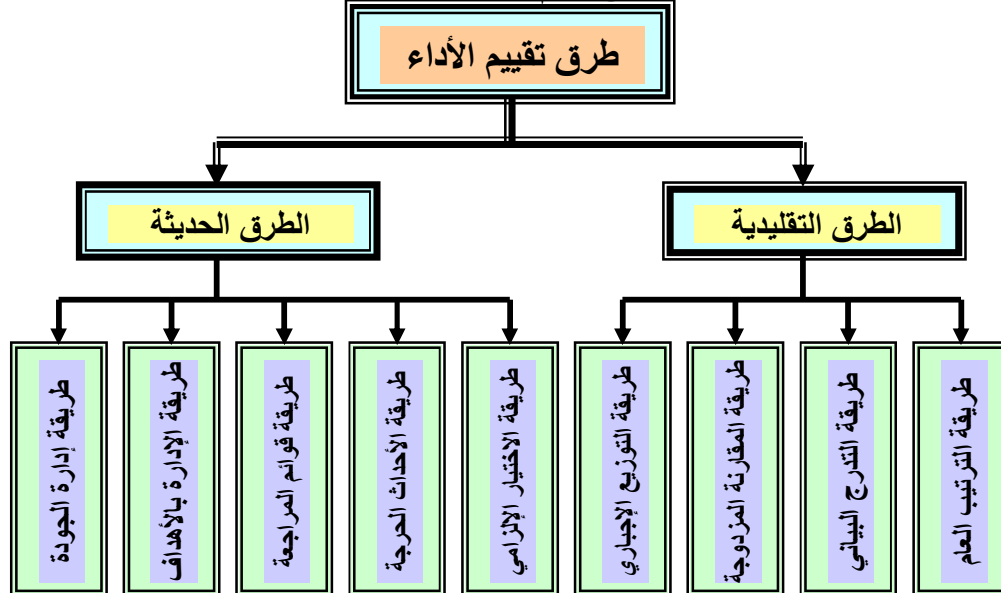
3. الموظف موضع التقييم: يعطى الموظفون حق الإطلاع على تقارير أو سجلات تقييم الأداء التي تمسهم كجزء من إستراتيجية المنظمة، ولا اعتبارات قانونية، ولكي يتعرف الموظفون على مستويات أدائهم والنقائص التي تشوب ذلك الأداء (ثابت، زهير، 2001م، 97-98).

3-5- طرق تحسين وتقييم أداء الموظفين:

تعد طرق تقييم الأداء أهم الأدوات التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة الموظفين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالباً ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض، ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الأداء، والقدرة على إظهار جوانب القوة والضعف في الموظفين. وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء نوعين هما: الطرق التقليدية، والطرق الحديثة، وسوف يتم توضيح هذه الطرق بواسطة الشكل الآتي رقم (27).

شكل رقم (27)

طرق تقييم أداء الموظفين



- المصدر: (إعداد الباحث).

3-5-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

1. **طريقة الترتيب العام:** وتعد من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يتم فيها مقارنة أداء الموظف بأداء أقرانه، وفيها يتم تزويد القائم بعملية التقييم بقائمة أسماء الأشخاص المطلوب تقييمهم، ونموذج مقسم إلى قسمين، القسم الأول مخصص لأسماء الموظفين الأكفاء (أ)، والقسم الثاني يخصص لأسماء الموظفين غير الأكفاء (ب)، وفيما يلي نموذج لهذه الطريقة يتم توضيحه من خلال الشكل رقم (28).

شكل رقم (28)
طريقة الترتيب

يذكر جميع الموظفين الذين يراد تصنيفهم ويضع أسم الموظف ذوي المرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل مرتبة على السطر (20)، ثم يضع أسم الموظف ذوي المرتبة الأعلى الثانية على السطر (2)، والأقل الثانية في المرتبة على السطر (19)،... وهكذا.

الموظفين الأعلى مرتبة	
.....-11	-1
.....-12	-2
.....-13	-3
.....-14	-4
.....-15	-5
.....-16	-6
.....-17	-7
.....-18	-8
.....-19	-9
.....-20	-10
الموظفين الأدنى مرتبة	

- المصدر: (إعداد الباحث).

ويتم التقييم على ضوء هذه الطريقة كما يأتي:

- 1) استبعاد الأسماء التي لا يعرف المقيم عنها أي معلومات.
 - 2) وضع أسم الموظف الذي يثبت أنه أحسن الموظفين أداءً على رأس القائمة (أ).
 - 3) وضع أسم الموظف الذي يثبت أنه أقل الموظفين أداءً في أسفل القائمة (ب).
- ويتم تكرير هذه العملية تنازلياً في (أ)، وتصاعدياً في (ب) حتى يتم استكمال تقييم جميع الموظفين، ومن أهم مزايا هذه الطريقة سهولة التطبيق، ووضوح التفرقة بين الموظف الكفاء والموظف غير الكفاء، ولكن يؤخذ عليها أنها غير موضوعية، كما يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداداً كبيرة من الموظفين، كما لا تظهر جوانب الضعف والقصور في أداء الموظف.

2. طريقة التدرج البياني: وتعتبر من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف وفقاً لهذه الطريقة حسب معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون مع الزملاء،... وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3)، حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة للتقييم، ومن أهم مزايا هذه الطريقة السهولة، وانخفاض تكاليف الإعداد، ولكن يؤخذ عليها بأنها تقتصر أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها (حrchوش، عادل، والسالم، 2009م، 110).

والجدول الآتي رقم (2) يوضح نموذج لهذه الطريقة:

جدول رقم (2)

نموذج لتقييم أداء الموظفين وفقاً لطريقة التدرج البياني

المنظمة:					
اسم الموظف: عنوان الوظيفة: التاريخ:/...../.....					
القسم: القائم بالتقييم:					
درجات التقييم					العناصر
ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء.
					كمية الأداء.
					الحاجة للإشراف والتوجيه.
					الانتظام في الدوام.
					القدرة على الإبداع.
					التعاون مع الزملاء والرؤساء.
					إتباع التعليمات والأنظمة.
رئيس القسم: التاريخ:/...../..... التوقيع:					
مسؤول إدارة الموارد البشرية: التوقيع:					

- المصدر: (حrchوش، عادل، والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم

الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2ط، 2006م، 111).

3. طريقة المقارنة بين الموظفين (المقارنة الثنائية): بموجب هذه الطريقة يتم مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في نفس القسم بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة، فإذا كان

هناك أربعة موظفين (1،2،3،4)، فإنه عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس بتحديد الموظف الأفضل بالنسبة لزملائه من خلال وضع علامة (+) تحت أسمه مقارنة بكل موظف من الأربعة، وبالتالي يمكن التوصل إلى الجدول رقم (3)، الذي يوضح أنه من يمتلك أكبر عدد من مرات التفضيل (+) يعتبر أعلى أداءً ويسجل في المرتبة الأولى، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى، لكن يؤخذ عليها بأنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين (العريقي، منصور محمد، 2008م، 303).

جدول رقم (3)

تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية

بالنسبة للإبداع					بالنسبة لجودة العمل				
الموظفين المراد تقييمهم					الموظفين المراد تقييمهم				
موظف 4	موظف 3	موظف 2	موظف 1	المقارنة	موظف 4	موظف 3	موظف 2	موظف 1	المقارنة
-	-	-		موظف 1	+	+	+		موظف 1
+	-		+	موظف 2	-	-		-	موظف 2
-		+	+	موظف 3	+		+	-	موظف 3
	+	-	+	موظف 4		-	+	+	موظف 4
يسجل الموظف "1" هنا على أنه أعلى أداءً					يسجل الموظف "2" هنا على أنه أعلى أداءً				

- المصدر: (إعداد الباحث)

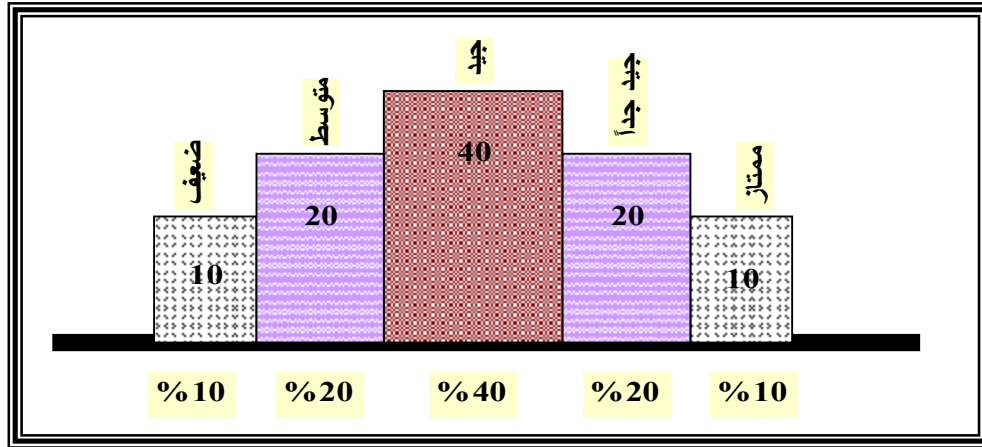
ووفقاً لهذه الطريقة يمكن معرفة عدد المقارنات الثنائية بالقانون الآتي:

عدد المقارنات = $n(n-1) \div 2$ ، حيث (ن) تمثل عدد الموظفين، ففي الجدول السابق رقم (3) كان هناك أربعة موظفين، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون: $4(4-1) \div 2 = 6$ مقارنات. وبالرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على أعداداً كبيرة من الموظفين، فإذا كان هناك قسم به (25) موظفاً، فإن عدد المقارنات سيصل إلى (300) مقارنة، وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة، وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من الموظفين (ماهر، أحمد، 2007م، 423).

4. طريقة التوزيع الإجباري: يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيّم (Appraiser) في توزيع الموظفين وتقدير أدائهم، وعلى هذا فإن على المقيّم أن يقوم بتوزيع الموظفين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي (شاويش، مصطفى نجيب، 2007م، 93).

والشكل الآتي رقم (29) يوضح نظاماً تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام هذه الطريقة.

شكل رقم (29)
درجات التوزيع الإجباري



- المصدر: بتصرف (ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007م، 424)

ومن الشكل رقم (29) يتضح أن المقيّم يكون مجبراً على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع الموظفين حسب كفاءتهم، فإذا كان عدد الموظفين (100) موظف، فيكون التوزيع كالاتي: (10) موظفين في كلٍّ من طرفي الخط.
(20) موظفاً بين الجيد والممتاز.
(20) موظفاً بين الجيد والضعيف.
(40) موظفاً في نقطة الوسط.

3-5-2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

1- طريقة الاختيار الإجباري: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث المنظمات أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء موظفيها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، جملتان تمثل الصفات المرغوبة، وجملتان تمثل الصفات غير المرغوبة في أداء الموظف، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في الأداء، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيها سيُسحب في صالح الموظف أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع إشارة (نعم) أم (لا) أمام كل إجابة (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005م، 313-314).

مثال: أختَر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) وأختَر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

- 1- هذا الموظف يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
- 2- هذا الموظف يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
- 3- هذا الموظف لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.
- 4- هذا الموظف يميل إلى التحيز ولا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة ومعقدة (أنور، محمد سعيد، 2003م، 316-317).

2- طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الموظف لأعماله خلال فترة التقييم، بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الموظف، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء الموظفين، وبالتالي تلافي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلاً، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس لأن الرئيس مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايمهم، ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة على مرؤوسيه وهذا يسبب لهم المضايقة، كما تتطلب مشرفين على مستوى عالٍ من الكفاءة والمقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الموظف، والجدول الآتي (4) يوضح نموذج لهذه الطريقة.

جدول رقم (4)

نموذج لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الأداء
**الأحداث الإيجابية:			
.....			
.....			
.....			
**الأحداث السلبية:			
.....			
.....			
.....			

3- **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بفقرات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الفقرات، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو فقرة، ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل فقرة، إضافة إلى أنها تتطلب وقتاً طويلاً (حrchوش، عادل، والسالم، 2009م، 113)، والجدول رقم (5) يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم (5)

نموذج لقائمة مراجعة في تقييم الأداء

ضع علامة (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف: القسم:		
اسم القائم بالتقييم: التاريخ: / / م.		
وزن الفقرة	الفقرات	ضع العلامة في المكان المناسب
		نعم لا
()	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	
()	2- يخطط لعمله مسبقاً.	
()	3- لديه القدرة على المبادأة والابتكار.	
()	4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	
()	5- يحرص على نظافة وتنظيم مكان العمل.	
()	6- يستمتع بالحديث والتعاون مع العملاء.	
()	7- يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار.	
()	8- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	9- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة.	
()	إجمالي الدرجة المعطاة	

- المصدر بتصرف: (حrchوش، عادل، والسالم، 2009م، 113، ماهر، أحمد، 2007م، 427).

3- **طريقة التقرير المكتوب:** وتعتمد على قيام المشرف أو المدير بكتابة تقرير دوري تفصيلي عن كل مرؤوس، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت

طويل لإنجازه، ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر للرؤساء فرصة التركيز على بعض الصفات في مرؤوسيه، كما أن التقرير يكون سهل القراءة والفهم للموظفين، ولكن يعاب عليها غياب الضوابط التي تحد من المؤثرات والميول الشخصية، وغياب أسس مراجعة تقارير الرؤساء التي تعد ضماناً للموظف، كذلك لا توفر المقاييس الموحدة التي تسهل عملية التفضيل بين المرشحين للوظائف العليا (عبد الوهاب، سمير، البرادعي، ليلي، 2006م، 114- 115).

4- طريقة الإدارة بالأهداف: طورت في منتصف الخمسينيات من قبل (Better durcker)، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وهذه الطريقة تتم عبر مجموعة من المراحل أهمها ما يأتي:

- (1) تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
 - (2) اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
 - (3) وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - (4) تحديد المعايير التي تتم بناءً عليها قياس نتائج الأداء.
- ووفقاً لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه، وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي رقم (6).

جدول رقم (6)

المقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وبين الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء

طرق تقييم أداء الموظفين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط.	الأداء السابق والمستقبلي.	التركيز
محاسبة الموظف.	تحسين الأداء وتنمية الموظف.	الهدف
تطبيق على جميع الوظائف.	تختص بحقل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة
منخفضة.	عالية.	درجة رضا الموظف
إصدار الحكم والتقييم.	المساعدة والنصح والإرشاد.	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس.	المشاركة في التقييم بهدف التعلم.	دور المرؤوس
نادراً ما يعرفها فهي سرية.	يعرفها مسبقاً.	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
منخفضة.	عالية.	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف.	قوي بسبب المناقشات المستمرة.	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

- المصدر: (حrchوش، عادل، والسالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، 2009م، 118).

ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف دعماً من بعض الدراسات، من بينها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجر وهانتر)، التي برهنت على نجاح هذه الطريقة في زيادة أداء الموظفين في المنظمات التي استعانت به، ووفرت الشروط اللازمة لنجاحه، إضافة إلى تجربة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساساً على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل، وطبقاً لهذه الطريقة يتم عقد مقابلات دورية بين الرئيس ومروؤوسيه لدراسة الأهداف الماضية وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية، وهذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فاعلية طرق التقييم المعتادة والتي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة (بلوط، حسن إبراهيم، 2002م، 387).

وبالرغم من المزايا التي تمنحها هذه الطريقة، إلا أنه يعاب عليها بأنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى، كما تركز على النتائج التي حققها الموظف وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الموظف للنتائج المطلوبة، كما قد يعطي المروؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية، مثل الأرباح والتكاليف وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : وتعد من الطرق المعاصرة في تقييم أداء الموظف، كونها أسلوب إداري للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الموظفين، كون المنظمة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام الموظفين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وهذه الطريقة تركز على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص الموظف بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها ما يأتي: (المرسي، جمال الدين، 2006م، 439- 440)

1- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

2- تولي أهمية قصوى لإشراك الموظفين في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية، وفقاً لمساهمة الموظفين في تحقيقها.

3- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس معظم الطرق السابقة التي تركز على مساءلة الموظفين على نتائج أعمالهم، وغالباً ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

4- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد الموظفين بمعلومات راجعة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين

من المعلومات: معلومات وصفية من المديرين والموظفين والعملاء، ومعلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

وبالرغم من المزايا التي تتسم بها هذه الطريقة، إلا أن من عيوبها ما يأتي:

1- تؤكد هذه الطريقة على تقييم الأداء الوظيفي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع، وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة إلا إذا كانت المنظمة تعمل بشكل متكامل وهيكل في صورة فريق عمل واحد.

2- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المنظمة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

وبعد استعراض طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلاً منها، أتضح بأن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات ولا زالت كذلك، وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والموظف معاً، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات متعلقة بطرق التقييم أهمها: الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة، والاتجاه نحو استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة، والمشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم (بربر، كامل، 2000م، 109).

3-6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين:

يُعد تقييم الأداء من أعقد نشاطات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأصعبها، وأكثرها إثارة للجدل والخلاف، إذ تكتنفه العديد من الأخطاء والصعوبات، فمنها ما يعود إلى أسباب تنظيمية، ومنها ما يكون مصدره القائمين بعملية التقييم، ويمكن تلخيص أبرز الأخطاء والصعوبات التي تحدث في عملية التقييم على النحو الآتي:

3-6-1- صعوبات التقييم المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم: وتتمثل هذه الصعوبات في الآتي:

1. **الميل إلى الوسطية:** وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في الواقع العملي، إذ يميل المقوم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الموظفين، لأن المقوم قد لا يكون لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقييم، أو أنه غير مهتم بوضع تقرير سليم عن الأداء (Robbins, S. & Decenzo, D., 2003, 303).

2. **تأثير الهالة:** هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقييم بتكوين انطباع إيجابي عن المروّوس على أساس أحد ملامح شخصيته أو مجالات أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، مما يؤثر ذلك في تقييم أدائه الكلي (مصطفى، أحمد، 2004م، 340)، فلا يوجد

شخص كفاء أو غير كفاء بصفة كلية، ولكنه كفاء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى، وفي هذه الحالة يصبح التقييم شخصي وليس موضوعي، وبذلك فإن المقيم يخطئ بالتمييز بين نقاط قوة الموظف وضعفه، كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال إلى آخر وهذا يمكن أن يخلق مشكلة لاسيما عند ما يُعد كل بُعد من أبعاد الأداء هاماً ومستقلاً (عبد الحميد، رجب، 2006م، 182).

3. أخطاء النسيان: يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها (سنة مثلاً)، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثالياً في الوقت ذاته أو قبله بقليل (مصطفى، أحمد، 2004م، 354).

4. الليونة أو التشدد في التقييم: تحدث الليونة في التقييم (Leniency) في الحالات التي يعطي فيه المدير تقديرات مرتفعة لكل الموظفين، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يحدث التشدد في التقييم (Strictness) في الحالات التي يعطي فيها الرئيس تقديرات منخفضة لكل الموظفين، وقد يحاول الرئيس تلافي ذلك من خلال النزعة المركزية (General tendency)، حيث يعطي كل الموظفين تقديرات متوسطة، ومن أهم الأخطاء المترتبة على هذا النوع هو صعوبة التفرقة بين أداء الموظفين الذين تم تقييمهم من قبل الرئيس نفسه من جانب، وبين الموظفين الذين تم تقييمهم من قبل عدة رؤساء من جانب آخر (زايد، عادل محمد، 2001م، 381).

5. التحيز الشخصي: حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرين تماماً ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم وعواطفهم (حب، كراهية الآخرين)، وفي هذه الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرؤوس، وإنما بقيم واتجاهات الرئيس المقيم، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل، مثل جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه (القحطاني، محمد دليم، 2008م، 177).

6. التأثر بالوظيفة: وذلك عند ما يُقيم الموظفين تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً وعالياً في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

7. إهمال تقييم العوامل الأساسية: عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة، أو تقديم عوامل لا تساهم في الأداء، فإن هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم (ثابت، زهير، 2001م، 204).

3-6-2- صعوبات التقييم المتعلقة بنظام التقييم: ويمكن حصر أهم هذه الصعوبات في الآتي:

1. عدم وضوح أهداف التقييم، فقد تخطى المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم، وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد ضياع للوقت والمال.

2. عدم وجود نظام موضوعي لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء الموظفين، أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

3. الخطأ في اختيار وقت التقييم، فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة كل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء الموظفين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بعملية التقييم أولاً، ووقت القيام بها ثانياً.

4. سوء اختيار معايير التقييم، وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، وفي مثل هذه الحالة يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم (الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2003م، 215).

5. عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط،...الخ) في التمييز بين الموظفين.

6. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال (ماهر، أحمد، 2007م، 408).

7. سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية التقييمية والمتمثلة كما أشرنا سابقاً في: قياس، تقييم، تقويم.

8. تأثير عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنظمة.

9. عدم الدقة في ملاحظة أداء الموظفين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته (ثابت، زهير، 2001م، 206).

3-6-3- صعوبات التقييم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: ويمكن حصرها على النحو الآتي:

1. نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء الموظفين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.

2. عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

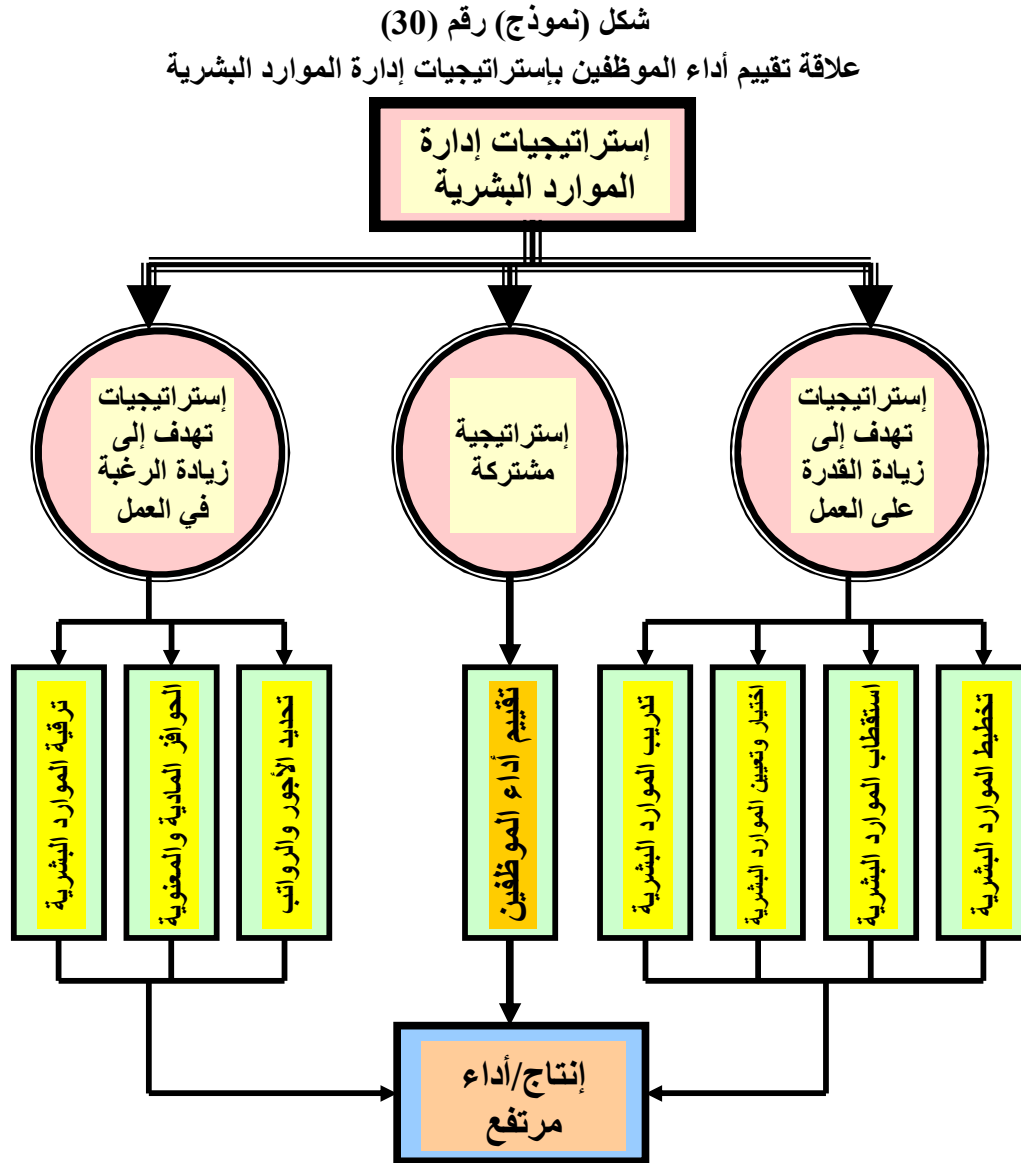
3. إهمال إدارة الموارد البشرية لمراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المدبرون لمروؤسيهم.

4. ابتعاد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه، والتركيز على معايير غير دقيقة ليس لها علاقة بأداء الموظف (ماهر، أحمد، 2007م، 409).

3-7- علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إن تقييم أداء الموظفين نظام فرعي من نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعدها على متابعة ومراجعة إستراتيجياتها، بحيث تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تحكم على مدى نجاح بعض الإستراتيجيات وتخطيط البعض الآخر منها من خلال النتائج التي يقدمها التقييم،

والشكل (النموذج) الآتي رقم (30) يوضح علاقة تقييم الأداء كإستراتيجية مهمة لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجياتها المدروسة.



- المصدر: (إعداد الباحث)

يوضح الشكل رقم (30) مدى علاقة تقييم أداء الموظفين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال عرض المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم، وذلك على النحو الآتي:

1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: عند ما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالٍ في أداء الموارد البشرية، فهذا مؤشر لإستراتيجية التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سوف ينفذ مستقبلاً بزمناً أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى من الأداء، وهذا يشير لعدم الحاجة إلى موارد بشرية إضافية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل، أما إذا أشارت

نتائج التقييم إلى وجود مستوى منخفض في أداء الموارد البشرية، فسوف يستغنى عنهم ويتم استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعها.

2. إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين: عند ما تكشف نتائج تقييم الأداء ضعف في مستوى أداء الموارد البشرية التي جرى استقطابها وتعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين، فمعنى ذلك أن إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين قد فشلتنا في استقطاب وانتقاء الموظفين أصحاب الكفاءات والمؤهلات العالية، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح كل من إستراتيجيتي الاستقطاب والاختيار والتعيين في أداء مهامها المطلوبة.

3. إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر: تبين نتائج التقييم عادةً مواطن الضعف في أداء الموظفين التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها معالجتها عن طريق تصميم برامج التدريب المستمر، وهذا يدفعنا إلى القول بأن نتائج التقييم تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها يتم تحديد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها، فأى برنامج تدريبي يسعى أما لعلاج جوانب الضعف في أداء الموظفين، أو لتعزيز جوانب القوة لديهم، لذلك لابد من تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم وتعليمهم للحكم على مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.

4. إستراتيجية الأجور والحوافز المادية والمعنوية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر مستويات الأجور التي يستحقها الموظفون، بالإضافة إلى تحديد الموظفين الذين يستحقون الحوافز المادية والمعنوية، وإذا كان البحث عن الارتباط بين الأجر والأداء هو الاتجاه الأساسي في تقييم أداء الموظفين، فإن نتائج التقييم تبين مدى النجاح الذي حققه كل موظف في إنجاز العمل المطلوب منه والذي على أساسه تدفع الحوافز، والتبرير المنطقي لهذا الرأي هو أن الأجور والحوافز يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، هذا إلى جانب أن المنظمة عند اعتمادها على نتائج التقييم تكون قد حققت نوعاً من العدالة في دفع أجورها وحوافزها للموظفين العاملين فيها، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم.

5. إستراتيجية الترقية: تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين في المنظمة، وبصورة خاصة الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية، فهذه النتائج توضح إمكانيات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظف عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، كما توضح نتائج التقييم من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة التي يرقى إليها.

الفصل الرابع

المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية

- 4-1- لمحة عن مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية بشكل عام.
- 4-2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-3- أنشطة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-4- الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-5- صيغ التمويل في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-6- تنظيم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-7- إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية اليمنية.
- 4-9- الإستراتيجية المقترحة لتحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية.

الفصل الرابع

المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية

- تمهيد:

أصبحت المصارف ضرورة من ضروريات العصر الحديث لا تستطيع أن تستغني عن خدماتها أمة من الأمم، أو قطاع من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، كما أصبح الفرد يعاني من الحرج الذي يجده في التعامل مع المؤسسات المصرفية التقليدية، وذلك لأن الفوائد تعد من أهم المشكلات التي ابتليت بها الأمم منذ العصور القديمة، وقد وقف الإسلام موقفاً صريحاً واضحاً من الربا، فجاء تحريمه بنصوص القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة مؤكداً بذلك مواقف الشرائع السماوية السابقة، ومن أجل ذلك نشأت المصارف الإسلامية كظاهرة معاصرة هامة وبارزة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين لتقدم خدماتها للمجتمع، وتؤدي دورها التنموي انطلاقاً من التزامها الشامل لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، وقد أثبتت هذه المصارف وجودها وأكدته من خلال قيامها، والاستمرار في عملها، وتوسع هذا العمل سواءً في الدول التي تعمل فيها لوحدها، أو الدول التي تعمل فيها مع المصارف التقليدية (خلف، فليح، 2006م، 2).

وبالرغم من حداثة نشأة المصارف الإسلامية مقارنة بالتاريخ الطويل للمصارف التجارية، وبالرغم من المصاعب والعقبات الكثيرة التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي، فقد استطاعت المصارف الإسلامية تحقيق نجاحات واضحة على الصعيدين الإقليمي والعالمي، وليس أدل على ذلك من زيادة عدد هذه المصارف واتساع انتشارها الجغرافي والنمو المستدام في حجم أنشطتها، كما أن تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية لم يعد حكراً على المصارف الإسلامية فقط، إذ أصبح بإمكان المصارف التجارية ومصارف الاستثمار تقديم هذه الخدمات، ولم يقتصر ذلك على المصارف العاملة في الدول العربية والإسلامية بل تعداها إلى المصارف العالمية، حيث قامت بفتح نوافذ متخصصة للاستثمار والعمل المصرفي الإسلامي.

وفي ضوء توجه حكومة الجمهورية اليمنية، نحو تعزيز اقتصاديات السوق في مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع المصرفي، واستكمالاً لعملية الإصلاح الشامل للنظام المصرفي والمالي في الجمهورية اليمنية، فقد صدر القرار الجمهوري رقم (21) لعام 1996م الخاص بإحداث المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وقد جاء إصدار هذا القرار تلبية لرغبات شرائح واسعة من المجتمع اليمني التي تفضل التعامل مع المصارف وفق أحكام الشريعة الإسلامية من جهة، ولما يتوقع أن تساهم به هذه المصارف في تمويل النشاط الاقتصادي

والاستثماري في الجمهورية اليمنية من جهة ثانية، وبناءً على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل من الدراسة إلى تسعة مباحث هي:

- 4-1- لمحة عن مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية بشكل عام.
- 4-2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-3- أنشطة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-4- الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-5- صيغ التمويل في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-6- تنظيم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-7- إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
- 4-8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية اليمنية.
- 4-9- الإستراتيجية المقترحة لتحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية.

4-1- لمحة عن مفهوم ونشأة المصارف الإسلامية بشكل عام:

النظام المصرفي الإسلامي هو آلية لتطبيق العمل المصرفي على أسس تتلاءم مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وبطريقة لا يتم التعامل فيها بنظام الفائدة، وإذا كان النظام المصرفي التقليدي يعتمد على نظام القرض بفائدة فإن العلاقة التي تربط المصرف التقليدي بمودعيه وعملائه هي علاقة دائن ومدين، بينما نجد هذه العلاقة في النظام المصرفي الإسلامي علاقة مشاركة (في الربح والخسارة)، وبالتالي فإن علاقة المصرف بمودعيه وعملائه هي علاقة شريك بشريكه (ناصر، سليمان، 2006م، 23)، ولذا تُعرف المصارف الإسلامية بأنها "منظمات مالية ومصرفية، اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى جذب الموارد من الأفراد والمؤسسات وتعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل، مع أداء الخدمات المصرفية المتعددة، وتعمل على تحقيق العائد المناسب لأصحاب رأس المال كما تسهم في تحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع وتلتزم بمبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية، وذلك بهدف تحقيق التنمية الإيجابية، الاقتصادية والاجتماعية، للأفراد والمؤسسات مع مراعاة ظروف المجتمع" (المغربي، عبد الحميد، 2004م، 86).

وقد كانت أول محاولة لإنشاء مؤسسة إسلامية تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في باكستان سنة 1950م، وذلك في إحدى المناطق الريفية عن طريق ظهور مؤسسة تقوم باستقبال الودائع من الميسرين وإقراضها إلى المزارعين بدون عائد، بل تتقاضى أجوراً رمزية تغطي تكاليفها الإدارية، ولكن ما لبث أن أغلقت هذه المؤسسة أبوابها لعدم وجود كوادر بشرية مؤهلة من الموظفين فيها (Chachi, Abdelkader, 2005, 15-17)، وبعدها ظهرت التجربة المصرية سنة 1963م، حيث تأسست مصارف إدخار تعمل وفق الشريعة الإسلامية، ونتيجة لعدم تعاملها بالفائدة حُظيت بتشجيع من المواطنين ودعمهم لها، إلا إنها لم تستمر، ففي عام 1967م تم إيقاف العمل بها نتيجة لظروف داخلية (السنفي، عبد الله، والتميمي، 1995م، 250).

وقد شهدت فترة السبعينيات من القرن العشرين، انطلاقاً جديدة لفكرة إنشاء المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، نستعرض لبعض منها على النحو الآتي:

1- 1971: تم إنشاء مصرف ناصر الاجتماعي بمدينة مصر العربية كأول مصرف ينص في قانون إنشائه على عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذاً أو عطاءً.

2- 1974: تم تأسيس المصرف الإسلامي للتنمية، والذي يُعد أول مصرف إسلامي دولي تساهم فيه الدول الإسلامية، ولقد كان هذا المصرف فاتحة خير في تشجيع الحكومات والأفراد في الدول الإسلامية في إنشاء البنوك الإسلامية (المرهضي، سنان، 2005م، 149).

- 3- 1975م: تم إنشاء مصرف دبي الإسلامي- كأول مصرف إسلامي يقدم الخدمات المعتادة التي تقوم بها المصارف التجارية ولكن بدون التعامل بالفائدة وذلك إلى جانب ممارسته النشاط الاستثماري (مقداد، محمد، وحلس، 2005م، 245-246).
- 4- 1977م: تم تأسيس مصرف فيصل الإسلامي في السودان، ومصرف التمويل الكويتي، وفي العام نفسه أيضاً تم تأسيس الاتحاد الدولي للمصارف الإسلامية.
- 5- 1978م: تم تأسيس المصرف الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار برأس مال يتراوح من (2-4) مليون دينار، وفي نفس العام أيضاً بدأت باكستان بأسلمة النظام المصرفي كله ضمن خطة استغرقت حوالي ثلاث سنوات بدأت في شباط 1979م.
- 6- 1979م: صدر القانون رقم (2) 1979م بتأسيس مصرف البحرين الإسلامي برأس مال مصرح به (23) مليون دينار بحريني (الوادي، محمود، وسمحان، 2008م، 38).
- 7- 1981م: تم إنشاء دار المال الإسلامي في باكستان برأس مال أسمى مقداره مليون دولار، وتم بيع أسهمه لآلاف الأفراد في العديد من البلدان.
- 8- 1982م: صدر قانون المصارف الإسلامية رقم (276) لسنة 1983م في ماليزيا.
- 9- 1983م: صدر القانون المصرفي الإسلامي في إيران، وفي العام نفسه صدر في تركيا قانون تنظيم التمويل اللأربوي الذي يسمى ببيوت التمويل الخاصة.
- 10- 1990م: أنظم مصرف قطر الدولي الإسلامي إلى قافلة المصارف الإسلامية، وفي العام نفسه صدر قانون النقد والقرض رقم (10) لسنة 1990م بإنشاء مصرف البركة الجزائري الإسلامي كشركة مساهمة (ناصر، سليمان، 2006م، 24-25).
- 11- 1995م: بدأت المصارف الإسلامية في فلسطين أعمالها بعد تأسيس سلطة النقد الفلسطينية عام 1995 وبعد أن سمحت اتفاقية باريس الاقتصادية الموقعة عام 1993 لسلطة النقد بإعطاء تراخيص لإنشاء أربعة مصارف إسلامية (الحاج، طارق، 2003م، 487).
- 12- 1996م: صدر القانون (21) لسنة (1996م) بتأسيس ثلاثة من المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وكان أول مصرف إسلامي باشر أعماله هو المصرف الإسلامي اليمني، يليه مصرف التضامن الإسلامي، يليه مصرف سبأ الإسلامي، وأخيراً أنضم المصرف الإسلامي الرابع إلى قائمة المصارف الإسلامية اليمنية، وهو مصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي، وكلا المصارف الإسلامية الأربعة المذكورة تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية (مرسوم إحداث المصارف الإسلامية اليمنية، 1996م).
- 13- 1997م: تم تأسيس مصرف أبو ظبي الإسلامي ليكون أكبر المصارف الإسلامية من حيث رأس المال الذي يبلغ المليار درهم إماراتي.

14- 2005م: صدور المرسوم التشريعي رقم (35) بإحداث المصارف الإسلامية في الجمهورية العربية السورية، ووفقاً لهذا المرسوم تم تأسيس مصرفين إسلاميين هما: مصرف الشام الإسلامي، ومصرف سوريا الإسلامي، وقد فتحت أبوابها للجمهور في (2006م)، وتهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية، وفقاً لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية (مرسوم إحداث المصارف الإسلامية في سوريا، 2005م).

وطبقاً لآخر إحصائية صادرة من المجلس العام للمصارف الإسلامية عام 2008م، فقد بلغ عدد المؤسسات المالية الإسلامية على مستوى العالم (302) مصرفاً إسلامياً، منتشرة في أكثر من (85) دولة بقارات العالم الخمس، وبحجم أصول بلغت (572) مليار دولار، هذا بخلاف حجم أعمال المصارف التقليدية التي تقدم عمليات مصرفية إسلامية، والتي تقدر بحوالي (350) مصرف وبحجم إجمالي يصل إلى (250) مليار دولار، ويبلغ معدل نمو الصيرفة الإسلامية بين (17%) و (22%) سنوياً، (تقرير المجلس العام للمصارف الإسلامية، 2008م).

وقد تطورت أعمال المصارف الإسلامية من حيث تنوع المنتجات والخدمات المصرفية والتمويلية، حيث بلغت الخدمات المصرفية الإسلامية ما يزيد عن (30) خدمة مصرفية مطابقة لأحكام الشريعة، ومنها: بطاقات الائتمان، والاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان،... الخ، بالإضافة إلى توفير أدوات مالية توفر عوائد، مثل ودائع وشهادات وصناديق الاستثمار الإسلامية، مع توفير أدوات مالية لتمويل مشروعات التنمية بديلاً عن إصدار السندات وهي الصكوك الإسلامية، كما تميزت المصارف الإسلامية بشكل كبير في مجال منح التمويل، حيث توفر صيغ مختلفة ومتنوعة لتمويل نشاطات متعددة، ومن تلك الصيغ صيغة المراجعة للأمر بالشراء، والمشاركة بأنواعها، والمضاربة، والاستصناع، والتأجير مع الوعد بالتسليم، وبيع السلم، والبيع بالعمولة، والبيع بالوكالة، والبيع بالتقسيط، والاستثمار المباشر.

4-2- نشأة وتطور المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

أخذت فكرة إنشاء المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية فترة من الزمن بين الأخذ والعطاء، وذلك لوجود مؤيدين ومعارضين لعملية إقامتها، وقد تنامت هذه الفكرة يوماً بعد يوم، وكانت أول محاولة لإصدار قانون المصارف الإسلامية من قبل مجلس الشعب التأسيسي عام 1985م، ولكن القانون لم يلقى القبول الكافي نظراً لظروف ومتغيرات منعت من إخراجها إلى حيز التنفيذ (التقرير الاستراتيجي للمصارف اليمنية، 2007م، 60-61).

وبعد أن أخذت الفكرة فترة من الدراسة، واقتناع العديد من القيادات الاقتصادية والسياسية بأهمية المصارف الإسلامية في الدفع بعملية التنمية في الجمهورية اليمنية، صدر القانون رقم (21) لعام (1996م)، والذي نصت منه المادة رقم (3) على "إنشاء المصارف الإسلامية داخل

الجمهورية اليمنية بموجب أحكام هذا القانون، بحيث تمارس أعمالها وفقاً للدستور وأحكام الشريعة الإسلامية"، وقد أكد القانون على التزام المصارف الإسلامية بقانون المصرف المركزي اليمني والمصارف التجارية والشركات، ولكن بشرط ألا يتعارض ذلك مع أحكام الشريعة الإسلامية، وقد لاقت المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية- رغم قصر فترة إنشائها- القبول الكافي من قبل غالبية شرائح المجتمع اليمني، واستطاعت أن تحقق إنجازات كبيرة في المجال التنموي، وكان لها دوراً كبيراً في جذب المدخرات التي كانت خارج نطاق الجهاز المصرفي، لعدم تعامل الكثير من أفراد المجتمع اليمني مع المصارف التقليدية (التجارية) التي تتعامل على أساس سعر الفائدة (السرحي، لطف، 2005م، 8-10).

ومن خلال ما تقدم، فإن الباحث سوف يعتمد لإعطاء لمحة بشكل مختصر لنشأة وتطور المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

1. المصرف الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار: تأسس المصرف الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار في عام (1995م)، وذلك بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (137) لسنة 1995م، وبموجب ترخيص المصرف المركزي اليمني رقم (271) بتاريخ 1995/8/9م، كأول مصرف استثماري يزاول جميع الأنشطة المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتم افتتاح المصرف رسمياً في 1996/6/8م بمساهمة محلية وخارجية، وتشكل المساهمات الخارجية ما نسبته (22.5%)، كما يساهم رأس المال الوطني ما نسبته (77.5%) من إجمالي رأس المال المدفوع (التقرير السنوي للمصرف، 2009م، 10)، ويهدف المصرف الإسلامي اليمني إلى تلبية احتياجات المجتمع اليمني بكل مؤسساته وأفراده، والاهتمام بالكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تمثل محور الاستثمار الحقيقي، وكذا المساهمة في إحداث النقلة التنموية للارتقاء بمستوى الاقتصاد اليمني، وتغطية كافة المنتجات والخدمات المصرفية لتواكب التطورات الحديثة (الدليل الشامل للمصرف، 2009م، 9-10).

2. مصرف التضامن الإسلامي الدولي: تأسس مصرف التضامن الإسلامي الدولي تحت اسم المصرف الإسلامي اليمني للاستثمار والتنمية (شركة مساهمة يمنية مغلقة) بموجب القرار الوزاري رقم (147) لسنة 1995م، وقد تم تعديل اسم المصرف إلى مصرف التضامن الإسلامي بموجب القرار الوزاري رقم (169) لسنة 1996م، وقد قررت الجمعية العامة غير العادية المنعقدة بتاريخ 2002/03/20م تغيير اسم المصرف ليصبح مصرف التضامن الإسلامي الدولي، وقد بدأ المصرف نشاطه الفعلي في 1996/07/20م، ويمارس مصرف التضامن الإسلامي الدولي نشاطه المصرفي حالياً من خلال المركز الرئيس ومقره العاصمة صنعاء وعدداً من الفروع بلغت حتى نهاية عام 2009م (23) فرعاً منتشرة في أنحاء الجمهورية اليمنية

(التقرير السنوي للمصرف، 2009م، 27)، ويهدف المصرف إلى مواكبة التطورات الاقتصادية في القطاع المصرفي، وتحديث الهياكل الداخلية وتطوير النظم المصرفية والتقنية والكفاءات البشرية، وقد تمثل ذلك في إرساء المصرف لمنظومة الجودة الشاملة واعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهج عمل، وتحديث الهيكل التنظيمي والوظيفي بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة والارتفاع بمستوى أداء الكفاءات البشرية في المصرف، حيث نفذ خلال العامين (2008م، 2009م) حوالي (153) برنامجاً تأهلياً (مجلة التضامن، 2009م، 6-10).

3. **مصرف سبأ الإسلامي:** تأسس مصرف سبأ الإسلامي (شركة مساهمة يمنية) بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (25) لسنة 1996م، وتصريح المصرف المركزي اليمنية رقم (311) الصادر بتاريخ 1997/04/02م، وبدأ المصرف نشاطه رسمياً في 1997/04/03م وذلك برأس مال مكتتب قدره (2) مليار ريال يمني كصرح اقتصادي بقاعدة مساهمين عريضة وصلت إلى (7500) مساهم من مختلف شرائح المجتمع اليمني، ويزاول المصرف نشاطه المصرفي في الجمهورية اليمنية عن طريق مركزه الرئيس ومقره العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى الفروع التابعة له وعددها (21) فرعاً منتشرة في عموم محافظات الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى عدد (3) فروع خارج الجمهورية اليمنية (التقرير السنوي للمصرف، 2009م)،

4. **مصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي:** مؤسسة مالية إسلامية تأسست في الجمهورية اليمنية (كشركة مساهمة يمنية مغلقة) برؤوس أموال يمنية وخليجية بلغت (ملياري) ريال يمني مدفوع بالكامل، وتصريح صادر من المصرف المركزي اليمني بتاريخ 2002/02/17م لمزاولة النشاط المصرفي، وقد بدأ المصرف ممارسة نشاطه الفعلي في 2002/05/03م، ويزاول نشاطه المصرفي في الجمهورية اليمنية عن طريق مركزه الرئيس ومقره العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى فروعه المعتمدة والبالغ عددها (10) فرعاً في العاصمة صنعاء وبعض محافظات الجمهورية اليمنية (التقرير السنوي للمصرف، 2009م، 3)، ويهدف المصرف إلى السعي لإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة بتطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات واستثمارها الاستثمار الأمثل، كما تحرص إدارة المصرف على مواكبة التطورات في القطاع المصرفي، فقد قامت برفد المصرف بدماء جديدة وكوادر بشرية ذات تأهيل عالي وخبرات مصرفية إسلامية متميزة ابتداءً من المدير العام ومروراً ببعض الإدارات التي لها أهمية خاصة، كما تميز المصرف باستحداث إدارة تفتقر لها الكثير من المصارف، وهي إدارة خدمة كبار الزبائن، لما لهذه الإدارة من أهمية بالغة في تقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين (الدليل الشامل للمصرف، 2009م، 6-12).

4-3- أنشطة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

- تقوم المصارف الإسلامية بتقديم العديد من الأنشطة، نذكر منها ما يأتي:
- أولاً- الأعمال المصرفية: تتعامل المصارف في جميع الأعمال المصرفية، سواء لحسابها أو لحساب الغير، وسواء في الجمهورية اليمنية أو خارجها على غير سعر الفائدة ويدخل في ذلك:
1. فتح الاعتمادات، والحسابات الجارية بأنواعها، وأعمال الخصم، والتسليف.
 2. قبول الودائع النقدية بصورها المختلفة للحفظ أو للاستثمار.
 3. التعامل في الأسهم والسندات والأذونات والكمبيالات والحوالات وسندات الشحن، وغيرها من السندات القابلة للتداول، أو الأوراق التجارية الأخرى.
 4. التعامل في العملات الأجنبية، بالبيع والشراء على أساس السعر الحاضر لا الآجل.
 5. إصدار الكفالات المصرفية وخطابات الضمان.
 6. حفظ جميع أنواع النقود والمعادن النفيسة، والسندات، والطرود، وتأجير الخزائن الخاصة.
- ثانياً- التمويل والاستثمار: تقوم المصارف الإسلامية بتقديم جميع أعمال التمويل والاستثمار على غير أساس سعر الفائدة، وذلك من خلال الوسائل الآتية:
1. التمويل الاستثماري - كلياً أو جزئياً - لأعمال المقاولات الإنشائية والصناعات الهندسية المرتبطة بها، والأعمال الكهربائية والميكانيكية وما يتصل بها.
 2. التمويل لأجال قصيرة بضمان أوراق تجارية أو غيرها من الضمانات.
 3. توظيف الأموال التي يرغب أصحابها في استثمارها المشترك مع استثمارات المصرف، وفق نظام المضاربة الإسلامية المشتركة، أو حسب الاتفاق في ضوء الشريعة الإسلامية.
 4. الاستثمار المباشر للأموال في مختلف المشروعات، وفقاً لأحكام هذا النظام وعقد التأسيس.
 5. إنشاء المصارف وشركات الاستثمار على اختلاف أنواعها.
 6. تأسيس صناديق الاستثمار والمحافظ الاستثمارية بمختلف أنواعها.
 7. شراء الأراضي لتشييد المباني عليها، بغرض بيعها أو تأجيرها كاملة أو جزئية، ويحق للمصرف أن يمتلك ويدير العقارات والمباني بكل أنواعها سواء عن طريق التملك أو الإيجار، ويتصرف فيها بالبيع أو الإيجار أو الرهن أو أي تصرف آخر ناقل للملكية.
 8. شراء السلع وغيرها من الأموال المنقولة بقصد بيعها أو تأجيرها.

4-4- الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

- تقوم المصارف الإسلامية بتقديم خدمات مصرفية واستثمارية متكاملة، أهمها ما يأتي:
1. الحسابات الجارية: وهي حسابات مصرفية تتميز بمرونة السحب والإيداع، وتسهيل القيام بعدد غير محدود من المعاملات المصرفية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

2. **حسابات التوفير:** وهي حسابات مصرفية تمنح أرباحاً وتتميز بمرونة السحب والإيداع، وإنجاز عدد غير محدود من المعاملات المصرفية، ومتوافقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.
3. **حسابات الودائع الاستثمارية:** وهي حسابات مصرفية يُخول المودع فيها المصرف باستثمار أمواله وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
4. **خدمات الفيزا إلكترون:** وتتيح للعميل عملية السحب النقدي، ودفع قيمة مشترياته من حسابه الجاري، أو حساب التوفير، وفي حدود رصيده المتاح.
5. **بطاقة الفيزا كارد:** وتعد إحدى وسائل الدفع، لسداد المشتريات من السلع والخدمات التي يوفرها المصرف.
6. **بطاقة الإنترنت:** وهي بطاقة مسبقة الدفع يتمكن حاملها من استخدامها للتسوق عبر شبكة الإنترنت لدى المواقع التجارية للشراء، أو وضع الخدمات أو الاشتراك في المواقع الأكاديمية.
7. **بطاقة الصراف الآلي:** وهي بطاقة يستطيع العميل من خلالها القيام بعمليات السحب النقدي، ودفع قيمة مشترياته من حسابه الجاري، أو حساب التوفير في حدود رصيده المتاح.
8. **خدمة المصرف الناطق:** وهي خدمة تقدمها المصارف لتوفير الراحة لجميع عملاء المصرف، بتقديم العديد من العمليات المصرفية التي تغني العميل عن مراجعة الفرع.
9. **خدمة الرسائل القصيرة:** تقدم المصارف خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، وذلك للخدمات التالية: وصول رسالة قصيرة عند حدوث أي عملية على حساب العميل، الاستعلام عن الرصيد، الاستعلام عن أسعار العملات، والاستعلام عن آخر ثلاث عمليات تمت على حساب العميل.
10. **الحوالات (المحلية، والدولية).**
11. **الخدمات المصرفية الخاصة.**
12. **خدمة صرف المرتبات.**

4-5- صيغ التمويل في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

- توجد العديد من الصيغ الإسلامية البعيدة عن التعامل بمبدأ الفائدة، ومنها ما يأتي:
1. **تمويل المراجعة:** وذلك عن طريق شراء ما يطلبه عملاء المصرف سواءً من السوق المحلي (مراجعات محلية)، أو من السوق الخارجي (مراجعات خارجية)، يتم شراؤها بواسطة فتح اعتمادات مربحة، ومن ثم إعادة بيعها بالتقسيط للعميل شريطة أن تكون تكلفة السلعة معلومة للطرفين، ويتم الاتفاق على نسبة الربح المشروع فيها.
 2. **تمويل المشاركة:** وهو عقد يبرم بين المصرف والطرف الآخر تتم بموجبه المشاركة بينهما في ماليهما، على أن يعمل فيه في أي وجه من أوجه النشاط التجاري أو الاستثماري

المشروعة، والربح بينهما حسب الشروط المتفق عليها، ويجوز أن ينفرد أحد الطرفين بالعمل مقابل زيادة في نسبة ما يخصه من الربح، ولا يشترط تساوي الحصتين في رأس المال.

3. **تمويل الإجارة:** وبموجبه يقوم المصرف بشراء المعدات اللازمة لعمل وتجارة العميل، ثم يقوم بتأجيرها له، على أن يتم إرجاعها إلى المصرف مع نهاية عقد الاستئجار، أو عقد اتفاق شراء يخول المستأجر تملك هذه المعدات مع نهاية عقد الإجارة.

4. **تمويل الاستصناع:** وبموجبه يتم الاتفاق مع أصحاب الحرف الصناعية على القيام بتصنيع أدوات أو معدات أو آلات ذات مواصفات محددة بدقة، مقابل أسعار متفق عليها تدفع مسبقاً أو على أقساط للتصنيع، على أن يتم تسليم المصرف المنجزات الصناعية لبيعها بمعرفته، أو بالتعاون مع جهات أخرى متخصصة.

5. **تمويل المضاربة:** يقوم المصرف بموجبه بتقديم مبلغ محدد من المال للطرف الآخر- فرداً أو شركة أو مؤسسة أو نحوها- ليقوم بالاتجار فيه، إما في مجالات مقيدة متفق عليها مسبقاً مع المصرف، أو في مجالات مطلقة غير مقيدة، ولمدة محددة تنتهي بتاريخ معين، أو تنتهي بانتهاء المشروع بشكل طبيعي، وتصفية هذا المشروع بعد ذلك، ويرد رأس المال الذي قدمه المصرف إليه، ثم تقسم الأرباح الصافية بعد استخراجها على الطرفين، حسب النسب المتفق عليها في العقد.

6. **بيع السلم:** وهو بيع أجل بعاجل، أي أن المصرف يقوم بموجبه بشراء أنواع معينة من المحصولات الزراعية ذات مواصفات محددة بمبالغ تقل عادة عن أثمانها السوقية، ويتم الشراء قبل الموسم، وفي وقت مبكر عن نضجها، ويدفع الثمن للمزارع الذي يكون بحاجة إليه في مجالات شتى منها، وبما يمكنه من جمع وتحميل ونقل وتوصيل حاصلاته الزراعية، على أن يستلم المصرف تلك المحاصيل لاحقاً عند نضجها، حيث يقوم المصرف ببيعها بمعرفته أو بالتعاون مع جهات مختصة أخرى.

4-6- تنظيم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

يتوجب لأي مصرف يريد أن يمارس النشاط المصرفي أن يحصل على ترخيص من قبل المصرف المركزي اليمني، ولإنشاء مصرف جديد عادةً ما يتم التركيز على معيارين أساسيين هما: الأهلية والحاجة، ويقصد بالأهلية: المقدرة المالية للمؤسسين، وخبرات ومهارات الفريق الذي سيتولى إدارة المصرف، وفيما يتعلق بالحاجة (Need): تعني قياس مدى ملائمة العائد الذي سيحققه المصرف المقترح، ومدى حاجة المنطقة لخدماته المصرفية الإضافية.

ومما يذكر في هذا الصدد اتجاه المصارف الأجنبية والمشاركة في الجمهورية اليمنية، فإنه حسب ما ورد في المصادر الرسمية حول تنظيم المصارف في الجمهورية اليمنية، فقد حددها المشرع وفقاً للقانون (38) لعام (1998م) بشأن المصارف في المادة (2)، الفقرة (هـ) حول ما

يقصد بالمصرف على أنه أي شخص معنوي يمارس بصفة أساسية الأعمال المصرفية، ويشمل المصارف الإسلامية (بما في ذلك المصارف التجارية والمصارف المتخصصة) أو أي فرع لأي مؤسسة أجنبية تعمل في المجال المصرفي (وزارة الشؤون القانونية، 2003م، 30-31).

وفيما يخص العمل المصرفي الإسلامي في الجمهورية اليمنية، فقد ورد في المادة (5) من القانون (21) لعام (1996م) بأن المصارف الإسلامية تقوم بكافة المعاملات، وأعمال التمويل والاستثمار اللازمة لتحقيق أغراضها وفقاً للقوانين النافذة، ويشمل ذلك بوجه خاص ما يأتي:

(1) إبرام العقود والاتفاقات مع الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات داخل الجمهورية اليمنية وخارجها، طبقاً لهذا القانون والقوانين والأنظمة النافذة.

(2) المساهمة في رأس مال أي مصرف يعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

(3) تأسيس الشركات بمختلف المجالات، والمساهمة في الشركات القائمة.

(4) القيام بجميع أعمال التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والأنشطة من خلال التمويل بالمشاركة، والمضاربة، والمرابحة، وغيرها من الصيغ التي لا تخالف الشريعة الإسلامية.

(5) امتلاك الأصول الثابتة والمنقولة لتنفيذ مشاريع الاستثمار الداخلة في أغراضها أو تأجيرها.

(6) القيام بشئى الأعمال والخدمات المصرفية، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

(7) وهناك أمور مصرفية متعددة، ومن أهمها ما يأتي:

أ- بيع وخصم الكمبيالات والحوالات والكوبونات والسندات للأغراض التجارية.

ب- إجراء المعاملات المصرفية مع المراسلين والحصول على التسهيلات المصرفية المألوفة.

ج- شراء وبيع العملات الأجنبية والسبائك والنقود الذهبية أو الفضية والأسهم والسندات.

د- إصدار وخصم الكمبيالات وخطابات الضمان.

هـ- فتح الاعتماد المستندية وتحصيل مستندات الشحن.

و- تحصيل الشيكات والسندات والحوالات والكمبيالات.

ز- القيام بأعمال الوكيل أو الأمين بصفة مراسل أو وكيل للمؤسسات المصرفية المالية.

ح- شراء وبيع سندات الدولة والحوالات الحكومية.

ط- التأجير المالي: ويتضمن تأجير معدات، أو آلات، أو أدوات إنتاج، أو سيارات نقل، أو عقارات مخصصة لغايات محددة لمدة معينة مقابل أجر محدد مع وعد بالبيع عند نهاية المدة، وبالشروط المتفق عليها بين الممول والمستأجر لتحويل الإيجار إلي بيع، أو التنازل عن ملكية الشيء المؤجر إلى المستأجر (وزارة الشؤون القانونية، 2003م، 64-65).

وبعد استعراض تنظيم المصارف الإسلامية، فإنه سوف يتم توضيح هيكل الجهاز المصرفي في الجمهورية اليمنية للسنة المنتهية 2009/12/31م، من خلال الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)
هيكل الجهاز المصرفي اليمني في 2009/12/31م

عدد الفروع	ملكية رأس المال		رأس المال المدفوع (بملايين الريالات)	المركز الرئيسي	تاريخ التأسيس	أسم المصرف
	النسبة	القطاع				
21	100%	الحكومة	2.000	صنعاء	1971م	المصرف المركزي اليمني
40	49%	خاص	2.800	صنعاء	1962م	المصرف اليمني للإنشاء والتعمير
	51%	عام				
34	100%	عام	4.000	عدن	1969م	المصرف الأهلي اليمني
8	90%	خاص	2.200	صنعاء	1993م	المصرف التجاري اليمني
	10%	عام				
3	77%	خاص	1.250	صنعاء	2001م	مصرف اليمن والخليج
	22%	أجنبي				
	1%	عام				
تحت التصفية				صنعاء	1998م	المصرف الوطني للتجارة والاستثمار
5	79.6%	خاص	1.500	صنعاء	1979م	مصرف اليمن الدولي
	20.4%	أجنبي				
6	100%	أجنبي	2.800	صنعاء	1972م	المصرف العربي المحدود
6	100%	أجنبي	2.243	صنعاء	1975م	كالبون مصرف التمويل والاستثمار
2	100%	أجنبي	2.205	صنعاء	1972م	يوناييتد مصرف
1	100%	أجنبي	1.255	صنعاء	1982م	مصرف الرافدين
23	96.7%	خاص	3.750	صنعاء	1996م	مصرف التضامن الإسلامي الدولي
	3.3%	أجنبي				
7	73.5%	خاص	1.974	صنعاء	1995م	المصرف الإسلامي اليمني للتمويل
	22.0%	أجنبي				
	4.5%	عام				
21	85%	خاص	2.678	صنعاء	1997م	مصرف سبأ الإسلامي
	15%	أجنبي				
3	3%	خاص	200	صنعاء	1977م	مصرف التسليف للإسكان
	97%	عام				
56	13.3%	خاص	3.230	صنعاء	1982م	مصرف التسليف التعاوني الزراعي
	86.7%	عام				
5	100%	خاص	1.812	صنعاء	1979م	مصرف اليمن والكويت
10	75%	خاص	2.672	صنعاء	2002م	مصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي
	25%	أجنبي				

- المصدر: المصرف المركزي اليمني، التقرير السنوي، ديسمبر، 2009م.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (7) بأن المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بلغ عددها (أربعة) مصارف إسلامية تركزت جميعها في العاصمة صنعاء، وحسب تلك البيانات الواردة في الجدول أيضاً نجد أن ملكية رأس المال لتلك المصارف كانت موزعة بعضها حسب

النسب لثلاثة قطاعات، والبعض الآخر لقطاعين، وبعضها لقطاع واحد، وتلك القطاعات إما عام أو خاص أو أجنبي، وحيث أن الاقتصاد اليمني بدأ بنهج الاقتصاد الحر الخاضع للعرض والطلب (السوق)، فإنه يلاحظ أن المصارف الإسلامية فتحت جميعها بعد قيام الوحدة اليمنية، أي بعد توحيد شطري اليمن (الجنوبي، والشمال) في عام 1990/05/22م.

وبالإشارة إلى التوطين المصرفي، فيلاحظ أن المصارف الإسلامية كلها وأغلبها لا توجد لديها إلا عدد قليل من الفروع، الأمر الذي يبين بأن أغلب المدن اليمنية بها نقص كبير في جانب الخدمات المصرفية الإسلامية، مما أدى ذلك إلى توجه القليل من أفراد المجتمع نحو التعامل مع القطاعات المصرفية، وقد يعزو الباحث ذلك إلى معوقات عديدة أبرزها ما يأتي:

- 1) عدم الاستقرار بشكل عام في الاقتصاد اليمني.
 - 2) عدم وجود قضاء عادل للفصل في الخصومات بين المصارف والمؤسسات أو المواطنين.
 - 3) عوامل أخرى أدت إلى جعل معظم تلك المصارف تتركز في المدن الرئيسية الأكثر استقراراً.
- 4-6-1- رسالة المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:** انطلاقاً من حاجة المجتمع اليمني إلي أن يجد ملاذاً للتعامل المصرفي والاستثماري بعيداً عن شبه الفائدة، فإن رسالة المصارف الإسلامية هي: تقديم خدمات وأنشطة مصرفية واستثمارية متكاملة محلياً وخارجياً، من خلال آليات وبرامج عمل متطورة، ومنضبطة بمعايير المصرفية الإسلامية، يديرها كادر مهني ذو كفاءات عالية والتزام، بهدف تحقيق أفضل عائد للمساهمين والمودعين، وخدمات متميزة للزبائن، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4-6-2- أهداف المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

ذكرت التقارير السنوية للمصارف لعام 2009م أن من أهداف المصارف الإسلامية الآتي:

1. ترسيخ وتجذير قاعدة العمل المصرفي والاستثماري الإسلامي.
2. المساهمة في إحداث النقلة التنموية اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الاقتصادي اليمني.
3. الاهتمام بالعنصر البشري، والذي يمثل محور الاستثمار الحقيقي.
4. تشجيع العمليات الاستثمارية المرتبطة بالمشاريع الصغيرة، والمساهمة في رفع طاقات وإمكانيات ذوي الدخل المحدود في إيجاد قنوات استثمارية تخدم شرائح المجتمع المختلفة.
5. تغطية كافة المنتجات والخدمات المصرفية، لتواكب التطورات الحديثة.
6. السعي لإيجاد محافظ استثمارية متخصصة في الاستثمار العقاري والتجاري وغيرها.
7. توسيع دائرة التنقيف المصرفي الإسلامي عبر الوسائل المختلفة.

4-6-3- التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

إن طبيعة العمل الذي تقوم به المصارف الإسلامية تكتنفه العديد من التحديات، منها:

1. ضعف التنسيق فيما بين الهيئات الشرعية، مما ينتج عنه تضارب الفتاوى الفقهية في معاملاتها، فمثلاً بعض المصارف تجيز أعمال التورق والبعض الآخر لا يجيز العمل به.
 2. عدم مراعاة المصرف المركزي لخصوصية عمل المصارف الإسلامية، إذ أن معظم القوانين المتعلقة بالعمل المصرفي جاءت لتلائم أعمال المصارف التقليدية بالدرجة الأولى.
 3. قلة الموارد البشرية المؤهلة في العمل المصرفي الإسلامي، حيث يتطلب العمل المصرفي تأهيلاً خاصاً وكفاءات إدارية مدربة تكون على إمام بطبيعتها المصرفية.
 4. ضئالة حجم رأس المال، حيث أن رؤوس أموال المصارف الإسلامية العاملة حالياً ضئيل جداً مقارنة بالمصارف التقليدية، مما يحول دون تحقيقها لأهدافها ويعيق من نموها.
 5. ظهور تحدٍ جديد في السنوات الأخيرة، يتمثل في المنافسة الشرسة من قبل المصارف العالمية، والتي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها وخاصة عقب افتتاحها لأقسام خاصة بالمعاملات الإسلامية، ويفرض هذا التحدي أن تتجه المصارف الإسلامية لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في خدماتها، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب التقنية (العماري، حسن، 2005م، 6-9).
 6. عدم توفر مؤشرات لقياس أداء المصارف الإسلامية، وافتقارها إلى معايير وإجراءات عمل دقيقة وقواعد مراقبة وتفتيش على غرار ما هو موجود لدى المصارف التقليدية.
 7. عدم وجود أسواق مالية ونقدية نشطة تتعامل بأدوات الاستثمار الإسلامية المستخدمة في السوقين المالي والنقدي، وعدم قدرتها على الاستفادة من السندات الحكومية التي تصدرها المصارف المركزية، والتي غالباً ما تشكل مجالاً لاستثمار الفوائض المالية لدى المصارف.
 8. ضيق السوق من حيث عدم وجود عدد كافٍ من المصارف الإسلامية، الأمر الذي يحرمها من تكوين سوق نشط للعمل المصرفي الإسلامي، حيث أن وجود عدة مصارف إسلامية يُساعد في زيادة حدة المنافسة، ومن ثم تنوع الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة.
 9. وجود مشاكل محاسبية وإدارية نتيجة الاختلافات بين محاسبة وإدارة المصارف الإسلامية، ومحاسبة وإدارة المصارف التقليدية (سفر، أحمد، 2004م، 130-132).
- ويمكن القول بشكل عام بأن المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية تأخذ بإستراتيجية التطوير الشامل فلسفة ومنهجاً، وتهدف أساساً إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات العلمية والمهنية للارتقاء بهذه الصناعة، وتدريب وتوظيف أعداد متزايدة من الخريجين اليمنيين سنوياً الأمر الذي كان له تأثير إيجابي، وتهتم المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالكوادر البشرية، وتبذل الكثير من المال والوقت لتنمية قدراتهم وتدريبهم وإعطائهم الفرصة لتحمل المسؤولية القيادية، وذلك لما يلعبه العنصر البشري من دوراً حيوياً في القطاع المصرفي، ويتضح ذلك من خلال إطلاع الباحث على العديد من الإدارات المختلفة، كالتسويق، والخدمات

المصرفية، والموارد البشرية، وغيرها من الإدارات، وذلك لما يتميز به العنصر البشري من مهارات في أداء العمل، والتعامل مع الزبائن، وقد حرصت المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية على تقديم الفرص التدريبية للموظفين، وتحفيزهم ومكافأتهم على اجتهدهم، وهذا أحد أهم الأسباب التي شجعتهم على الاستمرار بالعمل في المصارف الإسلامية، كما يوجد لدى المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية أكثر من (61) فرعاً ومكتباً متخصصة ومنتشرة في كافة محافظات الجمهورية اليمنية الرئيسة، وينفذ أعمالها ويشرف عليها كوادر يمنية بنسبة (100%)، باستثناء مصرف اليمن البحرين الشامل الذي تشرف عليه كوادر يمنية وخليجية.

كما أن المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية تتبنى إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تعزيز قدراتها الذاتية، وتقوية مراكزها المالية، وزيادة حصتها في السوق المصرفية في الجمهورية اليمنية، وعلى ضوء ذلك تركزت أهداف إدارة المصارف الإسلامية على مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية والاستثمارية، بأسلوب حديث بعد إجراء بعض التغييرات في إدارتها، وتأهيل الكوادر البشرية الشابة، حيث أولت عنايتها نحو توفير فرص التدريب المتخصص في جميع مجالات العمل المصرفي، سواء في مراكز التدريب التابعة لها داخل الجمهورية اليمنية، أم الابتعاث لدى المصارف المراسلة ومعاهد التدريب في الخارج، وبالفعل وضعت المصارف الإسلامية خطة طموحة لرفع مستوى أداء الموظفين كماً وكيفاً، من خلال برامج تدريبية مكثفة، اشتركت فيها الأجهزة الإدارية والفنية بالكامل مع معاهد التدريب المتخصصة في هذا الحقل، ويتم اختيار المشتركين في هذا البرنامج بناءً على مواصفات محددة من قبل إدارات المصارف، ويتكون من جزأين: الأول برنامج التأهيل المصرفي، والثاني التدريب على رأس العمل، ويقوم هذا البرنامج على أسس عديدة وهي: اختيار الأشخاص المتميزين، مراقبة أداء الخريجين وتطويرهم المستمر، اختيار مجموعة من المرؤوسين بالمصارف ليرعى كل منهم عدداً من الخريجين الجدد، وتركز برامج التأهيل المصرفي على العمل بروح الفريق الواحد والاتصال المفتوح وبناء العلاقات مع الزملاء.

4-7- إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية:

4-7-1- مهام إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

يحدد التوصيف الوظيفي للمصارف الإسلامية مهام إدارة الموارد البشرية في الآتي:

(1) تحليل وتصنيف الوظائف وتوصيفها، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والشروط الواجب توافرها فيمن يقوم بشغلها، وأهميتها النسبية للوظائف الأخرى، وتطوير أسسها ومتابعة تطبيقها.

- (2) إجراء الدراسات اللازمة لتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، وتوفير الاحتياجات المطلوبة من خلال إجراء عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وفقاً للنظام المتبع في المصارف الإسلامية.
- (3) توفير الاحتياجات اللازمة للمصارف الإسلامية من المستلزمات المادية المختلفة، وتأمين الخدمات الإدارية الأخرى اللازمة للعمل.
- (4) إعداد الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، والعمل على تطويرها، لإيجاد قوة عمل متجانسة ومستقرة تحقق أهداف المصارف الإسلامية وطموحاتها.
- (5) تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة للموظفين (العلمية والتعليمية والترفيهية).
- (6) المحافظة على أصول المصارف الإسلامية من الموارد البشرية من خلال تصميم نظام للأجور والحوافز متوازن وعادل، يحقق الأمن والاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية.
- (7) العمل على إيجاد التوافق والانسجام بين الإدارة والموظفين، من خلال بناء علاقة فاعلة.
- (8) إجراء البحوث والدراسات التي تساعد على تطوير الموظفين وتعالج مشاكلهم التي تطرأ أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتحقيق لهم الاستقرار الوظيفي، وترفع من معنوياتهم في العمل.
- (9) إجراء عملية التقييم الدوري للموظفين وترقيتهم وفقاً للنظام المتبع في المصارف.
- (10) وضع المعايير والأسس الخاصة بقياس معدلات الأداء، بغرض تقييم فعاليات التدريب وتطوير الكوادر البشرية على ضوءها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- (11) وضع اللوائح والأنظمة والأدلة التي توضح العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتساعد على سلامة سير العمل المصرفي (إدارة الموارد البشرية في المصارف، التوصيف الوظيفي).

4-7-2- لوائح وأنظمة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تمارس إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العديد من الأنشطة، وفقاً لأنظمة ولوائح وإجراءات تنظم عملها، ومن هذه الأنشطة ما يأتي:

- (1) **التوصيف الوظيفي:** يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة من وظائف المصارف الإسلامية، يتم إعداده من قبل إدارة الموارد البشرية، ويسلم هذا التوصيف إلى كل موظف بوظيفته، ويوقع الموظف استلاماً بذلك، ومن ضمن التوصيف الوظيفي توصيف إدارة الموارد البشرية، حيث يوجد توصيف وظيفي لإستراتيجياتها، يحدد مهمة كل وظيفة في الإدارة، والمتمثلة بوظائف مدراء الإدارات، ونواب مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والوظائف التابعة لكل رئيس قسم، ومهام موظفي إدارات الموارد البشرية في جميع الفروع التابعة لكل مصرف.
- (2) **لوائح إدارة الموارد البشرية:** تحدد هذه اللوائح حقوق وواجبات الموظفين، وتنظيم العلاقة بين الموظفين وبين إدارات المصرف، وتنظيم أوقات العمل، الأجازات، تقارير الأداء، المكافآت،

السلف، الرعاية الطبية، أوقات عمل المرأة، إصابات العمل، بدل السفر، النقل، التدريب، الإعارة، وانتهاء الخدمة.

(3 دليل الاختيار والتعيين للموظف الجديد: وينظم عملية اختيار وتعيين الموظفين في المصارف الإسلامية لشغل الوظائف الشاغرة، وما هي الشروط الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة، كما ينظم عملية الاختبارات للمتقدمين وأنواعها، والمقابلات الشخصية، والجهة المكلفة بالمقابلة الشخصية، وكيفية إعلان نتائج المقبولين، وإجراءات صرف مسوغات التعيين، وبرامج التهيئة والإعداد للموظف الجديد.

(4 دليل التهيئة والإعداد: ويحتوي هذا الدليل على رسالة المصارف، أهداف المصارف، تعريفاً بالجمعية العمومية، مجلس الإدارة، هيئة الرقابة الشرعية، الهيكل التنظيمي للمصارف، مجالات نشاط المصارف، شروط التوظيف، متطلبات التوظيف، إجراءات الاختيار والتعيين، التدريب وأنواعه، الفئات المستهدفة، أهداف التدريب المرحلية والنهائية، المزايا والحوافز، تنظيم أوقات العمل، تنظيم عمل المرأة، أنواع الإجازات، الواجبات والمحظورات، عملية تقييم الأداء، إجراءات الترقية، المخالفات والعقوبات، إجراءات إنهاء الخدمة، وإرشادات عامة.

(5 دليل التدريب والتأهيل: وينظم هذا الدليل عملية تدريب وتأهيل الموظفين في المصارف الإسلامية، التسمية والتعاريف، أهمية وأهداف التدريب، لجنة التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، أنواع التدريب، آلية التدريب والتأهيل، تقييم التدريب، التأهيل والإعداد، ضوابط التدريب، المخالفات والجزاءات في التدريب، وأحكاماً عامة.

(6 الكادر العام للأجور والرواتب: يبين الكادر العام للأجور والرواتب في المصارف الإسلامية الأسس والمعايير التي بني عليها الكادر، وتقسيم الدرجات الوظيفية إلى (11) درجة، يجمع في كل درجة الوظائف المتشابهة، والحد الأدنى والحد الأعلى للراتب الشامل في كل وظيفة، وشروط شغل الوظيفة لكل درجة وظيفية.

(7 نظام تقييم أداء الموظفين: يوجد لدى المصارف الإسلامية نظام لتقييم الأداء، حيث يحدد هذا النظام فلسفة نظام تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وتنفيذ ومتابعة توظيف التقييم، وتحديد الجهات المخولة بمصادقة تقييم أداء الموظفين، والجهات المستفيدة من نظام تقييم الأداء، كما يحدد التوزيع الطبيعي لمستوى أداء الموظفين في الإدارات المختلفة، وتحديد معايير تقييم الأداء للوظائف القيادية والإشرافية، والوظائف التنفيذية والتخصصية، والوظائف المعاونة، وذلك وفق استمارات معدة لذلك، يوقع عليها الموظفين أولاً، ومن ثم توقيع القائمين بعملية تقييم الموظفين، وأخيراً توقيع الجهة المعتمدة ذات الاختصاص.

8) لائحة الجزاءات والمخالفات: تحدد هذه اللائحة أنواعاً عديدة من الجزاءات والمخالفات، منها الجزاءات المتعلقة بـ: مواعيد العمل، ونظام العمل، وسلوك الموظفين، والأعمال المصرفية، وإجراءات الأمن والسلامة (أنظمة ولوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف).

4-8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

تمارس إدارة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية الإستراتيجيات الآتية:

أولاً- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية قيد الدراسة بالتخطيط للموارد البشرية وفقاً لاستمارة معدة لذلك، حيث تقوم الإدارات المختلفة بالمصارف الإسلامية والفروع التابعة لها برفع احتياجاتها من الموارد البشرية في شهر (9) من كل عام، وذلك لتحديد احتياجاتها للعام القادم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع هذه الاحتياجات من الموارد البشرية بعد مناقشتها مع مدراء الإدارات، ثم القيام برفعها إلى لجنة الموازنة لاعتمادها وإدراجها ضمن موازنة العام القادم.

ثانياً- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية على استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءات والخبرات الجيدة وفق الدليل المنظم، بغرض توظيفهم في الوظائف الشاغرة، ومن الكوادر البشرية التي تسعى جادة إلى استقطابها ما يأتي:

1. كوادر قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالمصرف.
2. كوادر قادرة على تقديم الخدمة بالسرعة والجودة الملائمتين وفقاً للمتطلبات الشرعية.
3. نوعية من الموارد البشرية القادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

ثالثاً- إستراتيجية الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

ينظم دليل ولوائح إدارات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية أسس وإجراءات عملية الاختيار والتعيين لشغل الوظائف الشاغرة، وما هي الشروط الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة، كما ينظم عملية الاختبارات المطلوبة للمتقدمين وأنواعها، والمقابلات الشخصية، والجهة المكلفة بالمقابلة الشخصية، وكيفية إعلان نتائج المقبولين، وإجراءات صرف مسوغات التعيين، وبرامج التهيئة والإعداد للموظف الجديد، وتبرز إجراءات الاختيار والتعيين في الآتي:

1. استقبال طلبات التوظيف، ودراسة الملفات المستوفاة والتي تنطبق عليها الشروط.
2. إجراء الاختبارات التقييمية بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة.
3. إجراء المقابلات الشخصية.

4. المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات، وتحديد الشخص المناسب لشغل الوظيفة.
5. رفع نتائج التقييم للمدير العام لاتخاذ القرار.
6. تسليم الموظف مسوغات التعيين المتعلقة بالصحة والبحث والضمانة في حالة قبوله.
7. إصدار قرار التعيين.
8. تسليم الموظف دليل التهيئة والإعداد والتوصيف الوظيفي للوظيفة المطلوب شغلها.
9. تكليف موظف متمكن من العمل بتدريب الموظف الجديد على العمل.
10. تقييم الموظف خلال فترة التجربة عن طريق التقرير الذي يرفع بعد مرور ثلاثة أشهر عن الموظف من المسئول المباشر، وعلى ضوء هذا التقرير يثبت الموظف أو يطلب رفع تقرير آخر بعد مرور ثلاثة أشهر أخرى، ويرفع كل تقرير قبل نهاية الثلاثة الأشهر بأسبوع، ومن ثم المتابعة المستمرة والتواصل مع رؤسائه في العمل أولاً بأول.
- 11- تثبيت الموظف أو الاستغناء عنه وذلك على ضوء التقرير ونتائج المتابعة غير المباشرة.

رابعاً- إستراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية:

يتم تدريب الموظفين في المصارف الإسلامية على ضوء خطط التدريب التي تلبي جميع احتياجات المصارف، وعادةً ما تتضمن أنواع التدريب المختلفة، وتستهدف الفئات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف المصارف الإسلامية المنشودة، فالمصارف الإسلامية تولي عنايتها نحو توفير فرص التدريب المتخصص في جميع مجالات العمل المصرفي، سواء في مراكز التدريب التابعة لها داخل الجمهورية اليمنية، أم الابتعاث لدى المصارف المراسلة ومعاهد التدريب في الخارج، وبالفعل فقد وضعت المصارف الإسلامية خطة طموحة لرفع مستوى أداء الموظفين كما وكيفا، من خلال برامج تدريبية مكثفة، اشتركت فيها الأجهزة الإدارية والفنية بالكامل مع معاهد التدريب المتخصصة في هذا الحقل، حيث يتم اختيار المشتركين في هذا البرنامج بناءً على مواصفات محددة من قبل إدارات المصارف، ويتكون من جزأين: الأول برنامج التأهيل المصرفي، والثاني التدريب على رأس العمل.

خامساً- إستراتيجية المرتبات والأجور: تحدد لوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية نظام الأجور والمرتبات، حيث تنص لوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على: تحدد رواتب الموظفين طبقاً للوظائف التي يتم تعيينهم فيها، وحسب كادر الأجور المعتمد، ويجوز لرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو من له صلاحية التعيين في حالات خاصة تعيين ذوي الخبرة بمرتب يزيد عن بداية الربط المقرر للوظيفة، كما تنص لوائح إدارة الموارد البشرية على: يستحق الموظف الراتب من تاريخ استلام العمل بعد صدور قرار التعيين،

وعند حساب جزء من الأجر يحتسب لهذا الشهر بنسبة عدد الأيام التي مارس فيها العمل، بما في ذلك العطل الرسمية والأعياد منسوبة إلى عدد الأيام بالشهر المستحق عنه المرتب، ويبين كادر الأجور العام الأسس والمعايير التي بني عليها الكادر، وتقسيم الدرجات الوظيفية، والحد الأدنى والحد الأعلى للراتب الشامل في كل وظيفة، وشروط شغل الوظيفة لكل درجة وظيفية.

سادساً- إستراتيجية الحوافز والمكافآت والامتيازات: تحدد لوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، والكادر العام للحوافز نظام الحوافز والمكافآت والامتيازات، حيث تنص لوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على تحديد الامتيازات التي تقدم من المصرف من بدل سفر، وبدل سكن، وبدل طبيعة عمل، وبدل مسؤولية، وما هي الوظائف المستهدفة من الامتيازات، كما تحدد لوائح إدارة الموارد البشرية في المصارف أيضاً الحوافز والمكافآت التي تصرف للموظفين، وآليات وطرق صرفها، وتتمثل أهم الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المصارف الإسلامية فيما يأتي: العلاوات السنوية، وإكراميات شهر رمضان، والمكافآت التشجيعية، والمكافآت السنوية، وتكريم الموظفين المثاليين، والشهادات التقديرية ورسائل الشكر للمتميزين، والمكافآت للمتميزين في الأداء وأصحاب المقترحات المتميزة، والترقيات الوظيفية، السفر للخارج لنقل السيولة، وحضور دورات تدريبية في الخارج، والرعاية الطبية، والتأمين في شركات التأمين الإسلامية، ومساعدات صندوق التكافل الاجتماعي، والسلف المؤقتة والمقسطة، والمرابحات، وغيرها.

سابعاً- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وتخطيط مسارها الوظيفي: تنظم لوائح وأنظمة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية أسس وأنظمة الترقيات، ويحق لموظف المصرف الإطلاع على إجراءات الترقية، والتي تتمثل في الآتي:

- (1) التأكد من وجود وظيفة شاغرة في الهيكل التنظيمي تحتاج إلى من يشغلها.
- (2) عمل مقترح من المسؤول المباشر للاحتياج إلى شغل الوظيفة، واقتراح أحد الموظفين ممن تنطبق عليهم المواصفات ليرقى إليها، ورفع المقترح من قبل مدير الإدارة للمدير العام، وتحويلها إلى إدارة الموارد البشرية للدراسة.
- (3) قيام إدارة الموارد البشرية في المصرف بدراسة المقترح، ومدى الاحتياج للترقية، ومدى انطباق المواصفات على الفرد المراد ترقيته.
- (4) رفع مقترح مدير إدارة الموارد البشرية للمدير العام لاعتماد الترقية إذا كانت من صلاحياته، وإذا لم تكن من صلاحياته يرفعه للعضو المنتدب أو رئيس مجلس الإدارة.
- (5) بعد الموافقة على الترقية تستكمل الإجراءات، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار القرار. وتنظم لوائح إدارة الموارد البشرية أنظمة وأسس الترقية حسب النصوص الآتية:

أ- تكون الترقية بالاختيار بعد تحديد الوظائف الشاغرة المراد الترقية إليها، على أن تؤخذ تقارير تقييم الأداء السنوية في الاعتبار، فإذا تساوت درجة الأداء، يرقى الأقدم في الوظيفة الأدنى، وعند التساوي يرقى صاحب المؤهل الأعلى، وعند التساوي يرقى الأكبر سناً.

ب- تكون الترقية إلى وظيفة من المستوى الأعلى مباشرة لمستوى وظيفة الموظف المرقى.

ج- يراعى عند ترقية الموظف من وظيفة إلى وظيفة في مستوى أعلى ما يأتي:

✓ وجود وظيفة شاغرة معتمدة في الهيكل التنظيمي للمصرف.

✓ أن يكون الموظف قد قضى سنتين على الأقل في خدمة المصرف.

✓ أن يكون الموظف مستوفياً لجميع الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة الأعلى.

✓ أن تكون التقارير السنوية للموظف خلال آخر سنتان لا تقل عن مستوى جيد جداً.

د- لا يجوز ترقية موظف صدرت ضده عقوبة إلا بعد مرور سنة على الأقل من تاريخها.

هـ- تعتبر الترقية سارية من التاريخ المحدد بالقرار الصادر بها، ويصرف مرتب الوظيفة

التي رقي إليها الموظف، بالإضافة إلى العلاوات السنوية التي يستحقها.

و- في حالة وصول راتب الموظف إلى الحد الأقصى لراتب الوظيفة ولم تتم ترقيته إلى

وظيفة أعلى يظل بوظيفته، على أن تصرف له العلاوات بحسب تقارير الأداء السنوية.

ثامناً- إستراتيجية تقييم أداء الموظفين في المصارف الإسلامية: تقوم إدارة الموارد البشرية في

المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بتقييم أداء الموارد البشرية أكثر من مرة في السنة،

وفقاً لاستمارة مخصصة لذلك يحدد فيها معايير تقييم الأداء، حيث يقوم المسؤول المباشر بتقييم

الموظف، ومن ثم المدير المباشر، ثم يقوم الموظف بتدوين ملاحظاته على التقييم ومن ثم التوقيع

عليها، ومن بعدها يتم تشكيل لجنة لدراسة تقييمات الأداء، ومن ثم تحديد التقييم النهائي للموظف.

وتهدف عملية تقييم أداء الموظفين في المصارف الإسلامية إلى ما يأتي:

1. تحديد نسبة استحقاق الموظف للعلاوة السنوية.

2. تحديد المكافآت التشجيعية.

3. تحديد الموظفين المستحقين للترقيات والتطور الوظيفي.

4. تحديد الموظفين المطلوب نقلهم إلى وظائف أخرى.

5. تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب.

6. تحديد الموظفين الذي يجب الاستغناء عنهم وتخفيض درجاتهم الوظيفية.

7. توزيع درجة تقييم الأداء بدرجة نهايتها القصوى مائة درجة كالآتي:

✓ ممتاز (90 - 100) درجة.

✓ جيد جداً (80 - 89) درجة.

✓ جيد (65 - 79) درجة.

✓ متوسط (50 - 64) درجة.

✓ ضعيف (أقل من 50) درجة.

4-9. الإستراتيجية المقترحة لتحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية: تتطلب تنمية

وتحسين أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية وضع إستراتيجية واضحة المعالم، بمراعاة العناصر الآتية:

1. الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج المصرف.
2. التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل المصرف.
3. المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية.
4. تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء الإدارة، فرص وظيفية، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان، المسؤولية، وبقدر العطاء يكون الراتب والربح.
5. خلق آليات لتعزيز المهارات.
6. خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين في المصرف.
7. لامركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
8. مدراء مؤهلين ومسؤولين، وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات، والرجل المناسب في المكان المناسب.
9. الاعتماد على المبدأ الياباني في إيضاح مسارات الترقية منذ بداية العمل الوظيفي.
10. تحليل الأعمال وتوصيفها، لإعادة تصميم العمل بما يخدم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتركيز على مدخل إثراء العمل.
11. الاعتماد وتشجيع مبدأ الرقابة الذاتية، لما لها من انعكاس على نفسية الموظف تجاه عمله.

الفصل الخامس

إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

5-1- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.

5-2- وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

5-3- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان.

5-4- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

5-5- مناقشة نتائج الدراسة.

5-6- النتائج والتوصيات والمقترحات.

5-7- المراجع والمصادر العلمية.

الفصل الخامس

إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

- تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على منهجية الدراسة التي أتبعها الباحث، ويوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم يعرض كيفية تم بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة لها، والإجراءات العلمية المستخدمة التي تم إتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، ويبين الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي قام باستخدامها في معالجات البيانات التي تمكن من الحصول عليها.

كما يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، موضحاً تحليل نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وتحليلها في سبع إستراتيجيات مثلت مقياس محور الدراسة الرئيس (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بالمتغير التابع المتمثل بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

كما يتناول هذا الفصل اختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بهذه الدراسة، وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية، ومن ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) أو (0.01) المعتمدة لقبول، أو رفض الفرضيات.

ويختتم هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن ثم التوصيات التي أوصت بها، والدراسات المستقبلية التي أقرحها الباحث، ومن ثم المراجع العربية والإنجليزية والرسائل العلمية والدوريات التي استقت منها هذه الدراسة في جانبها النظري ومن ثم العملي.

وبناءً على ما تقدم قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث، وذلك كما يأتي:

5-1- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.

5-2- وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

5-3- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان.

5-4- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

5-5- مناقشة نتائج الدراسة.

5-6- النتائج والتوصيات والمقترحات.

5-1-1- منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة:**5-1-1-1- منهجية الدراسة:**

إن طبيعة المشكلة وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي (*) لإنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة موضوعية، وقد مر استخدام هذا المنهج بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وتمثلت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء طبقاً للجهود العلمية التي تناولتها في البيانات الغربية والآسيوية والعربية، والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وأقسامها وتحديد المتغيرات المستقلة وأبعادها الرئيسية.

المرحلة الثانية: وتمثلت في استخدام المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعياً من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات الموظفين في المصارف الإسلامية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، حيث يوفر هذا المنهج دراسة آراء أعداد كبيرة من الموظفين تخدم أهداف البحث والإجابة على تساؤل الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق المصادقية على متغيراتها، ويعطي إمكانية معقولة لتعميم نتائج الدراسة على البيئة البحثية.

5-1-2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالمراكز الرئيسية وبعض الفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (1292) موظفاً، والجدول الآتي رقم (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)
مجتمع الدراسة

م	أسم المصرف	عدد أفراد المجتمع الأصلي	النسبة المئوية لأفراد المجتمع الأصلي
1	المصرف الإسلامي اليمني	174	14.18%
2	مصرف التضامن الإسلامي	457	35.46%
3	مصرف سبأ الإسلامي	468	37.83%
4	مصرف اليمن البحريين الشامل	193	12.53%
	المجموع	1292	100.00%

- المصدر: إعداد الباحث من واقع تقارير وسجلات إدارات الموارد البشرية بالمصارف.

* إن المنهج الوصفي التحليلي وفقاً لأطره المعاصرة يجسد أهمية تضافر المناهج من أجل الوصول إلى الفائدة العلمية المرجوة، فهو يتضمن تحليل الظواهر الإدارية والحيثيات المرافقة لها وأثر البيئة والسلوك الإنساني والتفاعلات الإدارية والحيثيات المرافقة لها داخل المصارف والهياكل الإدارية.

3-1-5- عينة الدراسة:

بالرغم من كبر حجم المجتمع المتمثل بجميع الموظفين في المراكز الرئيسية وبعض الفروع التابعة لها ومقرها العاصمة صنعاء، وفي ظل الإمكانات المتواضعة للباحث، فقد تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية، وفق المعادلة الآتية:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1-P)}{D^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P(1-P)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع، ويمثل في هذه الدراسة (1292) مفردة.

P = النسبة المقدرة دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%.

D^2 = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث $(0.05)^2 = (0.0025)$.

X^2 = مربع كأي عند درجة ثقة (95%) ودرجة حرية واحدة $(1.96)^2 = (3.841)$.

وبتطبيق المعادلة يصبح حجم عينة الدراسة كما يأتي:

$$n = \frac{(3.841)(1292)(0.50)(1-0.50)}{(0.0025)(1292-1) + (3.841)(0.50)(1-0.50)} = 296.30$$

بعد استخدام المعادلة أعلاه نجد أن حجم العينة هو (297) موظفاً، وذلك بعد جبر الكسر لصالح العينة، وهو ما يمثل نسبة (23%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (1292) موظفاً، وعليه قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بواقع (26%) من المصارف الإسلامية الأربعة وبعض الفروع التابعة لها، وقد تم توزيع الاستبانة فيها على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع (297) استمارة في المصارف الأربعة وبعض الفروع التابعة لها، وبعد توزيع الاستبانات على أفراد العينة المختارة تمكن الباحث من استعادة (275) استبانة شكلت ما نسبته (92.6%) من عدد الاستبانات الموزعة، في مقابل (7.4%) من الاستبانات التي لم يتحقق استعادتها، وقد تم استبعاد (15) من الاستبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (260) استبانة شكلت ما نسبته (87.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها، والجدول رقم (9) يوضح اختيار عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المستعادة، والاستبانات المستبعدة، والخاضعة للتحليل، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (9)

توزيع العينة على مجتمع الدراسة

م	اسم المصرف	أفراد المجتمع الأصلي		الاستبيانات المستعانة	الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
		النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	الإسلامي اليمني	%23	174	%95.0	38	%5.3	2	36
2	التضامن الإسلامي	%23	457	%94.3	99	%5.1	5	94
3	سبأ الإسلامي	%23	468	%89.8	97	%7.2	7	90
4	اليمن البحرين الشامل	%23	193	%93.2	41	%2.4	1	40
	المجموع	%23	1292	%92.6	275	%5.5	15	260

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

4-1-5 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تطلب إنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقاء معلوماتها وبياناتها إلى مصدرين متكاملين هما:

(أ) المصادر الثانوية: وتمثلت في المراجع والكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية والدوريات والسجلات والوثائق وغير ذلك من الأدبيات والمقتنيات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي لتغطية الجوانب النظرية للدراسة بمختلف أبعادها وأسسها الفكرية.

(ب) المصادر الأولية: وتمثلت في مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات القياس "الأسئلة" التي شكلت الأسلوب المتبع لجمع هذا النوع من البيانات من خلال استمارة استبيان صممت لهذا الغرض.

5-1-5 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، والذي يعد تقنية لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات، وتعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين في الدراسة مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة (Nachmais, C. & Nachmais, D, 2002, 88)، وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة مستفيداً من الإطار النظري واستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، كدراسة (الأشخم، 2009م)، (الأميري، 2009م)، (الرعدان، 2009م)، (عبد الصمد، 2008م)، (المعشر، 2004م)، (ناصر، 2006م)، (قبلان، 2006م)، (Hester, 2005)، (Liqun, 2004)، (Yan, 2003)، ومن أجل تصميم أداة قياس للمتغيرات تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، فقد تضمنت عملية تطوير الاستبيان عدد من الخطوات

حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه، وقد توزعت هذه الخطوات على مرحلتين رئيسيتين، نتناولهما كما يأتي: (أنظر الملحق رقم "1" لاستمارة الاستبيان)

5-1-5-1- مرحلة الإعداد والتطوير: وقد بدأت مع إعداد مشروع الدراسة حيث تم في هذه المرحلة المبكرة من الدراسة القيام بالخطوات الآتية:

(أ)- تحديد الأبعاد الرئيسة التي تمثل الإستراتيجيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية ويعبر عنها كمتغيرات مستقلة فرعية، وكذلك تحديد الأبعاد التي تمثل أداء الموظفين كمتغير تابع، وقد تم اختزال المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والأبعاد التي تمثل كل منهما في الشكل رقم (1)، الذي يمثل نموذج الدراسة المقترح لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين.

(ب)- إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسة لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما جاءت في الفرضيات، وقد روعي في إعدادها الشمولية والكفاية في التعبير عن تلك الأبعاد وتمثيل المتغيرات، وقد تم الاستئناس ببعض استمارات الاستبيان المستقاة من الدراسات السابقة، وقد تم عرض استمارة الاستبيان على أكاديميين وممارسين في حقل إدارة الأعمال في كل من الجامعات السورية، والجامعات اليمنية، وبعض الجامعات الأردنية وقد حصل الباحث على بعض الملاحظات القيمة التي تخدم القياس.

(ج)- المراجعة الشاملة لفقرات الاستبيان في ضوء الإطار النظري بعد الانتهاء من كتابته لتحقيق التوافق بين فقرات الاستبيان والمتغيرات المراد قياسها، وبالتأكد من قدرة فقرات القياس على تحقيق أهداف الدراسة ثم إعادة صياغة الفقرات تمهيداً لإجراء الاختبارات عليها.

5-1-5-2- مرحلة الاختبارات: وقد تضمنت هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1- الاختبارات الحكمية:

لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات القياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها قام الباحث بما يأتي:

(أ) **اختبار الصدق الظاهري:** وتم من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من: كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، كلية الاقتصاد بجامعة صنعاء، كلية الاقتصاد بجامعة عمران، كلية الاقتصاد بجامعة ذمار، المعهد الوطني للعلوم الإدارية بصنعاء، وقد تلقى الباحث عدد من الملاحظات القيمة الموضوعية والفنية والمنهجية، وأخذ بالتعديلات التي أتفق عليها (80%) من المحكمين لزيادة فعالية الاستبيان، حيث كان عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها الأولية (135) فقرة، وبعد التحكيم والأخذ بأراء المحكمين أصبحت عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية (100) فقرة، توزعت على المتغيرات المستقلة للدراسة بواقع (71) فقرة، والمتغير التابع بواقع (29) فقرة (أنظر الملحق رقم "2").

(ب) **اختبار الصدق الفهمي:** وتم من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في المصارف الإسلامية الأربعة المدروسة لاستطلاع آرائهم حول شكل ومضمون الاستبيان ومدى ملائمته لمجتمع الدراسة الذين يمثلون عناصره، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم عليها وبيان الأسئلة الغامضة من حيث الصياغة والمصطلحات وأية ملاحظات حول الاستبيان، وقد تم الأخذ بالملاحظات المناسبة التي كان من نتائجها إعادة صياغة بعض المصطلحات ليسهل على الباحثين تكوين رأي واضح حولها عند ما ترد في سياق الفقرات (**أنظر الملحق رقم "2"**).

2- الاختبارات الإحصائية: من أجل زيادة الموثوقية في صدق وثبات وتمييز الفقرات الأكثر قياساً لمتغيرات الدراسة، تم إخضاع الاستبيان لعدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS)، وقد جاءت نتائج الاختبارات على النحو الآتي:

(أ) **اختبار الصدق التمييزي:** للتأكد من أن الفقرات صالحة لقياس المتغيرات المستهدفة بالقياس، فقد جاءت نتيجة اختبار التمييز لمتغيرات الدراسة كما يأتي:

1. المتغير المستقل: فيما يتعلق بمدى صلاحية الفقرات لقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فقد تراوحت الدرجة الكلية لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من (155) إلى (308) بمتوسط حسابي (246.80) وانحراف معياري (32.43) ومعامل التواء سالب (0.379)، والجدول رقم (10) يوضح الخصائص الإحصائية لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (10)
الخصائص الإحصائية لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

مقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	العدد	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
	260	155	246.80	32.43	- 0.379

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

كما تراوحت درجات المجموعة الدنيا لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من (155) إلى (234) والمجموعة العليا من (265) إلى (308) ويبلغ حجم كل مجموعة (87) استمارة، والجدول رقم (11) يوضح الخصائص الإحصائية لهذا المقياس.

جدول رقم (11)
خصائص المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموعة	المدى	العدد
الدنيا	155	87
العليا	265	87

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

وباستخدام الاختبار (t) للعينات المستقلة للمجموعتين الدنيا والعليا وجد أن جميع فقرات قياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مميزة، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل فقرة أقل من (0.05)، (أنظر الملحق (3) لاختبار الصدق التمييزي لفقرات إستراتيجيات الموارد البشرية).

2. المتغير التابع: وهو أداء الموظفين، وقد تراوحت درجات مقياس فقرات أداء الموظفين من (50) إلى (129) بمتوسط حسابي (96.396) وانحراف معياري (15.210)، ومعامل التواء سالب (0.450)، والجدول رقم (12) يوضح الخصائص الإحصائية لمقياس أداء الموظفين.

جدول رقم (12)
الخصائص الإحصائية لمقياس أداء الموظفين

مقياس أداء الموظفين	العدد	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
	260	50 - 129	96.396	15.210	- 0.450

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

كما تراوحت درجات المجموعة الدنيا لمقياس أداء الموظفين من (50) إلى (81) والعليا من (109) إلى (129) لعدد (50) استمارة لكل مجموعة، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13)
خصائص المجموعتين الدنيا والعليا لمقياس أداء الموظفين

المجموعة	المدى	العدد
الدنيا	50 - 81	50
العليا	109 - 129	50

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

وباستخدام الاختبار (t) للعينات المستقلة للمجموعتين الدنيا والعليا وجد أن جميع فقرات قياس أداء الموظفين مميزة، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل فقرة أقل من (0.05)، وللمزيد (أنظر الملحق رقم (4) لاختبار الصدق التمييزي لفقرات مقياس أداء الموظفين).

(ب) اختبار الصدق التكويني: وقد تم من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (28) موظفاً تم اختيارهم بصورة عشوائية من جميع المصارف المدروسة، وذلك لتحديد الصدق التكويني لأداة الدراسة الذي تم حسابه باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات كل من مقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وقد وجد أن جميع الفقرات قوية في صدقها التكويني، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل فقرة (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01)، ويوضح الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية لكل من مقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومقياس أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (14)
معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

الدرجة الكلية											
متغير	فقرة	الارتباط	P.valu	متغير	فقرة	الارتباط	P.valu	متغير	فقرة	الارتباط	P.valu
تخطيط الموارد البشرية	1	**0.703	0.000	الترتيب	40	**0.508	0.000	الرواتب والأجور	72	**0.230	0.000
	2	**0.718	0.000		41	**0.398	0.000		73	**0.258	0.000
	3	**0.753	0.000		42	**0.576	0.000		74	**0.422	0.000
	4	**0.717	0.000		43	**0.742	0.000		75	**0.507	0.000
	5	**0.629	0.000		44	**0.752	0.000		76	**0.666	0.000
	6	**0.653	0.000		45	**0.600	0.000		77	**0.566	0.000
	7	**0.565	0.000		46	**0.709	0.000		78	**0.678	0.000
	8	**0.581	0.000		47	**0.226	0.000		79	**0.680	0.000
	9	**0.443	0.000		48	**0.691	0.000		80	**0.635	0.000
	10	**0.422	0.000		49	**0.408	0.003		81	**0.664	0.000
استقطاب الموارد البشرية	11	**0.558	0.000	الحوافز المادية والمعنوية	50	**0.283	0.000	أداء الموظفين (المتغير التابع)	82	**0.586	0.000
	12	**0.639	0.000		51	**0.749	0.000		83	**0.712	0.000
	13	**0.658	0.000		52	**0.752	0.000		84	**0.788	0.000
	14	**0.625	0.000		53	**0.698	0.000		85	**0.513	0.000
	15	**0.598	0.000		54	**0.624	0.000		86	**0.666	0.000
	16	**0.442	0.000		55	**0.669	0.000		87	**0.563	0.000
	17	**0.752	0.000		56	**0.625	0.000		88	**0.260	0.000
	18	**0.419	0.000		57	**0.565	0.000		89	**0.280	0.000
	19	**0.269	0.000		58	**0.651	0.000		90	**0.507	0.000
	20	**0.424	0.000		59	**0.715	0.000		91	**0.556	0.000
اختيار وتعيين الموارد البشرية	21	**0.567	0.000	ترقية الموارد البشرية	60	**0.835	0.000		92	**0.633	0.000
	22	**0.644	0.000		61	**0.760	0.000		93	**0.567	0.000
	23	**0.651	0.000		62	**0.605	0.000		94	**0.677	0.000
	24	**0.615	0.000		63	**0.493	0.000		95	**0.489	0.000
	25	**0.561	0.000		64	**0.509	0.000		96	**0.673	0.000
	26	**0.641	0.000		65	**0.795	0.000		97	**0.385	0.000
	27	**0.647	0.000		66	**0.788	0.000		98	**0.249	0.000
	28	**0.602	0.000		67	**0.755	0.000		99	**0.319	0.000
	29	**0.488	0.000		68	**0.677	0.000		100	**0.621	0.000
	30	**0.583	0.000		69	**0.771	0.000				
تدريب الموارد البشرية	31	**0.479	0.000		70	**0.786	0.000				
	32	**0.569	0.000		71	**0.804	0.000				
	33	**0.617	0.000								
	34	**0.738	0.000								
	35	**0.686	0.000								
	36	**0.674	0.000								
	37	**0.625	0.000								
	38	**0.430	0.000								
	39	**0.548	0.000								

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الإحصائي.

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وفقرات أداء الموظفين كانت جميعها موجبة وقوية في صدقها التكويني، حيث بلغت القيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية ($P.valu$) لكل فقرة من الفقرات (0.000) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية (0.01)، وسوف يقوم الباحث بتفسير نتائجها كالآتي:

- **معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير تخطيط الموارد البشرية:** وتقيسه الفقرات من (1-10) ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات تخطيط الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.753) في حدها الأعلى أمام الفقرة (3)، وبين (0.422) في حدها الأدنى أمام الفقرة (10)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- **معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير الاستقطاب:** وتقيسه الفقرات من (11-20)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات استقطاب الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.752) في حدها الأعلى أمام الفقرة (17)، وبين (0.269) في حدها الأدنى أمام الفقرة (19)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- **معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير اختيار وتعيين الموارد البشرية:** وتقيسه الفقرات من (21-30)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات اختيار وتعيين الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.651) في حدها الأعلى أمام الفقرة (23)، وبين (0.488) في حدها الأدنى أمام الفقرة (29)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- **معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير التدريب:** وتقيسه الفقرات من (31-42) ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات تدريب الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.738) في حدها الأعلى أمام الفقرة (34)، وبين (0.398) في حدها الأدنى أمام الفقرة (41)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- **معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير الأجور والرواتب:** وتقيسه الفقرات من (43-51)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأجور والرواتب موجبة، وقد تراوحت بين (0.752) في حدها الأعلى أمام الفقرة (44)، وبين (0.226) في حدها الأدنى أمام الفقرة (47)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير الحوافز: وتقيسه الفقرات من (52-61)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات تحفيز الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.835) في حدها الأعلى أمام الفقرة (60)، وبين (0.565) في حدها الأدنى أمام الفقرة (57)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير الترقية: وتقيسه الفقرات من (62-71)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات ترقية الموارد البشرية موجبة، وقد تراوحت بين (0.804) في حدها الأعلى أمام الفقرة (71)، وبين (0.493) في حدها الأدنى أمام الفقرة (63)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات هذا المتغير.

- معاملات ارتباط بيرسون لفقرات متغير أداء الموظفين (المتغير التابع): وتقيسه الفقرات من (72-100)، ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين فقرات أداء الموظفين موجبة، وقد تراوحت بين (0.788) في حدها الأعلى أمام الفقرة (84)، وبين (0.230) في حدها الأدنى أمام الفقرة (72)، وإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يشير إلى قوة الصدق التكويني لجميع فقرات المتغير التابع.

(ج) اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbach alpha): ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وتعد نتائج الأداة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي (α) الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، فالقيم القريبة من الواحد تعبر عن موثوقية مرتفعة، بينما القيم القريبة من الصفر تعبر عن وثوقية منخفضة، وتتأثر قيمة (α) بعاملين: عدد الأسئلة المتضمنة في الأداة والارتباط بين الإجابات عن الأسئلة المطروحة، فكلما ازداد عدد الأسئلة تزداد نسبياً موثوقية الأداة، وكذلك كلما كان هناك ارتباط إحصائي أكبر بين الإجابات عن مختلف الأسئلة كلما كانت الوثوقية أكبر، ويعبر عن (α) بالعلاقة الآتية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k (S_i^2)}{S_{sum}^2} \right)$$

حيث: k - عدد الأسئلة المتضمنة في الاستبيان، S_i^2 - تشتت إجابات الموظفين على السؤال رقم i، S_{sum}^2 - تشتت مجموع إجابات الموظفين (يعطى لكل موظف علامة تساوي مجموع علامات الأسئلة التي أجاب عليها ثم يحسب التشتت).

ويُعد هذا المقياس ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (60%- 70%)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (70%- 80%)، وممتازاً إذا كان أكبر من (80%) (Sekaran, Uma, 1984, 158)، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغ معامل الثبات لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.905) لعدد (71) فقرة، ولعينة حجمها (260) استمارة، كما بلغ معامل الثبات لمقياس أداء الموظفين (0.912) لعدد (29) فقرة ولعينة حجمها (260) استمارة، وقيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين عاليتان، وتدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية (مصادقية) عالية، والجدول رقم (15) يوضح معاملات الثبات لمقياس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومقياس أداء الموظفين، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (15)
معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

رقم المحور	أسم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الأول.	10	0.736**
2	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني.	10	0.736**
3	إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث.	10	0.797**
4	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع.	12	0.815**
5	إستراتيجية الأجور والرواتب، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس.	9	0.760**
6	إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي السادس.	10	0.820**
7	إستراتيجية ترقية الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي السابع.	10	0.887**
&& معامل الثبات الكلي للمتغيرات المستقلة الفرعية		71	0.905**
*** أداء الموظفين (المتغير التابع)		29	0.912**
&& معامل الثبات الكلي للمتغير التابع		29	0.912**

- المصدر: إعداد الباحث.

- ** دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (15) أن جميع معاملات الثبات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وأن قيمها اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور السابع ترقية الموارد البشرية (0.887)، يليه المحور السادس الحوافز المادية والمعنوية، حيث بلغ معامل الثبات (0.820)، ثم المحور الرابع التدريب، حيث بلغ معامل الثبات (0.815)، ثم المحور الثالث الاختيار والتعيين (0.797)، ثم المحور الخامس الأجور والرواتب (0.760)، كما جاءت معاملات الثبات لكل من المحور الأول تخطيط الموارد البشرية، والمحور الثاني

استقطاب الموارد البشرية متساوية، حيث بلغت (0.736)، (0.736) على التوالي، وقد بلغ معامل الثبات الكلي العام ألفا كرونباخ (α) للمحاور المستخدمة في هذه الدراسة (0.905). نستنتج من الجدول السابق أن معامل الثبات للمحور السابع المتمثل في الترقية كانت أكثر المحاور ارتفاعاً، كما أن معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) للمحاور المستخدمة في هذه الدراسة عالياً جداً، حيث بلغ (0.905)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي للمقياس. كما يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الثبات لمقياس أداء الموظفين موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وأن قيمة معامل الثبات لمقياس أداء الموظفين مرتفعة جداً، حيث بلغ (0.912)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المقياس.

5-1-6- مكونات أداة الدراسة:

لقد تكون الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو الآتي: (انظر الملحق " ").

(أ) **الكتاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة بصفاتهم وليس بأسمائهم، وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن الكتاب عنوان الأطروحة والأستاذ المشرف عليها في الجمهورية العربية السورية، والأستاذ المشارك في الجمهورية اليمنية، والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

(ب) **فقرات الاستبيان:** وتكونت من جزأين أساسيين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** وقد احتوى على البيانات التعريفية بالمبحوثين، وقد تم تحديده بـ (6) فقرات اشتملت الجوانب: الجنس، المؤهل التعليمي، الفئة العمرية للموظف، عدد سنوات الخبرة بالمصرف، الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف، والمسمى الذي يشغله الموظف.

- **الجزء الثاني:** وقد احتوى على (100) فقرة، توزعت من (1- 71) على المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية- استقطاب الموارد البشرية- اختيار وتعيين الموارد البشرية- تدريب الموارد البشرية- الأجور والرواتب- الحوافز المادية والمعنوية- ترقية الموارد البشرية) للدراسة، كما شملت الفقرات من (72- 100) على المتغير التابع للدراسة، وقد جرى تلمس إجابات أفراد العينة عليها من خلال مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول رقم (16):

جدول رقم (16)
معايير الاستجابة ودرجة كل منهما

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

كما يوضح الجدول الآتي رقم (17) توزيع الفقرات على مقاييس محاور الاستبيان.

جدول رقم (17)
توزيع الفقرات على محاور الاستبيان

م	متغيرات الاستبيان	عدد الفقرات	النسبة المئوية من مجموع الفقرات
1	تخطيط الموارد البشرية (المستقل الفرعي "1")	10	%10.00
2	استقطاب الموارد البشرية (المستقل الفرعي "2")	10	%10.00
3	اختيار وتعيين الموارد البشرية (المستقل الفرعي "3")	10	%10.00
4	تدريب الموارد البشرية (المستقل الفرعي "4")	12	%12.00
5	أجور ورواتب الموارد البشرية (المستقل الفرعي "5")	9	%9.00
6	تحفيز الموارد البشرية (المستقل الفرعي "6")	10	%10.00
7	ترقية الموارد البشرية (المستقل الفرعي "7")	10	%10.00
** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الرئيس المستقل)			%71.00
** أداء الموظفين (المتغير التابع)			%29.00
إجمالي فقرات الاستبيان			%100.00

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

وقد توزعت جميع الفقرات الـ (100) التي شملت المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بين متغيرات وموضوعات الدراسة على النحو الآتي:

(أ) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: وهي سبع إستراتيجيات تمثل المتغيرات المستقلة في الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، وتعتبر عنها (71) فقرة توزعت على تلك المتغيرات والأبعاد التي تمثلها كما يأتي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية، وهو المتغير الفرعي "1"، وتعتبر عنه الفقرات من (1 - 10).
 - 2- الاستقطاب، وهو المتغير الفرعي "2"، وتعتبر عنه الفقرات من (11 - 20).
 - 3- الاختيار والتعيين، وهو المتغير الفرعي "3" وتعتبر عنه الفقرات من (21 - 30).
 - 4- التدريب والتنمية، وهو المتغير الفرعي "4"، وتعتبر عنه الفقرات من (31 - 42).
 - 5- الأجور والرواتب، وهو المتغير الفرعي "5"، وتعتبر عنه الفقرات من (43 - 51).
 - 6- التحفيز، وهو المتغير الفرعي "6"، وتعتبر عنه الفقرات من (52 - 61).
 - 7- الترقية، وهو المتغير الفرعي "7"، وتعتبر عنه الفقرات من (62 - 71).
- (ب) أداء الموظفين: وهو المتغير التابع لهذه الدراسة وتعتبر عنه الفقرات من (72 - 100).

2-5- وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة بـ: الجنس، المؤهل التعليمي للموظف، الفئة العمرية للموظف، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية التي خضع لها الموظف، والمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف، والجدول رقم (18) يبين تحليل ومناقشة النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (18)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية

النسب المئوية	التكرارات	البيانات الديموغرافية
81.15%	211	1- ذكر
		2- أنثى
18.85%	49	
16.15%	42	1- ثانوية عامة فأقل
		2- دبلوم متوسط
		3- بكالوريوس
		4- ماجستير
		5- دكتوراه
10.00%	26	
55.77%	145	
16.54%	43	
1.54%	4	
37.31%	97	1- أقل من (30) سنة
		2- (30-40) سنة
		3- (40-50) سنة
		4- (50) سنة فأكثر
46.54%	121	
13.46%	35	
2.69%	7	
26.54%	69	1- أقل من (3) سنوات
		2- (3-6) سنوات
		3- (7-10) سنوات
		4- (10) سنوات فأكثر
25.38%	66	
17.69%	46	
30.39%	79	
6.92%	18	1- لا شيء
9.23%	24	2- دورة واحدة
10.00%	26	3- دورتان
9.61%	25	4- ثلاث دورات
29.62%	77	5- أربع دورات
34.62%	90	6- أكثر من ذلك
3.08%	8	1- مدير عام
		2- نائب مدير عام
		3- مدير إدارة
		4- رئيس قسم
		5- موظف عادي
19.23%	50	
25.00%	65	
49.61%	129	
100.00%	260	المجموع

- المصدر: إعداد الباحث.

وسوف يقوم الباحث بتفسير نتائجها تبعاً على النحو الآتي:

أولاً- الجنس: يلاحظ من الجدول رقم (18) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من مدراء، ونواب المدراء، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام، وموظفين عاديين هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (211)، بما نسبته (81.15%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، بينما بلغ عدد الإناث (49) بما نسبته (18.85%) من مجموع أفراد العينة، ويمكن إرجاع هذا الفارق الكبير إلى عوامل اجتماعية حالت دون التحاق المرأة بالتعليم مبكراً، الأمر الذي جعل شغل الوظائف الإدارية في المصارف الإسلامية تصبح حكراً على الرجال.

ثانياً- المؤهل التعليمي: يتضح من الجدول (18) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه)، حيث بلغ عددهم (192) بما نسبته (73.85%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، ويدل ذلك على أن هذه المصارف تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الإداري، كما يدل أيضاً بأن منصب مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم يتم شغله غالباً من حملة المؤهل الجامعي (البكالوريوس) فما فوق، وهي ميزة إيجابية ينبغي الحفاظ عليها، وهذا يدل على توجه المصارف عينة الدراسة إلى إدخال الكفاءات العلمية ذات التوجهات الحديثة للارتقاء بمستوى أداء العمل.

ثالثاً- الفئة العمرية للموظف: يتبين من الجدول رقم (18) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من (30-40) سنة، حيث يصل عددهم (121) بما نسبته (46.54%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتصف بوجود جيل من الشباب والطاقات البشرية الشابة الفعالة والقادرة على العطاء وتقديم الأفضل دائماً من خلال التدريب والتحفيز الدائمين، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (أقل من "30" سنة) بنسبة (37.31%)، يليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (40-50) سنة بنسبة (13.46%)، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (2.69%)، وهذه النسبة وإن كانت متدنية إلا أنها تدل على أن فئة الشباب بدأت تزحف على شغل المناصب العليا، وهو ما قد يشير إلى تخلص المصارف الإسلامية اليمنية كلياً من الكفاءات غير المؤهلة.

رابعاً- سنوات الخبرة بالمصرف: تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (18) أن الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (10 سنوات فأكثر) جاءوا في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم (79)، بما نسبته (30.39%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، وجاء في المرتبة الثانية الموظفين الذين تراوحت خبرتهم (أقل من 3 سنوات)، إذ بلغ عددهم (69)، بما نسبته (26.54%) من مجموع أفراد العينة، يليهم في المرتبة الثالثة الموظفين الذين تراوحت خبرتهم (3-6 سنوات)، بما نسبته (25.38%)، وفي المرتبة الأخيرة الذين تتراوح خبرتهم (7-10 سنوات)، حيث بلغ

عددهم (46)، بما نسبته (17.69%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، ولديهم المعرفة الكافية بأوضاع المصارف التي يعملون فيها، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها المصارف، مما يثري هذه الدراسة ويضفي عليها المصداقية.

خامساً- عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف: يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن الموظفين الذين تلقوا (أربع دورات) فما فوق بلغ عددهم (167)، بما نسبته (64.24%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، يليهم الذين تلقوا (دورتان إلى ثلاث دورات)، حيث بلغ عددهم (51)، بما نسبته (19.61%) من مجموع أفراد العينة البالغ (260)، يليهم الذين خضعوا (لدورة واحدة)، حيث بلغ عددهم (24) بما نسبته (9.23%)، وجاء المرتبة الأخيرة الموظفون الذين لم يحصلوا على أي شيء من الدورات، حيث بلغ عددهم (18)، بما نسبته (6.92%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، ويستدل مما تقدم بأن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة (موظفو المصارف) قد حصلوا على حصص كبيرة من الدورات التدريبية، مما يشير إلى الدور الكبير الذي تقوم به المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية في تدريب وتأهيل الموظفين، وإتقانهم المهارات والخبرات التي تساهم في زيادة تحسين أداؤهم.

سادساً- المسمى الوظيفي: تشير نتائج الجدول رقم (18) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون وظائف تنفيذية (رئيس قسم، موظف عادي)، حيث بلغ عددهم (194) موظفاً بما نسبته (74.61%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، وهذا يدل على تعدد الوظائف التنفيذية في المصارف الإسلامية مما يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين، يليهم من يشغلون وظيفة (مدير إدارة) إذ يصل عددهم (50) بما نسبته (19.23%) من مجموع أفراد العينة، وجاء في المرتبة الأخيرة من يشغلون وظيفة (مدير عام، نائب مدير عام)، حيث بلغ عددهم (16) بما نسبته (6.16%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (260)، وهذه النسبة وإن كانت متدنية، إلا أنها تشير إلى أن الوصول إلى منصب الإدارة العليا يكون بعد التدرج في التسلسل الهرمي، وهو ما يعني أن الأقلية من مدراء العموم ونوابهم يقع على عاتقهم وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بإجراء التغيرات الملائمة للارتقاء بمستوى العمل المصرفي.

وبشكل عام فإنه يتضح من خلال ما تقدم بأن الخلفية العلمية والعملية لأفراد عينة الدراسة تُعد جيدة، وتؤهلهم لتقييم أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، إذ أن الحاصلين على المؤهلات الجامعية (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) بلغت نسبتهم (73.85%)، وهي نسبة عالية، علاوة على أن ما نسبته (24،64%) من الباحثين قد تلقوا أربع دورات تدريبية وما فوق، ولديهم المعرفة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة مقبولة

إلى حدٍ ما وتكتسب فعاليتها وأهميتها في إطار المؤهل التعليمي، وخلاصة القول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (الموظفين) لديهم الإلمام والمقدرة على فهم محتوى فقرات القياس، واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيهم بصورة دقيقة في ضوء إدراكهم ومعرفتهم لواقع المصارف الإسلامية، وهو ما يعطي إجاباتهم درجة عالية من المصادقية والثقة والموضوعية.

3-5- عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمثل المتغيرات الرئيسة للدراسة، وهي: (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية- إستراتيجية الأجور والرواتب- إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية)، كما يستعرض تحليل وتفسير نتائج الفقرات المتعلقة بأداء الموظفين الذي يمثل المتغير التابع لهذه الدراسة.

3-5-1- عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة:

اشتملت استبانة الدراسة على (100) فقرة غطت جميع متغيرات الدراسة، منها (71) فقرة اتصلت بمختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الذي جرى تصميمها في الفصل الثاني من الدراسة، و(29) فقرة اتصلت بأداء الموظفين الذي جرى تصميمه في الفصل الثالث من الدراسة، وقد وضع لكل من تلك الإستراتيجيات عدد من الأسئلة أو الفقرات بصيغ مختلفة وفي مواضع مختلفة من الاستبيان، بحيث تكون إجابة أحد الأسئلة أو الفقرات بمثابة عنصر رقابة أو ضبط أو تقييم لمدى جدية أو عناية الإجابة عن السؤال الآخر، ومن ثم يمكن تقييم مدى إمكانية الاعتماد على إجابة الأسئلة في الوصول إلى نتائج وتوجيهات يعتمد عليها أو يعتد بها.

وقد مثل مقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتغير الرئيس المستقل في الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، وتم قياس أثره على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وقد تم تصنيف الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة إلى سبع فرضيات، مثلت المتغيرات المستقلة الفرعية التي تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) على أساسها، تضمنت ما يأتي:

أ- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويمثل المتغير الرئيس المستقل، ويتفرع إلى:

1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الأول.

2. إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني.

3. إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث.

4. إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع.

5. إستراتيجية الأجور والرواتب، ويمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس.

6. إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي السادس.

7. إستراتيجية ترقية الموارد البشرية، ويمثل المتغير المستقل الفرعي السابع.

ب- أداء الموظفين، ويمثل المتغير التابع.

وقد تم تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة الفرعية نتناولها تباعاً على النحو الآتي:

أولاً- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الأول، وقد تم قياسه بـ (10) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.499) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (60.52%)، والجدول (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم (19)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	توجد لدى إدارة المصرف خطط متكاملة لاحتياجاته من الموارد البشرية ومهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية.	3.80	0.833	77.40	مرتفع
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة المصرف بوظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.	3.69	0.824	71.20	مرتفع
3	هناك تحليل ومراجعة دورية لعناصر البيئة الداخلية للمصرف (كالنظمية، التسويقية، المالية، البشرية،....الخ).	3.44	0.998	55.00	مرتفع
4	هناك تحليل ومراجعة دورية لعناصر البيئة الخارجية للمصرف (كالإقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية،....الخ).	3.47	0.996	58.10	مرتفع
5	تتوفر لدى المصرف الكفاءات البشرية المتخصصة لتخطيط الموارد البشرية.	3.94	0.720	81.15	مرتفع
6	يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية.	3.50	0.885	56.15	مرتفع
7	تأخذ إدارة المصرف بأراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية.	2.90	1.040	31.15	متوسط
8	تقتصر وضع خطة الموارد البشرية في المصرف على الإدارة العليا فقط.	3.70	1.074	65.00	مرتفع
9	تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تخطيط المسارات الوظيفية المستقبلية لعناصر الإدارة العليا.	3.12	0.945	35.38	متوسط
10	يتم إدراج بند خاص لخطة الموارد البشرية ضمن الموازنة السنوية.	3.84	0.789	74.62	مرتفع
	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بشكل عام	3.54	0.499	60.52	مرتفع

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الكلي لمحور تخطيط الموارد البشرية من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.54)، بانحراف معياري صغير (0.499)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذا المحور بلغت (60.52%)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، حيث كان

أدنى متوسط حسابي لفقرات قياس إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية للفقرة رقم (7) " تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.040)، وهذا يعني إن إدارة المصارف لم تأخذ بآراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية، مما يعني أن خطة الموارد البشرية ينحصر وضعها من قبل الإدارة العليا في المصارف، تليها الفقرة رقم (9) "تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تخطيط المسارات الوظيفية المستقبلية لعناصر الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.945)، وهذا يعني أن تخطيط المسارات الوظيفية لعناصر الإدارة العليا في المصرف لا تنفرد به إدارة الموارد البشرية لوحدها، بل يتم إشراك الإدارات الأخرى في عملية التخطيط، في حين حصلت بقية الفقرات على درجة موافقة مرتفعة تجاوزت جميعاً المتوسط الحسابي مرتفع (3.41)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (5) " تتوفر لدى المصرف الكفاءات البشرية المتخصصة لتخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.72).

ويمكن القول بأن حصول فقرتين على درجة موافقة متوسطة في مقابل (8) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة، يعبر عن قناعة عالية لدى الموظفين في المصارف الإسلامية بأن التخطيط للموارد البشرية يمثل خطوة أساسية في استخدام الأسلوب العلمي لتطبيق مدخل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين المنشود في المصارف إذا ما تم الأخذ به، والذي ينبغي أن يبدأ من تحليل وتقييم أوضاع المصرف الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتدلل هذه النتيجة على وجود إدراك لدى المبحوثين بالآثار السلبية لعدم إتباع تخطيط الموارد البشرية والتي من نتائجها فشل كل محاولات تحسين أداء الموظفين.

ثانياً- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثاني، وقد تم قياسه بـ (10) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.530) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (63.62%)، والجدول (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات هذا المحور، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة.	3.78	0.892	76.54	مرتفع
12	تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها.	3.46	1.091	56.54	مرتفع
13	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر التكلفة عند اختيار مصدر الاستقطاب.	3.69	0.929	64.23	مرتفع
14	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر الزمن عند اختيار مصدر الاستقطاب.	3.43	0.966	54.62	مرتفع
15	تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل، زملاء العمل....الخ) لملء الشواغر في الوظائف.	3.77	1.022	71.54	مرتفع
16	ملئ الوظائف من داخل المصرف يرفع من الروح المعنوية للموظفين.	4.26	0.861	87.31	مرتفع جداً
17	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية مثل (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات...الخ) لملء الشواغر في الوظائف.	3.43	1.115	54.62	مرتفع
18	يتم اللجوء إلى الاستقطاب من المصدر الخارجي غالباً للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية.	2.92	1.100	32.69	متوسط
19	يساعد الاستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب.	3.53	0.812	68.85	مرتفع
20	تساهم إستراتيجية الاستقطاب في تسهيل عملية اختيار الموظفين.	3.73	0.891	69.23	مرتفع
	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية بشكل عام	3.60	0.530	63.62	مرتفع

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن استقطاب الموارد البشرية يتم بفاعلية ووفق أسس وضوابط رسمية ويسهم في تحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على فقرات هذا المحور (3.60) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.53)، وأهمية موافقة نسبية (63.62%)، والذي يدل على عدم وجود تشتت في آرائهم تجاه فقرات هذا المحور بشكل عام. ولمزيد من الإيضاح فإن أدنى متوسط حسابي لفقرات قياس إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، كان للفقرة رقم (18) "يتم اللجوء إلى الاستقطاب من المصدر الخارجي غالباً للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية" بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري كبير (1.10)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (32.69%) على مضمون هذه الفقرة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم اهتمام المصارف الإسلامية في الاعتماد على المصادر الخارجية لتوفير الكفاءات للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية في حالة عدم توفرها من الداخل، ويفسر الباحث ذلك إلى اكتفاء المصارف بسد الشواغر في الوظائف ذات المتطلبات الإبداعية من المصدر الداخلي. في حين حصلت بقية الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، ومرتفعة جداً تجاوزت المتوسط الحسابي مرتفع (3.41)، والمتوسط الحسابي مرتفع جداً (4.20)، وكان أعلى متوسط حسابي

للفقرة (16) "ملئ الوظائف من داخل المصرف يرفع من الروح المعنوية للموظفين" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.86)، وأهمية موافقة نسبية (87.31%). ويمكن القول بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة متوسطة، في مقابل (8) فقرات على درجة موافقة مرتفعة، وحصول فقرة واحدة على درجة موافقة بنسبة مرتفعة جداً، يعبر عن زيادة اهتمام المصارف الإسلامية بإستراتيجية الاستقطاب لسد الشواغر في الوظائف، والذي يمثل بدوره خطوة أساسية في استخدام الأسلوب العلمي لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين المنشود إذا ما تم الأخذ به في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

ثالثاً- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثالث، وقد تم قياسه بـ (10) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.513) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (71.12%)، والجدول رقم (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الاختيار.	3.99	0.666	82.69	مرتفع
22	هناك خطوات رئيسية محددة لاختيار وتعيين الموظفين في المصرف.	3.83	0.843	75.77	مرتفع
23	تستخدم إدارة الموارد البشرية أنواعاً محددة من الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف للوصول إلى الشخص المناسب.	3.85	0.880	71.92	مرتفع
24	تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات منهجية للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من القدرات الشخصية.	3.92	0.764	81.15	مرتفع
25	تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان.	3.26	1.029	48.08	متوسط
26	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية والاختبارات.	3.71	0.929	68.46	مرتفع
27	يقيم الموظف بموضوعية أثناء مزاولته لعمله في المصرف.	3.63	0.801	63.85	مرتفع
28	يتم تعريف الموظف الجديد بالأنظمة واللوائح الداخلية للمصرف.	3.79	0.911	73.85	مرتفع
29	يتم توجيه الموظف الجديد بالدوران بين الوظائف للإلمام بمهام العمل.	3.69	0.957	63.08	مرتفع
30	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين الجدد بعد التعيين.	3.89	0.793	82.31	مرتفع
	إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل عام	3.76	0.513	71.12	مرتفع

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسط الكلي لمحور الاختيار والتعيين من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.76)، بانحراف معياري (0.513)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذه الفقرة بلغت (71.12%)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، حيث حصلت الفقرة رقم (21) "تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الاختيار" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.666)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (82.69%)، يليها الفقرة رقم (30) "تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين الجدد بعد التعيين" بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.79)، وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بالمصارف تقوم باختيار وتعيين الموظفين وفق معلومات دقيقة ومحددة مسبقاً، وتمتلك برامج لمتابعة الموظفين الجدد وتعريفهم ببيئة العمل وتقديمهم للزملاء في العمل، وتعريفهم بمكان ومتطلبات أداء الوظيفة، وكانت أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (25) "تجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان"، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.03)، وأهمية موافقة نسبية (48.08%)، وهذا يعني وجود نوع من التحيزات الشخصية من قبل القائمون بإجراء المقابلات مع المتقدمين.

وبصفة إجمالية يمكن القول بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة متوسطة، في مقابل (9) فقرات على درجة موافقة مرتفعة، يعبر عن زيادة اهتمام المصارف بعملية الاختيار والتعيين، والذي يمثل بدوره خطوة أساسية في استخدام الأسلوب العلمي لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين المنشود في المصارف الإسلامية إذا ما تم الأخذ به.

رابعاً- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الرابع، وقد تم قياسه بـ (12) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.498) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (67.60%)، والجدول (22) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات هذا المتغير، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
31	توجد لدى إدارة الموارد البشرية في المصرف إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.	3.95	0.739	82.31	مرتفع
32	تشجع إدارة الموارد البشرية الموظفين إلى ضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.78	0.859	75.00	مرتفع
33	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل.	3.93	0.776	80.77	مرتفع
34	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.	3.52	0.932	58.08	مرتفع
35	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في المصرف.	3.41	0.907	49.23	مرتفع
36	يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.	3.76	0.913	68.85	مرتفع
37	يتولى عملية تدريب الموظفين فريق متخصص من داخل المصرف.	3.60	0.991	63.85	مرتفع
38	يتم الاستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج المصرف.	3.88	0.834	77.69	مرتفع
39	يقوم المصرف بتخصيص مبلغ مالي من موازنته السنوية للتدريب.	3.83	0.981	75.00	مرتفع
40	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.	3.48	0.788	48.46	مرتفع
41	يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.	4.15	0.671	88.46	مرتفع
42	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية.	3.21	0.956	43.46	متوسط
	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بشكل عام	3.71	0.498	67.60	مرتفع

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (22) أن المتوسط الكلي لمحور التدريب من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.71)، بانحراف معياري صغير (0.49)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (67.60%)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، فقد كان أعلى متوسط حسابي (4.15) للفقرة رقم (41) "يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف"، بانحراف معياري (0.67)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (88.46%)، وتدل هذه النتيجة على مدى إدراك واهتمام إدارة المصارف الإسلامية ممثلة بإدارة الموارد البشرية بتأهيل الموظفين وتدريبهم بصورة مستمرة، وتلقيهم حصص كبيرة من الدورات التدريبية التي تسهم في إكسابهم مجموعة من الخبرات والمهارات التي تساعد على تلاشي نقاط الضعف الموجودة لديهم أثناء مزاولتهم لأعمالهم، تليها الفقرة رقم (31) "توجد لدى إدارة الموارد البشرية في المصرف إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين"، بمتوسط حسابي مرتفع (3.95)، وانحراف معياري (0.74)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (82.31%) على مضمون هذه الفقرة، بينما كانت أقل المتوسطات

الحسابية (3.21) للفقرة رقم (42) "توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية" بانحراف معياري (0.96)، وأهمية موافقة نسبية (43.46%)، وتدل هذه النتيجة إلى عدم وجود متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية من قبل الجهة المختصة بذلك، سواءً كان من قبل إدارة الموارد البشرية، أو إدارة التدريب والتأهيل في المصارف الإسلامية.

ويمكن القول بصفة إجمالية بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة متوسطة، في مقابل حصول (11) فقرة على درجة موافقة مرتفعة، يدل على أن تدريب الموارد البشرية يأخذ اهتماماً كبيراً في قطاع الصيرفة الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

خامساً- إستراتيجية أجور ورواتب الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية أجور ورواتب الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الخامس، وقد تم قياسه بـ (9) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي متوسط بلغ (3.24)، وانحراف معياري (0.597) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (49.49%)، والجدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير إستراتيجية أجور ورواتب الموارد البشرية، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية أجور ورواتب الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية الأجور والرواتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
43	تحقق إستراتيجية الأجور والرواتب العدالة بين الموظفين في المصرف.	2.79	1.085	31.92	متوسط
44	تتلاءم الأجور والرواتب التي يدفعها المصرف مع الظروف المعيشية السائدة.	2.57	1.069	21.92	متوسط
45	هناك أسس عادلة لحساب العلاوات الدورية.	2.63	1.063	25.77	متوسط
46	يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عن الزيادة السنوية في الراتب.	3.16	1.342	46.92	متوسط
47	تدفع الأجور والرواتب للموظفين في مواعيدها المحددة.	4.24	0.779	91.92	مرتفع جداً
48	يقوم المصرف بدفع أجور أعلى من المصارف المماثلة للحفاظ على الموظفين.	2.84	0.968	26.92	متوسط
49	الزيادة في الأجور والرواتب تدفع الموظف إلى تحسين أدائه الوظيفي.	4.19	0.978	86.92	مرتفع
50	يبحث موظف المصرف عن أعمال إضافية.	3.85	0.671	81.54	مرتفع
51	يتم تعديل الأجور والرواتب لتتناسب مع التغيرات في البيئة مثل (التضخم، التكنولوجيا، البطالة،...الخ).	2.93	1.074	31.54	متوسط
	إستراتيجية الأجور والرواتب بشكل عام	3.24	0.597	49.49	متوسط

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (23) أن متوسط الأجور والرواتب من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري (0.597)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (49.49%)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (محايد)، حيث حصلت الفقرة رقم (44) على أدنى متوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري مرتفع (1.09)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذه الفقرة (21.92%)، وتشير هذه النتيجة إلى تدني مستوى الرواتب والأجور التي يتقاضاها الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وعدم ملاءمتها لسد احتياجاتهم الأساسية، وذلك في ظل الظروف المعيشية السائدة بالبلد، تليها الفقرة رقم (45) "هناك أسس عادلة لحساب العلاوات الدورية للموظفين" بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (1.06)، وأهمية موافقة نسبية (25.77%) على مضمون هذه الفقرة، وهذه النتيجة مؤشر على أنه لا يوجد شفافية مع الموظفين أثناء وضع العلاوات الدورية، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توعية الموظفين وإطلاعهم على كادر الأجور والرواتب ولائحة إدارة الموارد البشرية، وحدث بعض الممارسات والاستثناءات، وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.24) للفقرة (47) "تدفع الأجور والرواتب للموظفين في مواعيدها المحددة" بانحراف معياري (0.779)، وأهمية موافقة نسبية (91.92%)، وهذه النتيجة منطقية ومتعارف عليها بين المنظمات.

ويمكن القول بأن حصول (6) فقرات على موافقة متوسطة، في مقابل حصول فقرتين على درجة موافقة مرتفعة، مقابل حصول فقرة واحدة على درجة موافقة مرتفعة جداً، تدل على أن إدارة المصارف الإسلامية عينة الدراسة لم تأخذ اهتماماً كبيراً بإستراتيجية الأجور والرواتب.

سادساً- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي السادس، وقد تم قياسه بـ (10) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي متوسط بلغ (3.08)، وانحراف معياري (0.658) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (44.42)، والجدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
52	تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجاباً على أداء الموظف.	3.78	1.117	69.62	مرتفع
53	تمنح الحوافز وفق أسس علمية سليمة معلنة.	2.86	0.996	32.69	متوسط
54	تؤثر الاعتبارات الشخصية عند تحديد الحوافز للموظفين في المصرف.	2.97	1.034	60.77	متوسط
55	يوصي المدير المباشر بمنح الموظف المكافآت استثنائية.	2.60	1.102	21.92	منخفض
56	يتقاضى موظف المصرف مكافآت لقاء أية أعمال إضافية يقوم بها.	3.34	1.062	56.54	متوسط
57	منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء الموظف.	2.51	1.263	25.00	منخفض
58	يتلقى الموظف الثناء من رئيسه المباشر في العمل عند ما يقدم عمل متميز.	3.63	1.037	65.77	مرتفع
59	يملك الموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من تطوير قدراته في العمل.	3.10	0.897	36.54	متوسط
60	تتاح للموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبط بعمله.	2.89	1.021	29.62	متوسط
61	تعتمد إدارة المصرف التحفيز الجماعي كلما أمكن لحفز الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.16	1.084	45.77	متوسط
	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية بشكل عام	3.08	0.658	44.42	متوسط

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (24) أن متوسط التحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية من قيمة المتوسط الحسابي بلغ (3.08)، بانحراف معياري بلغ (0.658)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (44.42%) على مضمون هذا المحور، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (محايد)، فقد جاءت الموافقة على فقرات على هذا المحور متفاوتة بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، حيث كان أدنى متوسط حسابي (2.51)، للفقرة رقم (57) "منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء الموظف"، بانحراف معياري كبير (1.26)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (25.00%) على مضمون هذه الفقرة، وهذا يعني بصفة عامة عدم تطبيق العدالة في منح الحوافز، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظف الذي لم يتلقى حوافز، وذلك يعني أن قيمة الحوافز المنحرفة في اتجاهاتها تصبح عبءً وتعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام، يليها الفقرة رقم (55) "يوصي المدير المباشر بمنح الموظف المكافآت استثنائية"، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري كبير (1.10)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (21.92)، وهذه النتيجة تؤكد وجود ضعف وقصور في دور المدراء في استخدام المكافآت كحافز لتحسين مستوى أداء الموظف، بينما كان أعلى متوسط حسابي (3.78)، للفقرة (52) "تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجاباً على أداء الموظف"، بانحراف معياري (1.11)، وأهمية موافقة نسبية (69.62%)

على مضمون هذه الفقرة، وهذه النتيجة تدل على اهتمام إدارة الموارد البشرية وإدراكها بأن التحفيز المادي والمعنوي من شأنه تحسين مستوى أداء الموظفين والارتقاء بالعمل المصرفي، ويمكن القول بأن حصول فقرتين على موافقة منخفضة، في مقابل حصول (6) فقرات على درجة موافقة متوسطة، وحصول فقرتين على درجة موافقة مرتفعة، يشير إلى وجود ضعف في نظام الحوافز المقدمة من المصارف إلى موظفيها، وعدم ربط الحافز بالأداء، الأمر الذي يعكس حالة خطيرة تجعل الموظفين لا يبذلون قصارى جهدهم في تأدية أعمالهم، ولذلك يتوجب على إدارة المصارف ممثلة بإدارة الموارد البشرية الاهتمام بإستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية.

سابعاً- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي السابع، وقد تم قياسه بـ (10) فقرات، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي كلي متوسط بلغ (3.33)، وانحراف معياري (0.699) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات بلغت (50.85%)، والجدول (25) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير إستراتيجية ترقية الموارد البشرية، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (25)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إستراتيجية ترقية الموارد البشرية

م	فقرات إستراتيجية ترقية الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
62	يدرك موظف المصرف بأن منح الترقيات الوظيفية تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.	4.00	0.984	83.08	مرتفع
63	تساهم إستراتيجية الترقية في تحقيق الانسجام بين الموظفين.	3.95	0.676	82.31	مرتفع
64	تساهم إستراتيجية الترقية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.57	0.942	62.31	مرتفع
65	يتم منح الترقية الوظيفية استناداً لمعايير وأسس إدارية واضحة.	3.09	1.056	36.54	متوسط
66	تمنح معظم الترقيات في المصرف بناءً على الجدارة في العمل.	3.21	1.035	41.92	متوسط
67	يتم التركيز على الأقدمية في المفاضلة بين المرشحين للترقية.	3.19	0.970	42.69	متوسط
68	يوجد تناسب بين المؤهل التعليمي للموظف ودرجته الوظيفية.	3.25	1.034	49.62	متوسط
69	يرى الموظف بأن معظم المدراء في المصرف تم ترفيتهم بعدالة.	2.89	1.028	31.15	متوسط
70	يرى الموظف بأن معظم الترقيات الاستثنائية أساسها الكفاءة في الأداء.	3.03	1.078	37.69	متوسط
71	تتفق سنوات الخبرة المقررة للحصول على الترقية مع الواقع.	3.13	1.071	41.15	متوسط
	إستراتيجية ترقية الموارد البشرية بشكل عام	3.33	0.699	50.85	متوسط

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (25) أن متوسط ترقية الموارد البشرية من قيمة المتوسط الحسابي بلغ (3.33)، بانحراف معياري بلغ (0.699)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (50.85)، وهو يشير إلى وقوعها في منطقة (محايد)، فقد جاءت الموافقة على فقرات على هذه الإستراتيجية بين المتوسطة والمرتفعة، وقد كان أعلى متوسط للفقرة رقم (62) "يدرك موظف المصرف بأن منح الترقيات الوظيفية تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي"، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.98)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة وبنسبة (83.08%) قد عبروا بالموافقة المرتفعة على أن منح الترقية وفقاً لمفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يسهم في زيادة الأداء الوظيفي إذا ما تم الأخذ به في المصارف الإسلامية، كما يتضح من الجدول رقم (28) بأن أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (69) "يرى الموظف بأن معظم المدراء في المصرف تم ترقيتهم بعدالة" بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (1.03)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذه الفقرة بلغت (31.15%)، وهذه النتيجة تعزز رأي الباحث بأن هناك ضعف في أداء المدراء في الإشراف والتوجيه، يرجع لعدم كفاءتهم وتأهيلهم لتولي مناصب إدارية عليا، تليها الفقرة رقم (70) "يرى الموظف بأن معظم الترقيات الاستثنائية أساسها الكفاءة في الأداء" بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.08)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (37.69%)، مما تعني هذه النتيجة بأن أفراد العينة يعتقدون أن غالبية الترقيات كان أساسها الوساطة والمحاباة، ولم تستند لمعايير الكفاءة في الأداء، تليها الفقرة رقم (65) "يتم منح الترقية الوظيفية استناداً لمعايير وأسس إدارية واضحة" بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (1.06)، وأهمية موافقة نسبية (36.54%) على مضمون هذه الفقرة، مما يعني أنه ليس هناك معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

ويمكن القول بصفة إجمالية بأن حصول (7) فقرات على درجة موافقة متوسطة، في مقابل حصول (3) فقرات على درجة موافقة مرتفعة، يشير إلى وجود خلل في نظام الترقية داخل المصارف الإسلامية، وعدم ربط الترقية بسنوات الخبرة المقررة للحصول عليها، الأمر الذي يعكس نتائج سلبية تجعل الموظفين لا يتفانون في تأدية أعمالهم على الوجه المطلوب.

5-3-2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداء الموظفين: (المتغير التابع)

وفقاً لفرضيات الدراسة ونموذجها المقترح، فقد مثل مقياس أداء الموظفين المتغير التابع الذي سعت هذه الدراسة لمعرفة إمكانية تحقيقه من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالمتغيرات المستقلة، وقد تم قياس أداء الموظفين بـ (29) فقرة تعبر عنه، وقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي كلي متوسط (3.32) درجة، وانحراف معياري بلغ (0.524)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (52.68%)، ويبين الجدول

رقم (26) فقرات هذا المتغير حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية التي توضح قيمة كل فقرة من الفقرات الـ (29)، والتي سيتم من خلالها تحديد أهمية الفقرات التي مثلت متغير أداء الموظفين، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (26)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات قياس أداء الموظفين

م	فقرات قياس أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
72	يلتزم الموظف بأداء عمله حسب الأنظمة التي تقرها إدارة الموارد البشرية في المصرف.	4.17	0721	91.92	مرتفع
73	ينجز موظف المصرف الأعمال المطلوبة منه في الوقت المحدد.	4.08	0587	88.08	مرتفع
74	يقوم موظف المصرف باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.	3.52	0948	60.38	مرتفع
75	يمنح موظف المصرف الصلاحيات الكافية التي تخوله لأداء عمله.	3.36	0852	60.38	متوسط
76	يشجع المدير روح المنافسة بين الموظفين من أجل التفوق في الأداء.	3.40	1.011	59.23	متوسط
77	توفر إدارة الموارد البشرية بيئة عمل مشجعة تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.	3.23	1.033	48.85	متوسط
78	تقدر إدارة الموارد البشرية الموظف المبدع في عمله.	3.25	1.106	51.15	متوسط
79	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد حاجة الموظف التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء.	3.15	0996	45.38	متوسط
80	تقر الدورات التدريبية بالاستناد على نتائج تقييم الأداء.	2.93	0948	32.69	متوسط
81	يعتقد الموظف بأن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	2.92	1.025	31.92	متوسط
82	ترتبط الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى بالكفاءة في الأداء.	3.40	1.048	56.54	متوسط
83	يلحظ الموظف أن معايير تقييم الأداء الحالية مبنية على أسس علمية.	3.34	0964	53.46	متوسط
84	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القانمين بعملية تقييم الأداء.	3.20	1.053	48.85	متوسط
85	يتم تقييم أداء موظف المصرف من قبل رئيسه المباشر فقط.	3.17	1.184	51.15	متوسط
86	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء والموظف غير الكفاء.	3.21	1.074	48.08	متوسط
87	تزود إدارة الموارد البشرية الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء.	3.36	1.050	50.77	متوسط
88	تُعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظف.	2.98	1.051	36.92	متوسط
89	تتسم معلومات تقييم الأداء بالسرية التامة.	3.44	0947	56.15	مرتفع
90	يساعد تقييم الأداء على تلافي نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.	3.54	0935	64.62	مرتفع
91	يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى الموظف.	3.74	0879	71.54	مرتفع
92	يتحسن أداء موظف المصرف بعد كل عملية تقييم أداء.	3.46	0960	57.31	مرتفع
93	يُعد العملاء أحد الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظف.	3.12	1.093	40.77	متوسط

94	تعتمد إدارة الموارد البشرية أكثر من طريقة لتقييم أداء الموظفين.	3.04	1.035	35.77	متوسط
95	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي للموظف.	2.91	0921	30.38	متوسط
96	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط القوة في تقرير تقييم الأداء السنوي للموظف.	3.05	0914	34.62	متوسط
97	يشعر الموظف بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أداءه السنوي.	2.38	0882	10.38	منخفض
98	يتم تقييم أداء الموظفين في المصرف أكثر من مرة في السنة.	3.77	0783	75.77	مرتفع
99	يحق لموظف المصرف الإطلاع على تقارير تقييم الأداء.	3.57	1.076	67.31	مرتفع
100	تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين.	3.72	1.017	67.31	مرتفع
فقرات أداء الموظفين بشكل عام		3.32	0524	52.68	متوسط

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (26) أن متوسط أداء الموظفين في المصارف الإسلامية من قيمة المتوسط الحسابي بلغ (3.32)، بانحراف معياري بلغ (0.524)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (52.68%) على مضمون هذه المتغير، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (محايد)، فقد جاءت الموافقة على فقرات على هذه المتغير بين المنخفضة، والمتوسطة، والمرتفعة، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (72) "يلتزم الموظف بأداء عمله حسب الأنظمة التي تقرها إدارة الموارد البشرية في المصرف"، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.721)، وأهمية موافقة نسبية بلغت (91.92%) على مضمون هذه الفقرة، وهذه النتيجة تشير إلى تمسك الموظفين باللوائح والأنظمة التي تقرها إدارات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، والتزامهم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لأداء عملهم.

كما يتضح من الجدول رقم (26) بأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (97) "يشعر الموظف بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أداءه السنوي" بمتوسط حسابي منخفض (2.38)، وانحراف معياري كبير (0.882)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذه الفقرة بلغت (10.38%)، وهذه النتيجة تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالإنصاف لنتيجة تقييم أدائهم السنوي، حيث يتضح أن هناك خلل وضعف في تقييم أداء الموظفين، وهذا شأنه أن يكون سبباً في تدني مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، تليها الفقرة رقم (95) "تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي للموظف"، بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.921)، وأهمية موافقة نسبية (30.38%)، وهذه النتيجة تؤكد عدم وجود آلية واضحة وقوية لدى إدارات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لدراسة نقاط القوة في تقارير الموظفين السنوية، والتي تعود بالنفع لمدى استثمار الموظفين لوقتهم في أداء الأعمال أثناء الدوام، وتليها الفقرة رقم (81) "يعتقد الموظف بأن نتائج تقييم الأداء السنوي هي

الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت"، بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري كبير (1.03)، وأهمية موافقة نسبية على مضمون هذه الفقرة (31.92%)، وهذه النتيجة تؤكد بأن هناك وسائل (أدوات) أخرى غير نتائج تقييم الأداء يتم على أساسها منح الحوافز والمكافآت. ويمكن القول بصفة إجمالية بأن حصول فقرة على درجة موافقة منخفضة، في مقابل حصول (18) فقرة على درجة موافقة متوسطة، وحصول (10) فقرة على درجة موافقة مرتفعة، يشير إلى عدم وجود الدعم الكافي لتحسين مستوى أداء الموظفين، وأن الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية، وأن الموظفين يواجهون بعض المشاكل التي تعيق مستوى أدائهم، وأن أسس ومعايير تقييم الأداء غير موضوعية، الأمر الذي يعكس نتائج سلبية على مستوى الأداء.

5-3-3- المقارنة بين متغيرات الدراسة:

يظهر الجدول رقم (27) المقارنة بين متغيرات الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين، وقد تم تحديد مستوى أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الآراء، ومن خلال الجدول نستدل على ما يأتي:

جدول رقم (27)

المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
أ	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	3.48	0.457	—
1	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.	3.54	0.499	4
2	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.	3.60	0.530	3
3	إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.	3.76	0.513	1
4	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.	3.71	0.498	2
5	إستراتيجية الأجور والرواتب.	3.24	0.597	6
6	إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية.	3.08	0.658	7
7	إستراتيجية ترقية الموارد البشرية.	3.33	0.699	5
ب	أداء الموظفين (المتغير التابع)	3.32	0.524	—

- المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (27) بأن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة – الفرعية – قد جاءت متقاربة بعض الشيء، فالمتغيرات المستقلة الفرعية السبعة وإن تفاوتت فيما بينها قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية بين المرتفعة، والمتوسطة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) لإجابات الباحثين حول مدى موافقتهم على

الفقرات الواردة في الاستبانة التي تقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول مستوى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، والذي بلغ (3.48) درجة وانحراف معياري (0.457). كما يتضح من الجدول رقم (27) بأن الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول مدى موافقتهم على الفقرات الواردة التي تقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول الأداء قد أتت بين المرتفعة، والمتوسطة، والمنخفضة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم والذي بلغ (3.32) درجة، وبانحراف معياري (0.524) درجة، وبمقارنة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أداء الموظفين نجد أن نسبهم متقاربة، مما يدل على تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة بأداء الموظفين كمتغير تابع.

4-5- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند احتمال ثقة (95%) ومستوى دلالة (5%) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، وقد تم استخدام النظام الإحصائي (SPSS) لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط، الالتواء، الانحدار المتعدد، ومستوى التباين للقيمة (F)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات، وذلك وفقاً لما يأتي:

وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وهي:

1. للتأكد من وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (VIFs) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير (Kleinbaum,1988) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من (10)، وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات أخرى، ومن ثم سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد اعتمدت الدراسة على هذه القاعدة لاختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (28) إلى أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح بين (1.977 إلى 3.319)، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.301 إلى 0.506)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (28)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	Variance Inflation Factor	Tolerance
1	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.	1.977	0.506
2	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.	2.162	0.463
3	إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.	2.049	0.488
4	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.	2.214	0.452
5	إستراتيجية الأجور والرواتب.	3.319	0.301
6	إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية.	3.146	0.318
7	إستراتيجية ترقية الموارد البشرية.	2.529	0.395

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

2. فيما يتعلق بمدى صلاحية نموذج الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد، تم الاعتماد على قيمة (F) المعنوية (Sig)، وكما يشير الجدول رقم (29) فإن قيمة (F=70.424) بمستوى معنوية (sig = 0.000 ≤ 0.05) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة المدروسة قد أستطاع تفسير التباين في المتغير التابع، مما يشير إلى صلاحية النموذج، ومن ثم إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد على بيانات الدراسة.

جدول رقم (29)

اختبار صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الانحدار

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	مربعات الانحرافات	قيمة (F)	مستوى دلالة المحسوبة (F)
التباين المفسر	39649.601	7	5664.229	70.424	0.000
التباين غير المفسر	20268.595	252	80.431		
التباين الكلي	59918.196	259			

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

3. من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد أستند الباحث إلى احتساب قيمة (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، ويشير (Malhotra & Brike: 2000, 99) إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء (أقل من "1" وأكبر من "-1")، والجدول الآتي رقم (30) يشير إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) وأكبر من (-1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بافتراض التوزيع الطبيعي لبيانات هذه الدراسة.

جدول رقم (30)
نتائج تحليل معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	Skewness
(أ)	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - المتغير الرئيس المستقل	0.379 -
1	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية - المستقل الفرعي "1"	0.733 -
2	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية - المستقل الفرعي "2"	0.501 -
3	إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية - المستقل الفرعي "3"	0.633 -
4	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية - المستقل الفرعي "4"	0.258 -
5	إستراتيجية الأجور والرواتب - المستقل الفرعي "5"	0.685 -
6	إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية - المستقل الفرعي "6"	0.460 -
7	إستراتيجية ترقية الموارد البشرية - المستقل الفرعي "7"	0.526 -
(ب)	أداء الموظفين - المتغير التابع	0.450 -

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

4. بعد التأكد من صلاحية النموذج، تم إجراء تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج، ومستوى قيمة (F)، والاعتماد على نتائج تحليل تلك المعاملات لاختبار الفرضيات.

***** قاعدة القرار:** فيما يتعلق باختبار الفرضيات، تم الاعتماد على معامل الارتباط، والانحدار المتعدد، ومستوى قيمة (F)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول، أو رفض الفرضيات، وذلك كما يأتي:

**** قبول الفرضية الصفرية (H^0)** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).

**** رفض الفرضية الصفرية (H^0)** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05)، وبالتالي يتم القبول بالفرضية البديلة (H^1).

بعد تطبيق قاعدة القرار على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، تم اختبار الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية:

5-4-1 اختبار الفرضيات وفقاً لمعامل الارتباط والانحدار ودلالة التمجج الخطي (F):

يبين الجدول رقم (31) نتائج اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المتعدد، ودلالة التمجج الخطي، وسوف يتم مناقشة هذه النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

جدول رقم (31)

اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مقاييس الاختبارات		Regression Coefficient			Pearson Correlation	
متغيرات الدراسة		قيمة (F) ومستوى الدلالة	قيمة (t) ومستوى الدلالة	قيمة (b) ومستوى الدلالة	النتاباين (r ²) ومستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (r) ومستوى الدلالة
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)		452.964	21.283	0.374	0.637	**0.798
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
1	تخطيط الموارد البشرية	180.018	13.417	1.953	0.411	**0.641
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2	استقطاب الموارد البشرية	183.012	13.528	1.849	0.415	**0.644
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3	الاختيار والتعيين	129.123	11.363	1.712	0.334	**0.578
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4	تدريب الموارد البشرية	213.026	14.595	1.711	0.453	**0.673
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
5	الأجور والرواتب	154.375	12.425	1.733	0.375	**0.612
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6	الحوافر المادية والمعنوية	164.028	12.807	1.441	0.388	**0.623
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
7	ترقية الموارد البشرية	249.280	15.789	1.525	0.491	**0.701
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

- فرضية العدم الأولى (H⁰):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير رئيس مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغير أداء الموظفين بلغت (**0.798)، بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r²) الذي تفسره إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير الرئيس المستقل) من تباين أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغت (63.7%) وهي نسبة تعتبر مرتفعة.

3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين بلغت (0.374)، بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بلغت (21.283)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير رئيس مستقل في أداء الموظفين كمتغير تابع.

5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين بلغت (452.964) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الرئيسة العدمية (H^0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها علاقة قوية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصر حاسم في تحسين الأداء، لأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمصرف وتعظيم إنتاجيته من خلال العنصر البشري، فهي تعمل على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها، وتدريبها، وتحفيزها، وترقيتها، إدراكاً من إدارات الموارد البشرية بأن هذه الإستراتيجيات تولد لدى الكوادر البشرية الدافع نحو زيادة الأداء وتحقيق التميز.

1. الفرضية الفرعية الأولى (H^{0-1}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

1) قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير تخطيط الموارد البشرية ومتغير أداء الموظفين بلغ (0.641^{**})، بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

- (2) نسبة التباين (r^2) الذي يفسره تخطيط الموارد البشرية (المتغير الفرعي الأول) من تباين أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (41.1%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.
- (3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير تخطيط الموارد البشرية في أداء الموظفين بلغت (1.953) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- (4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير تخطيط الموارد البشرية بلغت (13.417)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لتخطيط الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل على أداء الموظفين كمتغير تابع.
- (5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الموظفين بلغت (180.018) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية (H^{0-1}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-1}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لها علاقة إيجابية قوية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يدفع الموظفين نحو زيادة الأداء وتحسين جودة العمل المصرفي وتحقيق التميز في خدمة العملاء.
- 2. الفرضية الفرعية الثانية (H^{0-2}):**
- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".
- وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:
- (1) قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير استقطاب الموارد البشرية ومتغير أداء الموظفين بلغ (0.644^{**})، بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي يفسره استقطاب الموارد البشرية (المتغير الفرعي الثاني) من تباين أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (41.5%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير استقطاب الموارد البشرية على أداء الموظفين بلغت (1.849) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير استقطاب الموارد البشرية بلغت (13.528)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لاستقطاب الموارد البشرية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية وأداء الموظفين بلغت (183.012) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية (H^{0-2}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-2}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن استقطاب الموارد البشرية له علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن الاستقطاب الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فاعلية الأداء، ويُعد استثماراً ذات قيمة للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H^{0-3}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال نتائج الجدول رقم (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير اختيار وتعيين الموارد البشرية ومتغير أداء الموظفين بلغ (0.578^{**})، بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي يفسره اختيار وتعيين الموارد البشرية (المتغير الفرعي الثالث) من تباين أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (33.4%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير اختيار وتعيين الموارد البشرية على أداء الموظفين بلغت (1.712) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير اختيار وتعيين الموارد البشرية بلغت (11.363)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير لاختيار وتعيين الموارد البشرية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين بلغت (129.123) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية (H^{0-3}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-3}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن اختيار وتعيين الموارد البشرية له علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن الاختيار الجيد للكوادر المؤهلة يساهم في زيادة الأداء، فالمصارف التي تسعى نحو التطور وتحسين الجودة تستثمر أفضل وسائل الاختيار والتعيين، على اعتبار أن الاختيار السليم للموارد البشرية من شأنه أن يساعد المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية في تحقيق التميز ويكسبها الميزة التنافسية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (H^{0-4}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة بالجدول رقم (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير تدريب الموارد البشرية ومتغير أداء الموظفين بلغ (0.673^{**})، بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي يفسره تدريب الموارد البشرية (المتغير الفرعي الرابع) من التباين في أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (45.3%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين بلغت (1.711) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بلغت (14.595)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء الموظفين بلغت (213.026) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية (H^{0-4}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-4}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن تدريب الموارد البشرية له علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن التدريب والتأهيل الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الأداء، فهو يسعى إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارات في أداء العمل، بما يعود على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالنفع من خلال رفع كفاءة أداء الموظفين.

5. الفرضية الفرعية الخامسة (H^{0-5}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الأجور والرواتب وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الأجور والرواتب كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة بالجدول رقم (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين إستراتيجية الأجور والرواتب وبين أداء الموظفين بلغ (0.612^{**}) ، بمستوى دلالة بلغت (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي تفسره الأجور والرواتب (المتغير الفرعي الخامس) من التباين في أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (37.5%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية الأجور والرواتب على أداء الموظفين بلغت (1.733) بمستوى دلالة محسوب (0.000) ، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) ، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية الأجور والرواتب بلغت (12.425) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية الأجور والرواتب الموارد البشرية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين إستراتيجية الأجور والرواتب وأداء الموظفين بلغت (154.375) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية (H^{0-5}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والرواتب وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-5}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والرواتب وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن الأجور والرواتب لها علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن الأجور والرواتب تعد أحد القضايا المحورية في علاقتها بالأداء، فهي تؤثر على مستويات دخول الموظفين، وبالتالي مستويات معيشتهم، فمستوى الأجر والراتب ومدى عدالته مقارنه بما تدفعه المصارف الأخرى يُعد أحد الجوانب المهمة من وجهة نظر الموظفين في المصارف الإسلامية.

6. الفرضية الفرعية السادسة (H^{0-6}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة بالجدول رقم (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين بلغ (0.623^{**})، بمستوى دلالة بلغت (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي تفسره الحوافز المادية والمعنوية (المتغير الفرعي السادس) من التباين في أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (38.8%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بلغت (1.441) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية بلغت (12.807)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين بلغت (164.028) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة العدمية (H^{0-6}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-6}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن التحفيز المادي والمعنوي يعمل على جذب كواد عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المصارف من خلالها ميزة تنافسية، كما أن التحفيز الجيد يعمل على دفع الموظفين الحاليين بالمصارف نحو اتجاه تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

7. الفرضية الفرعية السابعة (H^{0-7}):

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية ترقية الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع، ومن خلال النتائج الظاهرة بالجدول رقم (31) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

(1) قيمة معامل الارتباط (r) بين إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين بلغ (0.701^{**})، بمستوى دلالة بلغت (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

(2) نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية ترقية الموارد البشرية (المتغير الفرعي السابع) من التباين في أداء الموظفين (المتغير التابع) بلغ (49.1%) وهي نسبة تعتبر مقبولة.

(3) قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية ترقية الموارد البشرية على أداء الموظفين بلغت (1.525) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

(4) قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية ترقية الموارد البشرية بلغت (15.789)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية ترقية الموارد البشرية على أداء الموظفين.

(5) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين إستراتيجية ترقية الموارد البشرية وأداء الموظفين بلغت (249.280) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية السابعة العدمية (H^{0-7}) التي تتضمن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-7}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن ترقية الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن الترقية الوظيفية لها انعكاساتها الإيجابية على أداء الموظفين.

5-4-2- اختبار الفروق في آراء الباحثين نحو محاور الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

- فرضية العدم الثانية (H^{02}):

"لا توجد فروق إحصائية في آراء الباحثين نحو (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين) حسب متغيراتهم الديموغرافية المتمثلة ب: الجنس، المؤهل التعليمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، والمسمى الوظيفي".
أولاً- حسب الجنس:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية حسب متغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. Test) لمعرفة ما إذا كان لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث نحو محوري إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، والجدول رقم (32) يوضح ذلك.

جدول رقم (32)

اختبار (T) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفقاً لمتغير الجنس

م	الدراسة محاور	ذكور			إناث			قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى دلالة (t) المحسوبة
		عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	211	3.48	0.464	49	3.48	0.431	- 0.068	258	0.946
2	أداء الموظفين في المصارف الإسلامية	211	3.30	0.531	49	3.43	0.488	- 1.585	258	0.114

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء الذكور والإناث نحو محاور الدراسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.946)، (0.114) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ويعزو الباحث ذلك التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة للذكور والإناث إلى إدراك جميع الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية ذكوراً وإناثاً بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الجنس (ذكر، أنثى)، وعليه تم قبول فرضية العدم.

ثانياً- حسب المؤهل التعليمي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية حسب المؤهل التعليمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول آراء

المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية يعزى للمؤهل التعليمي، والجدول رقم (33) يوضح ذلك.

جدول رقم (33)

اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للمؤهل التعليمي

م	أقسام	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل
م	أقسام	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل
1	الموارد البشرية	إستراتيجية إدارة	ثانوية عامة فأقل	3.48	0.871	53.172	255	1.044	0.385
			دبلوم متوسط	3.58					
			بكالوريوس	3.45					
			ماجستير	3.48					
			دكتوراه	3.82					
2	أداء الموظفين	أداء الموظفين	ثانوية عامة فأقل	3.43	2.581	68.665	255	2.396	0.052
			دبلوم متوسط	3.51					
			بكالوريوس	3.37					
			ماجستير	3.40					
			دكتوراه	3.66					

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول (33) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين تعزى للمؤهل التعليمي، حيث كانت قيمة مستوى المحسوبة (0.385)، (0.052) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية في آراء المبحوثين إزاء محاور الدراسة تعزى للمؤهل، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة (موظفو المصارف) مهما اختلفت مؤهلاتهم التعليمية، فإن لديهم رؤية متشابهة إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين تعزى إلى المؤهل التعليمي، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الذي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية تعزى للمؤهل التعليمي، وعليه تم قبول فرضية العدم.

ثالثاً- حسب الفئة العمرية:

"لا توجد فروق إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية حسب الفئة العمرية للموظف".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) تعزى للفئة العمرية للموظف حول آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية، والجدول رقم (34) يوضح ذلك.

جدول رقم (34)
اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لفئة الموظف العمرية

م	المحاور	للموظف العمرية، الفئة	المتوسط الحسابي	المتغيرات	المتغيرات داخل	الدرجة	المتغيرات	المتغيرات	مستوى دلالة (F) المحسوبة
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	أقل من (30) سنة	3.46	0.664	53.379	256	1.061	0.366	
		من (30-40) سنة	3.50						
		من (40-50) سنة	3.50						
		أكثر من (50) سنة	3.39						
2	أداء الموظفين في المصارف الإسلامية	أقل من (30) سنة	3.32	1.092	70.155	256	1.328	0.266	
		من (30-40) سنة	3.35						
		من (40-50) سنة	3.33						
		أكثر من (50) سنة	3.25						

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يظهر الجدول رقم (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة يعزى للفئة العمرية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.366)، (0.266) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة (موظفو المصارف الإسلامية) مهما اختلفت فئاتهم العمرية، فإن لديهم رؤية متشابهة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين وفقاً لفئاتهم العمرية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية تعزى للفئة العمرية للموظف، وعلى أساس هذه النتائج تم قبول فرضية العدم.

رابعاً- حسب سنوات الخبرة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية حسب سنوات الخبرة في العمل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة، وفقاً لسنوات الخبرة في العمل، والجدول رقم (35) يوضح ذلك.

جدول رقم (35)

اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لسنوات الخبرة بالمصرف

م	المحاور	بالمصرف	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
م	المحاور	بالمصرف	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
1	إدارة الموارد البشرية	أقل من (5) سنوات	3.38	1.921	52.122	256	3.145	0.026 *
		من (5- 7) سنوات	3.55					
		من (8- 10) سنوات	3.42					
		(10) سنوات فأكثر	3.60					
2	إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية	أقل من (5) سنوات	3.35	1.955	69.291	256	2.408	0.068
		من (5- 7) سنوات	3.33					
		من (8- 10) سنوات	3.48					
		(10) سنوات فأكثر	3.31					

- * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتبين من الجدول رقم (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.026)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء هذا المحور يعزى لسنوات الخبرة في العمل، ولتحديد صالح الاتجاه لدلالة الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه، حيث كشف أن الفروق الدالة إحصائياً بين رؤية أفراد عينة الدراسة لأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المؤثرة على الأداء تتركز بين أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تقل عن (5) سنوات في العمل، ونظرائهم الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر، وذلك لصالح أصحاب الخبرة الأطول، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عمل (10) سنوات فأكثر يعطون تقديراً أفضل لأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عن نظرائهم حديثي العهد بالعمل ممن تقل خبرتهم عن (5) سنوات.

كما تكشف نتائج الجدول رقم (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محور أداء الموظفين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.068)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محور أداء الموظفين يعزى لسنوات الخبرة في العمل، مما يعني تشابه رؤية

أفراد عينة الدراسة مهما اختلفت سنوات خبرتهم في العمل إزاء مستوى أداء الموظفين، وبناءً على هذه النتيجة تم قبول فرضية العدم.

خامساً- حسب الدورات التدريبية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف حسب الدورات التدريبية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية يعزى للدورات التدريبية التي خضعوا لها في مجال العمل، والجدول رقم (36) يوضح ذلك.

جدول رقم (36)
اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للدورات التدريبية التي تلقاها الموظف

م	الدراسة محاور	متغيراً لدراسة	الحسابات في المتوسط	المتغيرات	المجموعات داخل	الدرجة	المحسوبة قيمة (F)	المحسوبة دلالة (F) مستوى
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	لا شيء	3.59	0.665	53.378	254	0.633	0.675
		دورة واحدة	3.52					
		دورتان	3.47					
		ثلاث دورات	3.43					
		أربع دورات	3.42					
		أكثر من ذلك	3.51					
2	أداء الموظفين في المصارف الإسلامية	لا شيء	3.45	1.258	69.989	254	0.913	0.473
		دورة واحدة	3.39					
		دورتان	3.42					
		ثلاث دورات	3.40					
		أربع دورات	3.41					
		أكثر من ذلك	3.38					

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

تظهر نتائج الجدول رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محاور المدرسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.675)، على التوالي، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات المبحوثين (الموظفون في المصارف) لم تتأثر بعدد الدورات التدريبية، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، وهذا يدل على وعي المبحوثين وإدراكهم بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي سواءً من حصل منهم على دورات

تدريبية، أو من خلال معاشيتهم لتطبيقاتها في حياتهم الوظيفية والشخصية، ولذلك تم قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف تعزى للدورات التدريبية.

سادساً- حسب المسمى الوظيفي:

"لا توجد فروق إحصائية في آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية حسب المسمى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) حول آراء المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المصارف الإسلامية، يعزى للمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف، والجدول رقم (37) يوضح ذلك.

جدول رقم (37)

اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف

م	الدراسة محاور	المتغير الوظيفي المسمى	المتوسط الحسابي	التباين	التجموع داخل	الحرية درجة	المتسوية (F) المحسوبة	المتسوية (F) مستوى
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	مدير عام	3.92	3.696	50.347	255	4.680	* 0.001
		نائب مدير عام	3.70					
		مدير إدارة	3.44					
		رئيس قسم	3.32					
		موظف عادي	3.46					
2	أداء الموظفين في المصارف الإسلامية	مدير عام	3.58	2.987	68.259	255	2.790	* 0.027
		نائب مدير عام	3.49					
		مدير إدارة	3.37					
		رئيس قسم	3.30					
		موظف عادي	3.39					

- * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- المصدر: إعداد الباحث بالإضافة إلى مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة (0.001)، (0.027) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء هاذين المحورين يعزى للمسمى الوظيفي، ولتحديد صالح الاتجاه لدلالة الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه، حيث كشف أن الفروق الدالة إحصائياً بين رؤية أفراد عينة الدراسة لأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وأداء الموظفين تتركز بين رؤساء الأقسام، ونظرائهم من مدراء العموم، وذلك لصالح أصحاب المناصب العليا، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من مدراء العموم يعطون تقديراً أفضل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين عن نظرائهم رؤساء الأقسام، ويعزو الباحث ذلك لأن معظم آراء أفراد عينة الدراسة (موظف عادي، رئيس قسم، مدير إدارة) كانت آرائهم متقاربة حول وجود خلل في آليات وأنظمة تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الموارد البشرية، كذلك وجود خلل في أنظمة الرواتب والحوافز، وطرق منح الترقية، والإنصاف في منح الحوافز والترقيات، كذلك فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء وربطه بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما بينت نتائج الدراسة، أما بالنسبة لمدراء العموم فكانت آرائهم أكثر واقعية بعض الشيء، لكونهم في مركز اتخاذ القرار، ويتمتعوا بالكثير من المنافع والحوافز بحكم مناصبهم، ولهم دور في توجيه الآخرين، ويعتبروا أن ما يقومون به من مهام إشرافية سليمة، وعلى أساس تلك النتائج تم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المسمى الوظيفي، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المسمى الوظيفي.

5-5 مناقشة نتائج الدراسة:

بمراجعة النتائج السابقة التي تم استعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة ونموذجها المقترح، يمكن القول بصفة إجمالية بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهو ما عززته نتائج معاملات الانحدار المتعدد (b)، (t)، (F) التي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الأهمية النسبية التي أعطيت لكافة متغيرات الدراسة، بأن موظفي المصارف الإسلامية قد وجدوا في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية السبع مدخلاً متكاملًا لأداء الموظفين يشمل كافة المكونات البنائية للمصارف الإسلامية.

وقد دعمت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (r) تعزيز العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع، ومدى أهميتها النسبية، فقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين مجموعة متغيرات الدراسة الآتية: أداء الموظفين وكل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ: (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية- إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية- إستراتيجية الأجور والرواتب- إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية- إستراتيجية ترقية الموارد البشرية).

كما أن حصول كافة متغيرات الدراسة على قيم متقاربة يمكن تفسيره بأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنموذج الدراسة قد شكلت منظومة متكاملة ومتراصة لا يمكن الاستغناء عن أجزاء منها، وكما يلاحظ فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي المتغيرات المستقلة الفرعية لهذه الدراسة قد جاء ترتيبها كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (38).

جدول رقم (38)

الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط ودلالة التمجج الخطي

م	المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة	ترتيب المتغيرات حسب قيم معاملات الاختبارات الإحصائية			
		المتوسطات الحسابية	معاملات الانحدار المتعدد	دلالة التمجج الخطي	الارتباط بيرسون
		Means	b	T	F
1	تخطيط الموارد البشرية	4	4	4	4
2	استقطاب الموارد البشرية	3	3	3	3
3	اختيار وتعيين الموارد البشرية	1	7	7	7
4	تدريب الموارد البشرية	2	2	2	2
5	الأجور والرواتب	6	6	6	6
6	الحوافز المادية والمعنوية	7	5	5	5
7	ترقية الموارد البشرية	5	1	1	1

- المصدر: إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم (38) ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة حسب قيم معاملات الاختبارات الإحصائية المستخدمة، فقد جاءت ترتيباتها حسب المتوسطات الحسابية كما يأتي:

1. اختيار وتعيين الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثالث، وقد احتل المرتبة الأولى.
2. تدريب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الرابع، وقد احتل المرتبة الثانية.
3. استقطاب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثاني، وقد احتل المرتبة الثالثة.
4. تخطيط الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الأول، وقد احتل المرتبة الرابعة.
5. ترقية الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي السابع، وقد احتل المرتبة الخامسة.
6. الأجور والرواتب: وهو المتغير الفرعي الخامس، وقد احتل المرتبة السادسة.
7. الحوافز المادية والمعنوية: وهو المتغير الفرعي السادس، وقد احتل المرتبة السابعة.

كما يبين الجدول رقم (38) ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة حسب قيم معامل الانحدار المتعدد (b)، (T)، وقيمة دلالة التمجج الخطي (F)، وقد جاءت ترتيباتها كما يأتي:

1. ترقية الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي السابع، وقد احتل المرتبة الأولى.
2. تدريب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الرابع، وقد احتل المرتبة الثانية.
3. استقطاب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثاني، وقد احتل المرتبة الثالثة.

4. تخطيط الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الأول، وقد احتل المرتبة الرابعة.
 5. الحوافز المادية والمعنوية: وهو المتغير الفرعي السادس، وقد احتل المرتبة الخامسة.
 6. الأجور والرواتب: وهو المتغير الفرعي الخامس، وقد احتل المرتبة السادسة.
 7. اختيار وتعيين الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثالث، وقد احتل المرتبة السابعة.
- وأخيراً يوضح الجدول رقم (38) ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة حسب قيمة معامل ارتباط بيرسون (r)، وقد جاءت ترتيباتها حسب قيمة هذا المعامل كما يأتي:
1. ترقية الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي السابع، وقد احتل المرتبة الأولى.
 2. تدريب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الرابع، وقد احتل المرتبة الثانية.
 3. استقطاب الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثاني، وقد احتل المرتبة الثالثة.
 4. تخطيط الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الأول، وقد احتل المرتبة الرابعة.
 5. الحوافز المادية والمعنوية: وهو المتغير الفرعي السادس، وقد احتل المرتبة الخامسة.
 6. الأجور والرواتب: وهو المتغير الفرعي الخامس، وقد احتل المرتبة السادسة.
 7. اختيار وتعيين الموارد البشرية: وهو المتغير الفرعي الثالث، وقد احتل المرتبة السابعة.
- وفي ضوء هذا الترتيب الذي حصلت عليه متغيرات الدراسة، فإنه يمكن القول بصورة إجمالية بأن هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية، تلتقي مع القليل من الدراسات السابقة وأيضاً مع الإطار النظري للدراسة سواءً على مستوى مدخل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أم على مستوى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجمالاً، أو من خلال الفقرات التي تمثل تلك الإستراتيجيات، ذلك أنه- كما سبقت الإشارة- لا يوجد تطابق كلي بين المتغير الرئيس المستقل والمتغيرات المستقلة الفرعية لنموذج هذه الدراسة، ومتغيرات الدراسات السابقة، فعلى مستوى المتغير الرئيس المستقل فإن نتائج هذه الدراسة قد التقت مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة: (Hester, Lorenzo J., 2005)، والتي أكدت على وجود تأثير إيجابي قوي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، ودراسة: (Liqun, Wei, 2004)، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات بولاية هونج كونج الصينية، كما أظهرت نتائجها بأن الشركات المهمة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق أداء مالي أفضل.

كما أن هذه النتيجة تؤكد الفكرة الرئيسة التي انطلقت منها هذه الدراسة، وهي أن مدخل دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يشكل مدخلاً مناسباً لتحسين مستوى الأداء ينبغي الأخذ به في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وبني عليه الإطار النظري للدراسة والذي جرى فيه عرض الأدب الإداري لمدخل إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات تحسينها من حيث

أهمية تطبيقه، والفوائد التي حققتها المنظمات الخدمية من وراء تطبيقه، وما يمكن أن يتحقق للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية من فوائد هي في أمس الحاجة إليها.

أما على مستوى الإستراتيجيات التطبيقية (المتغيرات المستقلة الفرعية) بصورة منفردة، فنلاحظ بأن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة الثانية قد حظيت باهتمام معظم الدراسات السابقة، وكانت النتائج التي توصلت إليها متماشية مع نتائج هذه الدراسة من حيث التأكيد وعدم التأكيد على التأثير الإيجابي لتوفر التدريب في تحسين أداء الموظفين، وكان من أهم الدراسات السابقة التي التقت بعض نتائجها مع نتائج إستراتيجية التدريب الآتي:

1. دراسة: (Fey, Carel & Ingamer, 2001)، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتنمية الموظفين من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى.

2. دراسة: (Yan, Li, 2003)، ومن أهم نتائجها وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك الأداء التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتوظيف مع الأداء التسويقي، والتداخل ما بين التعزيز الوظيفي والتوظيف لديه أثر إيجابي على الأداء التنظيمي، في حين أن التداخل ما بين التدريب والتوظيف لديه أثر إيجابي على الأداء التسويقي.

3. دراسة: (Hester, Lorenzo J., 2005)، والتي أشارت نتائجها إلى أن تحسين أنشطة التدريب يزيد من الرضا الوظيفي، ويسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي.

ومن الدراسات التي تناولت إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة الأولى من هذه الدراسة، دراسة كل من: (بن محيا، سعود، 2005م) والتي توصلت نتائجها إلى وجود تأثير لأساليب اختيار الأفراد بدقة وموضوعية وفي مقدمتها الاختبارات الطبية والتحريرية، ودراسة: (ناصر، محمد، 2006م)، والتي توصلت أهم نتائجها إلى عدم وجود تناسب بين تعيين الفرد في موقعاً قيادياً وبين المؤهل التعليمي الذي يحمله.

أما الدراسات التي تناولت إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة الثالثة من هذه الدراسة، دراسة: (المعشر، زياد، والهيبي، صلاح، 2004م)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وظائف الإدارة العليا وبين الأداء الوظيفي.

بينما الدراسات التي تناولت إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة الرابعة من هذه الدراسة، دراسة: (الحارثي، ندى، 2004م)، والذي كان أهم نتائجها وجود علاقة بين الخطط الإستراتيجية لتوظيف الكوادر النسائية، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمرأة.

ومن الدراسات التي تناولت إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة من هذه الدراسة، دراسة كل من: (Ferguson, Karen, 2006)، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين التحفيز، الأداء الوظيفي، وبين الأداء التنظيمي

للمنظمة ككل، ودراسة: (الجماعي، صادق، 2008م)، والتي كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها وجود قصور في توعية الموظفين بأسس ومعايير الحوافز والمكافآت والامتيازات، وكذا دراسة: (العقيلي، يحيى، 2005م) ومن أبرز نتائجها: عدم وجود أسس ومعايير دقيقة لحساب الحوافز المادية والمعنوية، أو توزيعها بعدالة، وإتباع أساليب الوساطة والتزكية في تحديدها، وضعف وإهمال الجهد الذهني والبدني المبذول من الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم.

وأخيراً من الدراسات التي تطرقت للفروق الإحصائية في آراء الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، دراسة كل من: (نمشة، سعيد، 2007م)، والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدراك الموظفين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى لـ: (سنوات الخبرة، أسم الوظيفة)، وأيضاً دراسة: (أبوشيخة، نادر أحمد، 2006م)، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة، والمؤهل التعليمي، ومدة الخدمة الكلية في المصرف، وعدد الدورات التدريبية، وإدراك موظف المصرف نحو وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة لإستراتيجية الأجور والرواتب التي جاءت في المرتبة الخامسة في هذه الدراسة، فيلاحظ أن كل الدراسات السابقة لم تتطرق إليها، وتتفق مع نتائج هذه الدراسة بصورتها الكلية، حيث احتلت المرتبة الخامسة في هذه الدراسة.

وأيضاً بالنسبة لإستراتيجية الترقية التي جاءت في المرتبة الأولى في هذه الدراسة، فيلاحظ أن كل الدراسات السابقة لم تتطرق إليها، وتتفق مع نتائج هذه الدراسة بصورتها الكلية، حيث احتلت المرتبة الأولى في هذه الدراسة.

6-5- النتائج والتوصيات والمقترحات Results, Recommendation & Suggestion

6-5-1- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، بالإضافة إلى معرفة الفروق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبعض الخصائص الديموغرافية للموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً- النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للموظفين:

1. أن الغالبية العظمى من الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (211)، بما نسبته (81.15%).
2. أن الغالبية العظمى من الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس)، إذ بلغ عددهم (145) بما نسبته (55.77%).

3. أن الفئة العمرية الشائعة بين الموظفين في المصارف الإسلامية تقع بين (30- 40) سنة، إذ بلغ عددهم (121) بما نسبته (46.54%) من مجموع أفراد العينة.
4. أن عدد سنوات الخبرة الأكثر بين أفراد عينة الدراسة تراوحت (10 سنوات فأكثر)، إذ بلغ عددهم (79)، بما نسبته (30.39%) من مجموع أفراد العينة.
5. أن نسبة (64.24%) من الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة تلقوا (أربع دورات فما فوق)، ويدل ذلك على حرص المعنيين في المصارف الإسلامية بالعملية التدريبية.
6. أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون وظائف تنفيذية، إذ بلغ عددهم (194) موظفاً بما نسبته (74.61%)، ويدل ذلك على تعدد الوظائف التنفيذية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بتحليل فقرات متغيرات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة أهميتها من الأكثر إلى الأقل أهمية، وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت كالآتي: إستراتيجية الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي (3.76)، ثم إستراتيجية التدريب بمتوسط حسابي (3.71)، يليها إستراتيجية الاستقطاب بمتوسط حسابي (3.60)، ثم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.54)، يليها إستراتيجية الترقية بمتوسط حسابي (3.33)، ثم إستراتيجية الأجور والرواتب بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيراً إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي (3.08) درجة.
2. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية بلغ (3.54)، بانحراف معياري (0.499)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، وهذا يعبر عن وجود قناعة بعض الشيء لدى الموظفين في المصارف الإسلامية بأن التخطيط للموارد البشرية يمثل خطوة أساسية في استخدام الأسلوب العلمي لتطبيق مدخل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين إذا ما تم الأخذ به، وقد كان أعلى متوسط حسابي (3.94) للفقرة "تتوفر لدى المصرف الكفاءات البشرية المتخصصة لتخطيط الموارد البشرية"، بينما كان أقل المتوسطات الحسابية (2.90) للفقرة "تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية"، وهذا يعني أن إدارة المصارف الإسلامية قيد الدراسة لا تأخذ بآراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية، حيث ينحصر إعداد الخطة من قبل الإدارة العليا فقط دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في إعدادها، كما أن إدارة الموارد البشرية ليست الجهة المسؤولة لوحدها عن تخطيط المسارات الوظيفية المستقبلية لعناصر الإدارة العليا، وإنما هناك أكثر من جهة تشترك في عملية تخطيط المسارات الوظيفية لعناصر الإدارة العليا.

3. كشفت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق أسس وضوابط رسمية ويسهم في تحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60)، وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.20) للفقرة "ملئ الوظائف من داخل المصرف يرفع من الروح المعنوية للموظفين"، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة (2.92) "يتم اللجوء إلى الاستقطاب من المصدر الخارجي غالباً للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية" وهذا يؤكد عدم اتجاه المصارف الإسلامية في الاعتماد على المصادر الخارجية لتوفير الكفاءات للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية في حالة عدم توفرها من الداخل، واعتمادها لسد الشواغر في الوظائف من المصادر الداخلية مثل: الترقية، وعمليات النقل الداخلية، وزملاء العمل، الأمر الذي يؤدي إلى حرمان المصارف قيد الدراسة من تجديد دماءها، وعدم تزويدها بالمهارات والخبرات والمؤهلات التي تسهم في زيادة الأداء.

4. أكدت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الاختيار والتعيين بلغ (3.76)، بانحراف معياري (0.513)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، مما يعبر عن زيادة اهتمام المصارف بعملية الاختيار والتعيين، والذي يمثل بدوره خطوة أساسية في استخدام الأسلوب العلمي لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين، وقد كان أعلى متوسط حسابي (3.99) للفقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الاختيار"، وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بالمصارف تقوم باختيار وتعيين الموظفين وفق معلومات دقيقة ومحددة مسبقاً، وتمتلك برامج لمتابعة الموظفين الجدد وتعريفهم ببيئة العمل وتقديمهم للزملاء في العمل، وكان أقل متوسط حسابي (3.26) للفقرة "تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان"، وهذا يعني وجود نوع من التحيزات الشخصية من قبل القائمون بإجراء المقابلات مع المتقدمين.

5. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التدريب بلغ (3.71)، بانحراف معياري صغير (0.49)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق)، مما يدل على مدى اهتمام إدارة المصارف الإسلامية ممثلة بإدارة الموارد البشرية بتأهيل الموظفين وتدريبهم بصورة مستمرة، فقد كان أعلى متوسط حسابي (4.15) للفقرة "يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف"، وهذا يعني أن الموظفين يتلقون حصص كبيرة من الدورات التدريبية التي تسهم في إكسابهم الخبرات والمهارات التي تساعد على تلاشي نقاط الضعف الموجودة لديهم أثناء مزاولة أعمالهم، بينما كانت أقل المتوسطات الحسابية (3.21) للفقرة "توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية، وهذا يعني عدم وجود متابعة مستمرة

لمخرجات العملية التدريبية من قبل الجهة المختصة بذلك، سواءً كان من قبل إدارة الموارد البشرية، أو إدارة التدريب والتأهيل في المصارف الإسلامية قيد الدراسة.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأجور والرواتب بلغ (3.24)، بانحراف معياري (0.597)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (محايد)، مما يدل على عدم اهتمام إدارة المصارف الإسلامية بالرواتب والأجور، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على الآتي:

أ- تدني مستوى الرواتب والأجور التي يتقاضاها الموظفين في المصارف الإسلامية، وعدم ملاءمتها لسد احتياجاتهم الأساسية، وذلك في ظل الظروف المعيشية السائدة في البلد.

ب- عدم وجود أسس عادلة لحساب العلاوات الدورية للموظفين، وهذا مؤشر على عدم وجود شفافية مع الموظفين أثناء وضع العلاوات الدورية.

ج- عدم توعية الموظفين وإطلاعهم على كادر الأجور والرواتب ولائحة إدارة الموارد البشرية، وحدثت بعض الممارسات والاستثناءات.

د- أن الأجور والرواتب التي تدفعها المصارف الإسلامية للموظفين لم تتواءم مع التغيرات البيئية، كالتضخم، والتطورات التكنولوجية، والبطالة،... الخ.

7. كشفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الحوافز المادية والمعنوية بلغ (3.08)، بانحراف معياري (0.658)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (محايد)، وهذا يعني وجود قصور في الإجراءات والأسس المتبعة لمنح الحوافز المادية والمعنوية في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على ما يأتي:

أ- عدم تطبيق العدالة في منح الحوافز، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظف.

ب- أن قيمة الحوافز المنحرفة في اتجاهاتها تعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام.

ج- وجود ضعف وخلل في دور المدراء في استخدام المكافآت كحافز لتحسين أداء الموظف.

د- تأثير الاعتبارات الشخصية عند تحديد الحوافز، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

هـ- عدم إتاحة الفرصة لموظف المصرف في المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبط بعمله، الأمر الذي يعكس حالة خطيرة تجعل الموظفين لا يبذلون قصارى جهدهم في تأدية أعمالهم، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الحوافز المادية والمعنوية في منطقة محايد.

8. أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الترقيّة بلغ (3.33)، بانحراف معياري (0.699)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (محايد)، مما يدل على وجود بعض أوجه القصور في الإجراءات والأنظمة والمعايير المتبعة لمتغير الترقيّة في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على ما يأتي:

- أ- أن معظم المدراء في المصارف لم يتم ترقيتهم بعدالة، وهذا يعني وجود ضعف في أداء المدراء في الأشراف والتوجيه يرجع لعدم كفاءتهم وتأهيلهم لتولي مناصب إدارية عليا.
- ب- أن معظم الترقيات الاستثنائية ليس أساسها الكفاءة في الأداء، مما يعني بأن أفراد العينة يعتقدون أن غالبية الترقيات كان أساسها الوساطة والمحابة.
- ج- عدم وجود معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية.
- د- عدم ربط الترقية بسنوات الخبرة المقررة للحصول عليها.
- هـ- عدم وجود تناسب بين المؤهل التعليمي الذي يحمله الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها.
9. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الأداء الكلي لموظفي المصارف الإسلامية بلغ (3.32)، بانحراف معياري (0.524)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة (محايد)، مما يدل على وجود تدني في الإجراءات والمعايير المتبعة لتحسين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على ما يأتي:
- أ- عدم شعور الموظفين بالإنصاف لنتيجة تقييم أدائهم السنوي، حيث يتضح أن هناك خلل وضعف في تقييم أداء الموظفين، وهذا شأنه أن يكون سبباً في تدني مستويات الأداء الوظيفي.
- ب- عدم وجود آلية واضحة وقوية لدى إدارات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية لدراسة نقاط القوة والضعف في تقارير أداء الموظفين السنوية، والتي تعود بالنفع لمدى استثمار الموظفين لوقتهم في أداء الأعمال أثناء الدوام.
- ج- أن نتائج تقييم الأداء السنوي ليست هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت، وهذا يعني أن هناك أدوات أخرى غير نتائج تقييم الأداء يتم على أساسها منح الحوافز والمكافآت.
- د- أن إدارة الموارد البشرية ليست الجهة المسؤولة لوحدها عن تقييم أداء الموظفين، وهذا يعني وجود أكثر من جهة أو مصدر تُعنى بتقييم أداء الموظفين مثل التقييم من قبل الرئيس المباشر، والتقييم من قبل المرؤوسين، والتقييم من قبل الخبراء.
- هـ- عدم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء الموظفين، كطريقة الأحداث الحرجة التي تساعد على تلافي نقاط الضعف والقصور في أداء الموظفين، وطريقة الإدارة بالأهداف التي تقوم بمقارنة الأداء بالأهداف المخططة، وطريقة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص الموظف بنتائج العمل.
- إن تدني المتوسط الحسابي للأداء ووقوعه في درجة (محايد) يشير إلى عدم وجود الدعم الكافي لتحسين مستوى أداء الموظفين، وأن الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية، وأن الموظفين يواجهون بعض المشاكل التي تعيق مستوى أدائهم، وأن أسس ومعايير تقييم الأداء غير موضوعية، الأمر الذي يعكس نتائج سلبية على مستوى الأداء.

ثالثاً- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات وتفسيرها:

1. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعد عنصر حاسم في تحسين أداء الموظفين، لأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف المدروسة وتعظيم إنتاجيتها من خلال الموارد البشرية، فهي تعمل على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها وتعيينها، وتدريبها، وتحفيزها، وترقيتها، إدراكاً من إدارات الموارد البشرية بأن هذه الإستراتيجيات تولّد لدى الكوادر البشرية الدافع نحو زيادة الأداء وتحقيق التميز.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يدفع الموظفين نحو زيادة الأداء وتحسين جودة العمل المصرفي.
3. كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، حيث أن الاستقطاب الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فاعلية الأداء، ويُعد استثماراً ذات قيمة للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
4. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، حيث أن المصارف التي تسعى نحو التطور تستثمر أفضل وسائل الاختيار والتعيين، على اعتبار أن الاختيار السليم للموارد البشرية من شأنه أن يساعد المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية في تحقيق التميز وزيادة الأداء.
5. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وبين أداء الموظفين، فالتدريب والتأهيل الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الأداء، فهو يسعى إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارات في أداء العمل، بما يعود على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية بالنفع من خلال رفع كفاءة أداء الموظفين.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والرواتب وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، فالأجور والرواتب تعد أحد القضايا المحورية في علاقتها بالأداء، فهي تؤثر على مستويات دخول الموظفين، وبالتالي على مستويات معيشتهم، فمستوى الأجر والراتب ومدى عدالته مقارنه بما تدفعه المصارف الأخرى يُعد أحد الجوانب المهمة من وجهة نظر الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
7. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، فالتحيز المادي والمعنوي يعمل على

جذب كواد عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المصارف الإسلامية من خلالها ميزة تنافسية، كما أن التحفيز الجيد (المادي والمعنوي) يعمل على دفع الموظفين الحاليين بالمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية نحو اتجاه تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

8. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترقية الموارد البشرية وبين أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وهذا يعني أن الترقية الوظيفية لها انعكاساتها الإيجابية على أداء الموظفين.

رابعاً- النتائج المتعلقة باختبار الفروق حسب الخصائص الديموغرافية:

1. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين حسب الجنس، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة T المحسوبة أكبر من قيمتها المعنوية (0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك جميع الموظفين (ذكوراً وإناثاً) بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين.

2. لم تكشف نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب المؤهل التعليمي، فقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين (ONE WAY. ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة F المحسوبة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث أن الغالبية العظمى يحملون مؤهلات جامعية.

3. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الفئة العمرية، فقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين (ONE WAY. ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة F المحسوبة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

4. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين (ONE WAY. ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة F المحسوبة كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وقد تركزت الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تقل عن (5 سنوات)، ونظرائهم الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أصحاب الخبرة الأطول، بينما لم تثبت نتائج الدراسة عن وجود مثل هذه الفروق الجوهرية نحو محور أداء الموظفين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة F المحسوبة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

5. لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين حسب الدورات التدريبية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) المحسوبة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذه يعني أن استجابات المبحوثين لم تتأثر بعدد الدورات التدريبية، مما يدل على وعي المبحوثين وإدراكهم بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء سواءً من حصل منهم على دورات تدريبية، أو من خلال معاشتهم لتطبيقاتها في حياتهم الوظيفية والشخصية.

6. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين حسب المسمى الوظيفي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لـ (F) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولتحديد صالح الاتجاه لدلالة الفروق وجد أنها تتركز بين رؤساء الأقسام، ونظرائهم من مدراء العموم، وذلك لصالح مدراء العموم، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من مدراء العموم يعطون تقديراً أفضل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين عن نظرائهم رؤساء الأقسام.

5-6-2- التوصيات Recommendations:

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة، استخلص الباحث عدداً من التوصيات التي يرى أن الأخذ بها يسهم في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يؤدي إلى زيادة الأداء، ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي:

1. ضرورة الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها المدروسة من قبل المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فيها، فضلاً عن المساهمة في تحسين الأداء النهائي لتلك المصارف.

2. ضرورة توعية الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث أن دورها لم يعد محصوراً في شؤون الموظفين من حفظ الملفات والمستندات وتطبيق الأنظمة والتعليمات، بل أمتد ليشمل: تخطيط الموارد البشرية، وتحديث وتطوير نظم الاستقطاب والاختيار والتعيين، وإعداد خطط التدريب، وتصميم نظم الحوافز، والأجور والرواتب، والوصف الوظيفي، وتقييم أداء الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتخطيط المسار الوظيفي، وتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية، ورعاية الموظفين وحمايتهم.

3. ضرورة الاهتمام بدراسة الإمكانيات المادية، والبشرية الحالية، والمستقبلية المتاحة للمصارف الإسلامية قيد الدراسة عند القيام بإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مع ضرورة العمل على الحد من المركزية الشديدة في المصارف خاصة في مجال وضع الخطط، وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية لأهميتها في تفعيل تخطيط الموارد البشرية،

والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة، ومناقشة مشاكل العمل من واقع عملي، لتكون الخطط الموضوعية متفقة مع إمكانيات المصارف والواقع العملي لها.

4. إبداء المزيد من الاهتمام بإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية من قبل الإدارات العليا في المصارف الإسلامية وخاصة إدارات الموارد البشرية، من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة التي لديها القاعدة الضرورية من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكن المصارف الإسلامية قيد الدراسة من القيام بالمهام المنوطة بها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع ضرورة العمل على وضع خطة إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات البشرية العالية من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، فكلما كانت عملية الاستقطاب موسعة كلما كانت فرص اختيار الكوادر البشرية ذات الخبرة والأداء المتميز أكثر.

5. وضع معايير علمية مدروسة وواضحة لإستراتيجية الاختيار والتعيين تكون قابلة للتطبيق وقادرة على التصدي لآفات المحسوبية والواسطة والضغوطات المختلفة، وقائمة على أسس الاستحقاق والجدارة، وذلك من خلال الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة، وإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لغرض اكتشاف جوانب متعددة في شخصية المتقدم للوظيفة لا تستطيع المصارف الإسلامية قيد الدراسة الوصول إليها من خلال الوثائق والشهادات والمستندات المقدمة، واعتماد الاختبارات الشفوية والتحريرية لتقييم المتقدمين لطلب الوظيفة، وعدم الاكتفاء بإجراء المقابلات الشخصية الشكلية والتي غالباً لا يمكنها التعرف على مهارات وقدرات المتقدمين بطلب الاستخدام أو التعيين، مما يزيد من ثقة الموظفين ويرفع من الروح المعنوية لديهم، ومن ثم ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

6. زيادة الاهتمام بالموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة فكرياً عن طريق التدريب، وتعزيز الإمكانات اللازمة لذلك من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية على أسس موضوعية، مع العمل على دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسة لتحسين الأداء، ومتابعة آثاره وانعكاساته على العمل المصرفي بفاعلية تامة، مع ضرورة القيام بمتابعة مخرجات العملية التدريبية بشكل مستمر للتأكد من مستوى التغيير الذي تحدثه في سلوكيات ومهارات الموظفين، مع ضرورة العمل على ربط إستراتيجية التدريب بسلم الرواتب والعلاوات والمكافآت ونتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين.

7. ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تلبي احتياجات وتطلعات الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، وذلك من خلال ما يأتي:

✓ العمل على تفعيل الحوافز من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول عليها.

- ✓ أن تكون الحوافز متناسبة مع مدة الخدمة، ونوع العمل الذي يؤديه الموظف، وعدد ساعات العمل التي يقضيها، حيث أن ذلك يرفع من مستوى الأداء.
- ✓ العمل على تحفيز الموظفين ذوي الأداء المتميز.
- ✓ العمل على ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف في منح الحوافز.
- ✓ الحد والقضاء على المحسوبية والمحابة في منح الحوافز، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.
- ✓ الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية على حدٍ سواء، وعدم التركيز على جانب دون آخر.
- 8. ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الترقية الوظيفية، بحيث تلبي طموحات ورغبات الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، وذلك من خلال ما يأتي:
 - ✓ توفير فرص الترقية والارتقاء الوظيفي أمام جميع الموظفين، وذلك بعدالة أنظمة الترقية، مما يرفع من مستوى الولاء للمصارف، وبالتالي زيادة الأداء.
 - ✓ مراعاة عدم التحيز أو المحابة في تطبيق أنظمة الترقية.
 - ✓ تشكيل لجان للنظر في تظلمات الموظفين من الترقية، وتوجيه عناية خاصة لفحص التظلمات في إنصافها.
 - ✓ جدولة المستحقين للترقية في سجلات، والإعلان عنها قبل الترقية بوقت كافٍ، وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للإطلاع عليها، تحقيقاً للعدالة ومنعاً للمحسوبية.
 - ✓ العمل على تطوير وتحديث أساليب وإجراءات الترشيح للترقية، للتخلص من الروتين الطويل والتعقيد في سير أداء العمل.
 - ✓ أن تستند أنظمة الترقية على نتائج تقييم الأداء السنوية.
 - ✓ أن ترتبط الترقية بشكل أساسي بالمؤهل التعليمي والأقدمية والكفاءة.
- 9. ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الأجور والرواتب، بحيث تلبي احتياجات الموظفين وترفع من مستوى أدائهم في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، وذلك من خلال ما يأتي:
 - ✓ إطلاع الموظفين على نظام الأجور والرواتب، ولوائح إدارة الموارد البشرية، والتعامل معهم بكل شفافية ووضوح عند إعدادها، حيث أن ذلك يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
 - ✓ وضع أسس سليمة وعادلة لحساب العلاوات الدورية تلبي تطلعات ورغبات الموظفين، وترفع من مستوى أدائهم، وتستند على نتائج تقييم الأداء لكل موظف.
 - ✓ تحسين الظروف المعيشية لجميع الموظفين، بما يتلاءم مع الغلاء المعيشي، وزيادة رواتب الموظفين بشكل عام.

10. ضرورة الاهتمام والتحسين المستمر بتقييم أداء الموظفين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، وذلك من خلال إعادة النظر في النقاط الآتية:

✓ مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وعادلة، بما يكفل إطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف.

✓ وضع آلية واضحة وقوية لدى إدارات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية لدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في تقارير تقييم الموظفين السنوية، والتي تعود بالنفع لمدى استثمار الموظفين لوقتهم في أداء الأعمال المسندة إليهم.

✓ العمل على ربط نتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين بمنح الحوافز والمكافآت، بما يضمن أن تكون نتائج تقييم الأداء هي الأداة الرئيسة في منحها.

✓ العمل على ربط نتائج تقييم الأداء السنوية بإقرار الدورات التدريبية، بما يضمن أن تكون نتائج تقييم الأداء هي الأداة الرئيسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

✓ التعاون البناء بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تقييم الأداء وكافة الإدارات الأخرى في المصارف الإسلامية قيد الدراسة، لضمان نجاح عملية تقييم الأداء، وإعطاءها الأهمية التي تليق بموقع عملها في المصارف الإسلامية.

✓ عقد لقاءات دورية أو حسب الحاجة بين الرؤساء والمرؤوسين يتم من خلالها طرح ما هو جديد في جو العمل، وفتح باب النقاش لطرح الآراء وخاصة من قبل المرؤوسين، لمعرفة ملاحظاتهم حول طريقة أدائهم لأعمالهم، وكسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس، ليقبل الموظف على تأدية عمله بنفسية مريحة.

✓ إعداد سجلات لتدوين سلوكيات الموظفين وكيفية قيامهم بأعمالهم، على أن يتم ذلك من خلال أفراد يتمتعون بالكفاءة والنزاهة لإعداد مثل هذه السجلات، بحيث يتم اللجوء إليها عند كل عملية تقييمية من أجل تحديد التغيرات التي طرأت على أداء الموظفين.

✓ العمل على استخدام الطرق الحديثة عند عملية تقييم أداء الموظفين، كطريقة الأحداث الحرجة التي تساعد على تلافي نقاط الضعف في أداء الموظفين، وطريقة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على المزيج المركب بين السلوك وخصائص الموظف بنتائج العمل، وطريقة الإدارة بالأهداف التي تقوم بمقارنة الأداء بالأهداف المخططة، وغيرها.

11. أخيراً يوصي الباحث بإعطاء عناية أكبر بإنشاء المزيد من المكاتب والمراكز المتخصصة للبحوث والدراسات العلمية والإدارية والمصرفية للاستفادة منها في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين، وذلك لكون المصارف الإسلامية حديثة العهد.

5-6-3- الدراسات المستقبلية المقترحة:

- من أجل إعطاء قيمة علمية وشاملة لموضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:
1. إجراء دراسة مماثلة ومكملة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى، مثل إستراتيجية تحليل الوظائف وتوصيفها، وإستراتيجية تطوير علاقات العمل، وإستراتيجية تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية، وغيرها، للتوصل إلى معرفة مدى تأثير تلك الإستراتيجيات على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
 2. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
 3. إجراء دراسة للتعرف على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
 4. إجراء دراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
 5. إجراء دراسات على نموذج الدراسة الحالي في بيئات الإدارة العربية بغية تطويره.

5-7-المراجع العلمية References:

5-7-1-المراجع العربية Arabic References:

أولاً- الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية⁽³²⁾، وسورة طه، الآية⁽¹¹⁴⁾، وسورة التوبة، الآية⁽¹⁰⁵⁾.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004م.
3. أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ط¹، 2001م.
4. أبو غانم، عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، جهة النشر (غ.م)، مصر، 2000م.
5. الحسيني، فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
6. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات- التجارب- التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003م.
7. الخطيب، أحمد، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006م.
8. الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
9. السكارنة، بلال خلف، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
10. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998م.
11. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001م.
12. السنفي، عبد الله، والعريقي، منصور: الإدارة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، الطبعة الخامسة، 2006م.
13. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000م.
14. الشماع، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2004م.
15. الصرن، رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط⁽¹⁾ دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004م.
16. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومة وفعالياته- بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
17. العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.

18. العريقي، منصور محمد، إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، الطبعة الثالثة، 2008م.
19. العريقي، منصور محمد، إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، الطبعة الثانية، 2005م.
20. العريقي، منصور محمد، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، الطبعة الأولى، 2006م.
21. العزاوي، نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
22. العزاوي، نجم، وجواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
23. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
24. العلاق، بشير، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
25. الفارس، سليمان خليل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، الطبعة السادسة، 2005م.
26. القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثانية، 2008م.
27. القريوتي، محمد، إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون الموظفين في القطاعين العام والخاص، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 1990م.
28. القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م.
29. القطامين، أحمد عطا الله، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002م.
30. الكبيسي، عامر خضير، إدارة شؤون الموظفين والموظفين، مؤسسة دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 2005م.
31. الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة نائف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.
32. المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، القاهرة، 2006م.

33. المرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2003م.
34. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، السعودية، الطبعة الأولى، 2004م.
35. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م.
36. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006م.
37. المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001م.
38. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م.
39. النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999م.
40. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003م.
41. الوادي، محمود، وسمحان، حسين، المصارف الإسلامية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (2)، 2008م.
42. اليوسفي، أحمد، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2003م.
43. أنور، محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م.
44. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
45. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية، 2004م.
46. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م.
47. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2003م.
48. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.

- 49.توفيق، عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006م.
- 50.ثابت، زهير، كيف تقم أداء الشركات والموظفين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001م.
- 51.ثومسون، روزمري، إدارة الأفراد، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004م.
- 52.حرحوش، عادل، والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009م.
- 53.حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر، 2005م.
- 54.حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط¹، 2004م.
- 55.حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 56.حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004م.
- 57.خطاب، عائدة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كيلوبيت للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1999م.
- 58.خطاب، عائدة سيد، العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001م.
- 59.خلف، فليح حسن، البنوك الإسلامية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، المملكة الأردنية، ط(1)، 2006م.
- 60.درة، عبد الباري، والصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى تنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط⁽¹⁾، 2008م.
- 61.درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003م.
- 62.ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003م.
- 63.ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2002م.

64. ربابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003م.
65. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، السعودية، ط(1)، 2001م.
66. زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001م.
67. سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.
68. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الرابع، 2007م.
69. شحادة، نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م.
70. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003م.
71. عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004م.
72. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
73. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط¹، 2000م.
74. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004م.
75. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.
76. عبد الحميد، رجب، إدارة الموارد البشرية، أبو المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الأهرام، مصر، ط(1)، 2006م.
77. عبد الله، سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007م.
78. عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006م.

79. عرب، هاني، الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد العزيز، 2007م.
80. عقلان، حمود عبد الله، إدارة الموارد البشرية "مدخل قيمي"، ط (1)، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 1997م.
81. عقلان، حمود صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل قيمي، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط (2)، 2004م.
82. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005م.
83. عقيلي، عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات-الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
84. عليوة، السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية – التوثيق العلمي، القاهرة، 2001م.
85. عمران كامل علي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة، 2006م.
86. عوض، أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
87. غربي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007م.
88. فالج، محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004م.
89. كابوس، أمل، وآخرون، مبادئ الإحصاء، منشورات مركز التعليم المفتوح، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية، 2004م.
90. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006م.
91. كمال، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 1996م.
92. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م.
93. مرسى، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007م.
94. مسلم، علي، وعمر، أيمن، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2007م.
95. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، بنها، مصر، 2004م.
96. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرون"، حقوق الطبع والتوزيع محفوظة للمؤلف، 2000م.

97. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، المعالي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004م.
 98. ناصر، محمد جودة، إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق، 2007م.
 99. نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002م.
 100. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 2005م.
 101. هل، تشارلز، وجونز، جاريث، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2001م.
 102. ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2002م.
- ثانياً- الرسائل العلمية:
1. الأشخم، البغدادي خليل محمد، سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع النفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009م.
 2. الأميري، وليد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء الموظفين: دراسة حالة مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2009م.
 3. الجماعي، صادق حمود، فاعلية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية- دراسة ميدانية في بنك التضامن الإسلامي الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2008م.
 4. الحارثي، ندى دخيل الله، إستراتيجية عمل المرأة في شركات القطاع الخاص بمحافظة جدة - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2004م.
 5. الحنيطة، خالد عبد الله، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية، الرياض، 2003م.
 6. الحياصات، خالد محمد، علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005م.
 7. الرعدان، ناصر صالح، دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترفيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية، الرياض، السعودية، 2009م.
 8. الزهراني، عابد موسى، اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو نظام الترقية بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية، الرياض، 2006م.

9. الشمراني، محمد مسفر، معايير ترقية الأفراد ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية، الرياض، 2006م.
10. العتيبي، عيد مطر، تقييم الأداء بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية على الموظفين بالبنوك في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية، الرياض، 2002م.
11. العثمان، محمد عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية، الرياض، 2003م.
12. العقيلي، يحيى محمد، توزيع الموارد البشرية والأجور وأثرهما على أداء المنظمات في المملكة العربية السعودية- دراسة حالة لشركة العقارات السعودية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، السودان، 2005م.
13. العكش، علاء خليل، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
14. الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نائف العربية، الرياض، السعودية، 2008م.
15. القحطاني، عبد العزيز، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف، كلية الدراسات العليا، 2009م.
16. المشريقي، مجاهد يحيى، دور إدارة الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008م.
17. ديوب، أيمن حسن، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2006م.
18. سبرينة، مانع، ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.
19. عبد الحكيم، شيخ الدين، دور تقييم أداء الموظفين في استخدام الموارد البشرية في الشركات السعودية - دراسة حالة شركة دلة البركة السعودية القابضة- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، السودان، 2006م.
20. عبد الصمد، سميرة، أهمية تقييم أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م.

21. عفرم، فاطمة جاسم، أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري في سورية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2008م.

22. قبلان، زياد خليل، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2006م.

23. نمشة، سعيد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.

ثالثاً- الدوريات العلمية:

1. أبو دولة، جمال، وعبيدات، شذى، واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (27)، العدد (2)، ديسمبر 2007م.

2. أبو شيخة، نادر أحمد، إدراك الموظفين في البنوك التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 20، ع2، 2006م.

3. الحاج، طارق، مساهمة المصارف الإسلامية في النشاط المصرفي الفلسطيني، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث، المجلد (17)، 2003م.

4. الزهراني، ثابت مطر، العلاقات الإنسانية وكفاءة الأداء الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، العدد (85)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006م.

5. الشيباني، عبد الله، تحديث إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء، الإداري الحديث، السنة الأولى، ع(2)، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2000م.

6. الفراء، ماجد، والزعنون، محمد، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (16)، العدد (2)، يونيو 2008م.

7. المحتسب، لينة، وجلعود، مروان، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، م(19)، ع(2)، 2005م.

8. المعشر، يوسف، والهيبي، صلاح الدين، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا- دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدواوين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (1)، 2004م.

9. ميا، علي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (1)، 2007م.

10. ناصر، سليمان، تجربة البنوك الإسلامية في الجزائر- الواقع والآفاق من خلال دراسة تقييمية مختصرة، مجلة الباحث، العدد (4)، الجمهورية الجزائرية، 2006م.

11. ناصر، محمد جودت، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والموظفين، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد (28)، عدد (1)، 2006م.

رابعاً- الملتقيات والمؤتمرات:

1. أعر، عزاوي، وعبد اللطيف، مصطفى، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.

2. الحكيم، حلمي حسين، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب بالشارقة، أبريل، 2003م.

3. الخناق، سناء، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005م.

4. علي، محمد، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الموظفين في اليمن، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب، القاهرة، 2004م.

5. مرعي، محمد، وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق، أيار، 2006م.

6. ملدعون، عيسى، دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص: دراسة ميدانية في مدينة دمشق و ريفها، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة تحت عنوان " القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، دمشق في الفترة 11- 16 أكتوبر 2003م.

خامساً- اللوائح والأنظمة والتقارير والمراسيم الخاصة بالمصارف:

1. التقرير الإستراتيجي اليمني: المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية- النشأة والتطور، المركز الإستراتيجي اليمني للدراسات الإستراتيجية، 2007م.

2. تقرير المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، البحرين، 2008م.

3. مرسوم إحداث المصارف الإسلامية في سوريا، القانون رقم (35)، دمشق، 2005م.

4. مرسوم إحداث المصارف الإسلامية في اليمن، القانون رقم (21)، صنعاء، اليمن، 1996م.

5. وزارة الشؤون القانونية، مجموعة قوانين المصارف، الجمهورية اليمنية، ديسمبر 2003م.
6. التوصيف الوظيفي للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
7. دليل إجراءات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
8. لائحة شؤون الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
9. دليل الاختيار والتعيين للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
10. دليل التهيئة والإعداد للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
11. دليل التدريب والتأهيل للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
12. كادر الأجور والمرتبات للمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
13. نظام تقييم أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
14. لائحة الجزاءات والمخالفات في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
15. كشوفات الموظفين في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية.
16. خطة إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية للعام 2009م.
17. التقرير السنوي لمصرف التضامن الإسلامي الدولي للعام 2009م.
18. التقرير السنوي لمصرف سبأ الإسلامي للعام 2009م.
19. التقرير السنوي للمصرف الإسلامي اليمني للتجارة والاستثمار للعام 2009م.
20. التقرير السنوي لمصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي للعام 2009م.
21. التقرير السنوي للمصرف المركزي اليمني للعام 2009م.

5-7-2- المراجع الإنجليزية English References:

-Books:

1. Aswathappa, K, *Human resource and personnel management*, The McGraw Hill, (5th. Ed) Edition, New Delhi, 2005.
2. David, Cherrington, *Need Theories of Motivation, Motivation and Work Behavior*, Edited by Richard M. Steers, and Layman W. Porter, (5th. Ed), Mc Graw-Hill Inc., Singapore, 1991.
3. Decenzo, D. and Robbins S., *Human Resources Management*, Hohnwiley and Son, N.Y, 1999.

4. Dessler, Gary, Human Resource Management, (9th. Ed), New Jersey: Prentice Hall, 2003.
5. Flipppo, Edwin. B, personnel Management, (6th. Ed), McGraw - Hill International Book co, London, 2002.
6. Foulkes, Fredrik & Robert, E, Human Resources Management, Cases and Text Book, Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc, 2002.
7. Glueck, W. F., Business policy and strategic management, New York: McGraw Hill, 1990.
8. Hady, Amin & Arab, Hani, Principles of Management, BUS 103, Rendezvous Scientific Researches, 2008, [www. Arabjobgate.com](http://www.Arabjobgate.com).
9. Hays, Steven & Kearney, Richard, Public Personnel Administration: Problem and Prospects, (4th. Ed), Prentice Hall, New Jersey, 2003.
10. Hiten, B., Methods and Techniques of training Public Enterprise Managers, Ljubljana: International center for public enterprise, 2003.
11. J. R., Hollenbeck, & Others, Human Resources Management: Caining competitive advantage, (4th. Ed), New York: McGraw- Hill Higher Education, 2003.
12. Maund, Linda, An Introduction to Human Resources Management- theory and practice, Pal Grave, UK, 2001.
13. M, Richard, Hodgetts, Management Theory, (3rd. Ed) Harcourt Brace, Jovanovich, Inc, USA, 2002.
14. Mullins, Laurie. J, Management and Organizational Behavior, Pitman Publishing 128 Long Acre, London WC2E 9AN, 1999.
15. Nachmais, C. and Nachmais, D., Research Methods in the Social Sciences, (2nd. Ed) .New York: St. Martins Press Inc, 1995.
16. Nachmais, C. and Nachmais, D. Research Methods in the Social Sciences, (2nd. Ed) .New York: St. Martins Press Inc, 1995.
17. Noe, R., Employee Training and Development, (3rd. Ed), New York: McGraw, Hill Irwin, 2006.

- 18.Noë, Hollenbeck, Human Resource Management, (4th. Ed), Gerhart printed in: R.R. Donnelley & Sons Company, 2002.
- 19.P, Stephen, A, David Robbins, Decenzo, Fundamental of management, Pearson practice hall, USA, 2005.
- 20.R. Wayne, Mandy, Robert, Minoa, Human Resource Management, Pearson Education International, Prentice- Hall, 2005.
- 21.Robert M., Fulmer, the new management, Macmillan Publishing Co., (6th. ed), New York, 1999.
- 22.Ricky, W, Griffin, Griffin management, Houghton Mifflin company, USA, 1998.
- 23.Robbins, Stephen. P. & Decenzo, David A., Human Resources Management, (6th. Ed), John Wiley & Sons, Inc., USA, 2003.
- 24.Sekaran, Uma, Research Methods for Managers, Skill Building Approach, New York, John Wiley and Sons, 1984.
- 25.Stata, R, human resources, the limitation to high technology growth in F, k foulks, strategic human resources management: a guide for effective practice, New Jersey prentice – hall, 1999.
- 26.Terry, George & Stephen G. Franklin, Principles of Management, All India Traveler Book Seller, (8th. Ed) India, 1994.
- 27.Valarie A. Zeithaml & Others, Services Marketing, (4th. Ed), New York, America, 2006.
- 28.Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic management and business policy: Entering (21) St century global society, (6th. Ed), New York, Addison Wesley, 1998.
- 29.Weiss, J., Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross- Cultural Dynamics, and Ethics, USA, Library of Congress, 2001.
- 30.Werther, W. B., and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Irwin and McGraw- Hill, N.Y, 1996.

- Dissertations:

1. Cox, Denise, & Fernandez, Myra, *the Role of HR in Increasing Empowerment and Employee Involvement with Knowledge Workers: The Case of Softtek*, Master Of Business Administration, Simon Fraser University, Bumaby, Canada, 2005.
2. Ferguson, Karen L.; *Human Resource Management Systems and Firm Performance*, Doctor of Philosophy in Management, College of Education and Human Development, University of Louisville, 2006.
3. Hester, Lorenzo J.; *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of the resource based view of the Firm*, Doctor of Business Administration Management, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 2005.
4. Liqun, Wei, *An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China*, Doctor of Philosophy in Management, Chinese University of Hong Kong, 2004.
5. Platonova, Elena A., *The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, And Organizational Performance*, Doctor of Philosophy In Management, Graduate School, University of Alabama at Birmingham, 2005.
6. Smith, Candy Stevens, *Strategic Human Resource Management in Texas Colleges and University*, Doctor of Education, College of Texas A&M University, USA, 1987.
7. Yan, Li, *the relationships between human resource management Practices & Perceptions of Organization Survey (NOS) Data*, Doctor of Philosophy in Management, the Pennsylvania State University, the Graduate School, 2003.

- Journals:

1. Appelbaum, Steven H, & Mackenzie, Loring, " Compensation in the year 2005: pay for performance?", Health Manpower Management, Vol. 22, N. 3, 2001.
2. Bowman, J.S., Performance appraisal, Verisimilitude Trumps Veracity, Public Personnel Management, vol. 28, No. 4, 1999.
3. Buckingham, M, & Vosburgh, R., the 21st century human resources function: It's the talent, Human Resource Planning, Vol. 24, No. 4, 2001.
4. Brand, Liesel, Occupational Staffing Patterns, Occupational Outlook Quarterly, Vol. 34, No. 2, 2000.
5. Brown, Judith, Training Needs Assessment, Public Personnel Management, Vol. 31, No. 4, 2002.
6. Faulkner, David, "International mergers and acquisitions in the UK 1985-94: a comparison of national HRM practices", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13 No. 1, February 2002.
7. K, Michael & Others, Self monitoring and 360° Ratings, Leadership Quarterly, vol. 9, No. 4, 1998.
8. Harari, Oren, Back to the future of work,: profiles of three professionals reveal what work will be like in the future, Management Review, Vol. 88, No. 2, 1993.
9. Hays, Steven, & Gregory, Plagens, Human Resource Management Best practices and Globalization: the University of Commin Sense, Public Organization Review, Vol. 2, No. 4, 2002.
10. Ollic, D Montgomery, Competing on Resources, Harvard Business Review, July – August, 1995.
11. Robinson, D.G., and Robinson, J.C., Training for Impact, Recent Developments In Methods And Techniques Of Management Training, Muscate, 22-25/2/1998.

12. Shen, Jie, "International Performance Appraisals Policies, Practices and Determinants in the Case of Chinese Multinational Companies", International Journal of Manpower, Vol. 25 No. 6, 2004.
13. Selden, Sally Coleman, *Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model*, Administration & Society, Vol. 33, No. 3, 2001.
14. Squires, Paul. Concept paper on improving training evaluation in organizations, URL: www.appliedskills.com. Access date .P.1.
15. Tompkins, J, "Strategic human resource management in Government: Unresolved issues", Public Personal Management, Vol. 31, No. 4, 2002.
16. Ulrich. D, & Lake, D., *Human Resource Competencies: an empirical assessment*, Human Resource management, Vol. 34, No. 4, 1995.
17. Vallance, Sarah, "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", Australian Journal of Public Administration, Vol. 58 No. 3, December, 1999.

3-7-5- دراسات على شبكة الإنترنت Websites:

1. الحسيني، صلاح هادي، مفهوم وأهميه تخطيط الموارد البشرية، وخطوات عمليه تخطيط الموارد البشرية وأساليبها، منتدى شبكة طلاب العراق، 2008م.
<http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=997>
2. عيسى، محمود حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، موقع الألوكة، 2008م.
<http://www.hrdiscussion.com/hr2082.html>
3. إبراهيم، أحمد حسني، ملتقى التحول الإستراتيجي للموارد البشرية" من الدور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي"،
<http://www.arabma.org/2006/23-5-2006.ppt>

ملاحق الدراسة

Appendices of Study

1

استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

2

قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين والإداريين

3

جدول اختبار الصدق التمييزي لفقرات المتغيرات المستقلة

4

جدول اختبار الصدق التمييزي لفقرات المتغير التابع



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الملحق رقم [1]

”استبيان حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين”

الأخ/ موظف المصرف الإسلامي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو التفضل بإعطائي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة هذه الاستبانة التي بين أيديكم لأطروحتي الموسومة: **”إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية”**. كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق. أمل التكرم بالإطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل الفقرات التي تتضمنها الاستبانة بكل تأن ورؤية، ومن ثم التفضل بالإجابة على التساؤلات الواردة بها بكل دقة وموضوعية، راجياً وضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، كما أمل عدم ترك أي فقرة دون إجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة، علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لكم سلفاً حسن تعاونكم،،،

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

الباحث

مجاهد يحيى صالح المشرفي

abujibran_almashriqui@yahoo.com

mogahed115@hotmail.com

المشرف المشارك

أ.د. منصور محمد العريفي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية الاقتصاد - جامعة عمران

المشرف

أ.د. جمال سلمان اليوسف

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الجزء الأول- الخصائص الديموغرافية (التعريفية) بالموظفين:

1- الجنس:

1- ذكر	2- أنثى

2- المؤهل التعليمي:

1- ثانوية عامة فأقل	2- دبلوم متوسط	3- بكالوريوس	4- ماجستير	5- دكتوراه

3- الفئة العمرية للموظف:

1- أقل من (30) سنة	2- (30 – 40) سنة	3- (40 – 50) سنة	4- (50) سنة فأكثر

4- عدد سنوات الخبرة بالمصرف:

1- أقل من (3) سنوات	2- (3 – 6) سنوات	3- (7 – 10) سنوات	4- (10) سنوات فأكثر

5- الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف:

1- لا شيء	2- دورة واحدة	3- دورتان	4- ثلاث دورات	5- أربع دورات	6- أكثر من ذلك

6- المسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف:

1- مدير عام	2- نائب مدير عام	3- مدير إدارة	4- رئيس قسم	5- موظف عادي

* ملاحظة: فيما يلي بعض المصطلحات التي قد ترد في سياق الاستبانة:

- عناصر البيئة الداخلية: وتعني مجموعة العوامل البيئية الداخلية التي يمكن أن تؤثر على المصرف من الداخل كالعوامل التنظيمية، والتسويقية، والمالية، والبشرية، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمصرف، أو نقاط ضعف ينبغي على المصرف العمل على تجنبها، أو الحد من أثارها السلبية.
- عناصر البيئة الخارجية: وتعني مجموعة العوامل البيئية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على كل من المصرف والموارد البشرية من الخارج كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.
- الاستقطاب: ويعني قيام المصرف بجذب مجموعة كافية من الأفراد المؤهلين والصالحين الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

الجزء الثاني- فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفي العمود المناسب:

رقم الفقرة	متغيرات الدراسة وفقراتها	أبداً	بعضاً	كثيراً	بشكل متكرر
—	—	—	—	—	—
1	أولاً- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:				
2	توجد لدى إدارة المصرف خطط متكاملة لاحتياجاته من الموارد البشرية ومهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية.				
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة المصرف بوظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.				
4	هناك تحليل ومراجعة دورية لعناصر البيئة الداخلية للمصرف (كالتنظيمية، التسويقية، المالية، البشرية،....الخ).				
5	هناك تحليل ومراجعة دورية لعناصر البيئة الخارجية للمصرف (كالقصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية،....الخ).				
6	تتوفر لدى المصرف الكفاءات البشرية المتخصصة لتخطيط الموارد البشرية.				
7	يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية.				
8	تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين عند إعداد خطة الموارد البشرية.				
9	تقتصر وضع خطة الموارد البشرية في المصرف على الإدارة العليا فقط.				
10	تخطط إدارة الموارد البشرية المسارات الوظيفية المستقبلية لعناصر الإدارة العليا.				
11	يتم إدراج بند خاص لخطة الموارد البشرية ضمن الموازنة السنوية.				
12	ثانياً- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:				
13	تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة.				
14	تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها.				
15	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر التكلفة عند اختيار مصدر الاستقطاب.				
16	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر الزمن عند اختيار مصدر الاستقطاب.				
17	تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل، زملاء العمل،....الخ) لملئ الشواغر في الوظائف.				
18	ملئ الوظائف من داخل المصرف يرفع من الروح المعنوية للموظفين.				
19	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية مثل (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات،....الخ) لملئ الشواغر في الوظائف.				
20	يتم اللجوء إلى الاستقطاب من المصدر الخارجي غالباً للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية.				
21	يساعد الاستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب.				
22	تساهم إستراتيجية الاستقطاب في تسهيل عملية اختيار الموظفين.				

١٢	متغيرات الدراسة وفقراتها	١٣	١٤	١٥	١٦
—	—	—	—	—	—
21	تقوم إدارة الموارد البشرية في المصرف بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الاختيار.				
22	هناك خطوات رئيسية محددة لاختيار وتعيين الموظفين في المصرف.				
23	تستخدم إدارة الموارد البشرية أنواعاً محددة من الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف للوصول إلى الشخص المناسب.				
24	تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات منهجية للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من القدرات الشخصية.				
25	تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان.				
26	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية والاختبارات.				
27	يقيم الموظف بموضوعية أثناء مزاولته لعمله في المصرف.				
28	يتم تعريف الموظف الجديد بالأنظمة واللوائح الداخلية للمصرف.				
29	يتم توجيه الموظف الجديد بالدوران بين الوظائف للإلمام بمهام العمل.				
30	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين الجدد بعد التعيين.				
—	—	—	—	—	—
31	توجد لدى إدارة الموارد البشرية في المصرف إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.				
32	تشجع إدارة الموارد البشرية الموظفين إلى ضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية.				
33	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل.				
34	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.				
35	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في المصرف.				
36	يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.				
37	يتولى عملية تدريب الموظفين فريق متخصص من داخل المصرف.				
38	يتم الاستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج المصرف.				
39	يقوم المصرف بتخصيص مبلغ مالي من موازنته السنوية للتدريب.				
40	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.				
41	يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.				
42	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية.				

١٢	متغيرات الدراسة وفقراتها	١٣	١٤	١٥	١٦
—	—	—	—	—	—
43	تحقق إستراتيجية الأجور والرواتب: خامساً- إستراتيجية الأجور والرواتب:				
44	تتلاءم الأجور والرواتب التي يدفعها المصرف مع الظروف المعيشية السائدة.				
45	هناك أسس عادلة لحساب العلاوات الدورية.				
46	يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عن الزيادة السنوية في الراتب.				
47	تدفع الأجور والرواتب للموظفين في مواعيدها المحددة.				
48	يقوم المصرف بدفع أجور أعلى من المصارف المماثلة للحفاظ على الموظفين.				
49	الزيادة في الأجور والرواتب تدفع الموظف إلى تحسين أدائه الوظيفي.				
50	يبحث موظف المصرف عن أعمال إضافية.				
51	يتم تعديل الأجور والرواتب لتتناسب مع التغيرات في البيئة مثل (التضخم، التكنولوجيا، البطالة،...الخ).				
—	—	—	—	—	—
52	تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجاباً على أداء الموظف.				
53	تمنح الحوافز وفق أسس علمية سليمة معلنة.				
54	تؤثر الاعتبارات الشخصية عند تحديد الحوافز للموظفين في المصرف.				
55	يوصي المدير المباشر بمنح الموظف الكفاء مكافآت استثنائية.				
56	يتقاضى موظف المصرف مكافآت لقاء أية أعمال إضافية يقوم بها.				
57	منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء الموظف.				
58	يتلقى الموظف الثناء من رئيسه المباشر في العمل عند ما يقدم عمل متميز.				
59	يملك الموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من تطوير قدراته في العمل.				
60	تتاح للموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبط بعمله.				
61	تعتمد إدارة المصرف التحفيز الجماعي كلما أمكن لحفز الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.				
—	—	—	—	—	—
62	يدرك موظف المصرف بأن منح الترقية الوظيفية تؤثر إيجاباً على الأداء.				
63	تساهم إستراتيجية الترقية في تحقيق الانسجام بين الموظفين.				
64	تساهم إستراتيجية الترقية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.				

١	متغيرات الدراسة وفقراتها	٢	٣	٤	٥	٦
65	يتم منح الترقية الوظيفية استناداً لمعايير وأسس إدارية واضحة.					
66	تمنح معظم الترقيات في المصرف بناءً على الجدارة في العمل.					
67	يتم التركيز على الأقدمية في المفاضلة بين المرشحين للترقية.					
68	يوجد تناسب بين المؤهل التعليمي للموظف ودرجته الوظيفية.					
69	يرى الموظف بأن معظم المدراء في المصرف تم ترقيتهم بعدالة.					
70	يرى الموظف بأن معظم الترقيات الاستثنائية أساسها الكفاءة في الأداء.					
71	تتفق سنوات الخبرة المقررة للحصول على الترقية مع الواقع.					
ثامناً- أداء الموظفين (المتغير التابع):						
1	يلتزم الموظف بأداء عمله حسب الأنظمة والتعليمات التي تقرها إدارة الموارد البشرية في المصرف.					
2	ينجز موظف المصرف الأعمال المطلوبة منه في الوقت المحدد.					
3	يقوم موظف المصرف باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.					
4	يمنح موظف المصرف الصلاحيات الكافية التي تخوله لأداء عمله.					
5	يشجع المدير روح المنافسة بين الموظفين من أجل التفوق في الأداء.					
6	توفر إدارة الموارد البشرية بيئة عمل مشجعة تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.					
7	تقدر إدارة الموارد البشرية الموظف المبدع في عمله.					
8	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد حاجة الموظف للدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء.					
9	تقر الدورات التدريبية (داخلية وخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء.					
10	يعتقد الموظف بأن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت.					
11	ترتبط ترقية الموظف إلى مستوى وظيفي أعلى بالكفاءة في الأداء.					
12	يلاحظ الموظف أن معايير تقييم الأداء الحالية مبنية على أسس علمية.					
13	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء.					
14	يتم تقييم أداء موظف المصرف من قبل رئيسه المباشر فقط.					
15	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفء والموظف غير الكفء.					
16	تزود إدارة الموارد البشرية الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء.					
17	تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظف.					

١٢	متغيرات الدراسة وفقراتها	١٣	١٤	١٥	١٦
18	تتسم معلومات تقييم الأداء بالسرية التامة.				
19	يساعد تقييم الأداء على تلافي نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.				
20	يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى الموظف.				
21	يتحسن أداء موظف المصرف بعد كل عملية تقييم أداء.				
22	يُعد العملاء أحد الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الموظف.				
23	تعتمد إدارة الموارد البشرية أكثر من طريقة لتقييم أداء الموظفين.				
24	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي للموظف.				
25	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط القوة في تقرير تقييم الأداء السنوي للموظف.				
26	يشعر الموظف بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائه السنوي.				
27	يتم تقييم أداء الموظفين في المصرف أكثر من مرة في السنة.				
28	يحق لموظف المصرف الإطلاع على تقارير تقييم الأداء.				
29	تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين في المصرف.				

الجزء الثالث - مقترحات وآراء:

إذا كان لديك وجهات نظر حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، فمن فضلك وضحها في السطور الآتية:

.....

.....

.....

.....

نشكركم جزيل الشكر على هذا الوقت الذي خصصتموه للإجابة على أسئلة الاستبيان.

الباحث/ مجاهد يحيى صالح المشرقي

abujibran_almashriqui@yahoo.com

mogahed_1972@yahoo.com

mogahed115@hotmail.com

□ الملحق رقم [2] □ قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	محمد جودت ناصر	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة دمشق- سوريا
2	حمود صالح عقلان	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة صنعاء- اليمن
3	منصور محمد العريقي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمران - اليمن
4	جمال سلمان اليوسف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
5	قاسم محمد النعيمي	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق - سوريا
6	منذر حسين العواد	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق - سوريا
7	محمد خالد الجاسم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
8	فريد الجاعوني	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق - سوريا
9	عدنان غانم	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق - سوريا
10	عبد الله بد الدين	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عمران - اليمن
11	عبد الواسع المخلافي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة ذمار - اليمن
12	رعد حسن الصرن	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
13	فؤاد المخلافي	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة ذمار - اليمن
14	عبد الخالق طواف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عمران - اليمن
15	تيسير علي زاهر	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
16	بسام التزة	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
17	مهند أرناؤوط	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
18	أيمن ديوب	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق - سوريا
19	محمد القباطي	مدرس	إحصاء	معهد العلوم الإدارية- اليمن
الاسم		الوظيفة		مكان العمل
20	عبد الغني عبده أحمد	مدير إدارة التدريب والتأهيل		مصرف التضامن الإسلامي
21	عبد الملك محمد ملهي	مدير إدارة الموارد البشرية		مصرف التضامن الإسلامي
22	يحيى مطهر الحدابي	مدير إدارة التسويق		مصرف التضامن الإسلامي
23	عبد الرحمن الحمادي	مدير إدارة الموارد البشرية		مصرف اليمن البحرين الشامل
24	عادل عبد الملك	مدير إدارة التسويق		مصرف اليمن البحرين الشامل
25	عبد الباسط الزريقي	مدير إدارة الموارد البشرية		مصرف سبأ الإسلامي

□

الملاحق رقم [3]

جدول اختبار الصدق التمييزي لفقرات مقياس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة)

رقم الفقرة	الدنيا			العليا			القيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
x1	87	3.28	1.008	87	4.15	0.601	-6.943	172	0.000
x2	87	3.08	0.892	87	4.14	0.613	-9.111	172	0.000
x3	87	2.59	0.909	87	3.93	0.744	-10.68	172	0.000
x4	87	2.72	0.949	87	4.06	0.635	-10.89	172	0.000
x5	87	3.54	0.818	87	4.30	0.531	-7.254	172	0.000
x6	87	2.77	0.803	87	4.13	0.524	-13.200	172	0.000
x7	87	2.18	0.724	87	3.52	0.900	-10.760	172	0.000
x8	87	4.01	1.040	87	3.48	1.088	3.2776	172	0.000
x9	87	2.79	1.025	87	3.26	0.908	-3.211	172	0.000
x10	87	3.59	0.829	87	4.11	0.689	-4.575	172	0.000
x11	87	3.31	0.992	87	4.20	0.696	-6.812	172	0.000
x12	87	2.74	1.105	87	4.06	0.840	-8.884	172	0.000
x13	87	3.09	1.007	87	4.31	0.535	-9.963	172	0.000
x14	87	2.68	0.958	87	4.02	0.647	-10.850	172	0.000
x15	87	3.14	1.047	87	4.25	0.943	-7.380	172	0.000
x16	87	4.14	1.002	87	4.59	0.708	-3.408	172	0.000
x17	87	2.75	1.081	87	4.22	0.738	-10.490	172	0.000
x18	87	2.59	0.959	87	3.22	1.166	-3.906	172	0.000
x19	87	3.46	0.925	87	3.59	0.740	-2.495	172	0.000
x20	87	3.48	1.010	87	4.02	0.731	-4.042	172	0.000
x21	87	3.63	0.667	87	4.36	0.528	-7.943	172	0.000
x22	87	3.55	0.925	87	4.24	0.570	-5.923	172	0.000
x23	87	3.26	0.908	87	4.36	0.628	-9.223	172	0.000
x24	87	3.55	0.818	87	4.25	0.633	-6.325	172	0.000
x25	87	2.82	0.959	87	3.61	1.027	-5.265	172	0.000
x26	87	3.24	1.000	87	4.14	0.668	-6.957	172	0.000
x27	87	3.16	0.819	87	4.15	0.638	-8.876	172	0.000
x28	87	3.37	1.001	87	4.29	0.746	-6.870	172	0.000
x29	87	3.40	1.094	87	4.10	0.748	-4.936	172	0.000
x30	87	3.47	0.986	87	4.21	0.435	-6.365	172	0.000
x31	87	3.59	0.800	87	4.20	0.662	-5.471	172	0.000
x32	87	3.31	0.880	87	4.25	0.437	-8.946	172	0.000
x33	87	3.48	0.874	87	4.37	0.573	-7.898	172	0.000
x34	87	2.99	0.814	87	4.11	0.538	-10.770	172	0.000
x35	87	2.90	0.716	87	4.03	0.754	-10.210	172	0.000
x36	87	3.16	0.963	87	4.30	0.612	-9.302	172	0.000
x37	87	3.01	1.062	87	4.20	0.587	-9.099	172	0.000
x38	87	3.70	0.837	87	4.20	0.679	-4.277	172	0.000
x39	87	3.38	0.991	87	4.34	0.744	-7.265	172	0.000
x40	87	3.24	0.915	87	3.75	0.651	-4.202	172	0.000
x41	87	3.99	0.723	87	4.37	0.684	-3.554	172	0.000
x42	87	2.70	0.990	87	3.77	0.727	-8.121	172	0.000
x43	87	1.86	0.702	87	3.60	0.828	-14.920	172	0.000
x44	87	1.77	0.817	87	3.17	0.955	-10.410	172	0.000
x45	87	2.05	0.926	87	3.24	1.067	-7.890	172	0.000
x46	87	2.30	1.240	87	3.90	1.162	-8.770	172	0.000

رقم الفقرة	الدنيا			العليا			القيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
x47	87	4.16	0.888	87	4.48	0.503	-2.943	172	0.000
x48	87	2.09	0.871	87	3.43	0.787	-10.590	172	0.000
x49	87	3.82	1.343	87	4.39	0.688	-3.553	172	0.000
x50	87	3.66	0.913	87	3.92	0.487	-2.383	172	0.000
x51	87	2.15	0.856	87	3.61	0.944	-10.680	172	0.000
x52	87	2.82	1.167	87	4.57	0.583	-12.580	172	0.000
x53	87	2.10	0.716	87	3.40	0.882	-10.660	172	0.000
x54	87	3.24	0.889	87	2.69	1.134	3.572	172	0.000
x55	87	1.86	0.718	87	3.34	1.032	-11.000	172	0.000
x56	87	2.60	1.125	87	3.92	0.686	-9.356	172	0.000
x57	87	1.86	1.080	87	3.09	1.282	-6.844	172	0.000
x58	87	2.79	1.132	87	4.23	0.694	-10.090	172	0.000
x59	87	2.41	0.771	87	3.66	0.696	-11.150	172	0.000
x60	87	2.06	0.920	87	3.63	0.733	-12.490	172	0.000
x61	87	2.23	0.997	87	3.78	0.738	-11.670	172	0.000
x62	87	3.31	1.174	87	4.54	0.546	-8.858	172	0.000
x63	87	3.63	0.823	87	4.17	0.533	-5.140	172	0.000
x64	87	3.21	1.047	87	4.02	0.647	-6.186	172	0.000
x65	87	2.21	0.837	87	3.89	0.689	-14.430	172	0.000
x66	87	2.29	0.730	87	3.94	0.798	-14.280	172	0.000
x67	87	2.23	0.973	87	3.64	0.849	-10.210	172	0.000
x68	87	2.44	0.985	87	3.76	0.747	-9.977	172	0.000
x69	87	2.15	0.771	87	3.53	0.963	-10.430	172	0.000
x70	87	2.43	0.871	87	3.87	0.587	-12.860	172	0.000
x71	87	2.36	0.964	87	3.91	0.640	-12.500	172	0.000

□ الملحق رقم [4]

جدول اختبار الصدق التمييزي لفقرات مقياس أداء الموظفين (المتغير التابع)

رقم العبارة	الدنيا			العليا			القيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
h1	50	4.08	0.752	50	4.56	0.501	-3.75659	98	0.000
h2	50	3.92	0.695	50	4.34	0.479	-3.5190	98	0.000
h3	50	2.88	1.100	50	4.24	0.431	-8.13943	98	0.000
h4	50	2.72	0.834	50	3.94	0.652	-8.14998	98	0.000
h5	50	2.22	0.815	50	3.98	0.892	-10.2982	98	0.000
h6	50	2.36	1.083	50	3.84	0.889	-7.46736	98	0.001
h7	50	2.12	0.982	50	4.20	0.571	-12.9424	98	0.000
h8	50	2.18	0.825	50	4.04	0.533	-13.3864	98	0.000
h9	50	2.04	0.727	50	3.56	0.861	-9.53656	98	0.000
h10	50	2.32	1.039	50	4.20	0.404	-11.9262	98	0.000
h11	50	2.36	0.921	50	4.28	0.454	-13.230	98	0.000
h12	50	1.84	0.766	50	3.88	0.718	-13.7409	98	0.000
h13	50	1.94	0.793	50	4.20	0.404	-17.9541	98	0.000
h14	50	2.30	1.182	50	3.98	0.915	-7.9474	98	0.000
h15	50	1.92	0.966	50	3.98	0.714	-12.1301	98	0.000
h16	50	2.48	1.035	50	4.10	0.974	-8.0598	98	0.000
h17	50	2.54	0.994	50	3.20	1.050	-3.22801	98	0.000
h18	50	2.98	0.915	50	3.84	1.037	-4.39756	98	0.000
h19	50	2.54	1.054	50	4.00	0.700	-8.16061	98	0.000
h20	50	2.78	1.055	50	4.14	0.639	-7.79386	98	0.000
h21	50	2.40	0.881	50	4.12	0.872	-9.81232	98	0.000
h22	50	2.26	0.803	50	4.16	0.710	-12.5293	98	0.000
h23	50	2.08	0.752	50	4.00	0.700	-13.2197	98	0.000
h24	50	2.30	0.735	50	3.64	0.749	-9.02424	98	0.000
h25	50	2.18	0.720	50	3.88	0.594	-12.8831	98	0.000
h26	50	1.98	0.553	50	2.92	0.944	-6.07491	98	0.000
h27	50	3.54	0.813	50	4.18	0.596	-4.48899	98	0.000
h28	50	2.92	1.368	50	3.88	0.799	-4.28521	98	0.000
h29	50	2.64	1.083	50	4.30	0.909	-8.29915	98	0.000

➤Abstract<

Human Resources Management Strategy and its Impact on Employees Performance in Services organizations

“A field study on the Islamic Banks in the Republic of Yemen”

Submitted by:

Mujahed Yehya Saleh Al-Mashriqi

Supervised by:

Prof. Dr. Jamal Selman Al-Yousif

Co-supervisor:

Prof. Dr. Mansour Mohammed Al-Ariki

The present study aims at identifying the strategy of human resources management and its impact on the performance of Islamic banks employees, as well as identifying the differences among respondents based on the demographic variables. The study also aims at reaching the appropriate recommendations to make the application of human resources management strategy successful in the Republic of Yemen.

The importance of the study arises from the rarity of studies on the field of human resources management strategy and its impact on employees performance in the Islamic banks in the Republic of Yemen, thus this study can be considered a noteworthy addition in this field and as a first step for future researches.

To achieve the objectives of the study and to test hypotheses, the researcher designed a questionnaire to collect data from the sample which totaled (297) employees working in four Islamic banks headquarters and their branches in the governorate of Sana'a. The analyzed questionnaires were (260) forming (87.5%) of the total number of questionnaires.

The descriptive analytical approach was used to write the theoretical part of the dissertation. The first chapter gave a general framework of the study, the second chapter addressed the strategy of human resources management in services organizations. Employees performance in services organizations was addressed in the third chapter. The fourth chapter dealt with the status quo of the Islamic banks in the republic of

Yemen, while the fifth and final chapter gave details of study procedures and the results of the field study of the strategy of human resources management and its impact on employees performance.

Using the appropriate statistical tests, the study reached the following results:

1. The level of interest in the strategy of human resources management in general was of high score.
2. The level of interest in the strategy of human resources planning was of high score.
3. The level of interest in the strategy of human resources recruiting was of high score.
4. The level of interest in the strategy of human resources selecting and appointing was of high score.
5. The level of interest in the strategy of human resources training was of high score.
6. The level of interest in the strategy of remunerations and salaries was of medium score.
7. The level of interest in the strategy of financial and moral incentives was of medium score.
8. The level of interest in the strategy of promoting human resources was of medium score.
9. The interest in the level of performance of the Islamic banks employees was of medium score.
10. There is a statistically significant association between human resources management strategy and employees performance.
11. There is a statistically significant association between human resources planning and employees performance.
12. There is a statistically significant association between human resources recruiting and employees performance.
13. There is a statistically significant association between human resources selecting and appointing and employees performance.
14. There is a statistically significant association between human resources training and employees performance.
15. There is a statistically significant association between remunerations and salaries and employees performance.

16. There is a statistically significant association between financial and moral incentives and employees performance.
17. There is a statistically significant association between the promotion of human resources and employees performance.
18. The results gave no evidence of statistically significant differences from point of view of respondents towards human resources management strategy and employees performance based on gender.
19. The results gave no evidence of statistically significant differences from point of view of respondents towards human resources management strategy and employees performance based on scientific qualification.
20. The results gave no evidence of statistically significant differences from point of view of respondents towards human resources management strategy and employees performance based on age group.
21. The results showed statistically significant differences among respondents view towards human resources strategy management based on years of experience while their views towards employees performance were not of significant differences.
22. There were no statistically significant differences towards human resources management strategy and employees performance based on training courses.
23. There are statistically significant differences towards human resources management strategy and employees performance based on position title.

In view of the forth going results, the study has reached several recommendations the most important ones were:

1. The importance of paying attention to human resources management and raising employee awareness of it, as this can lead to the improvement of employees performance as well as the final performance of banks.
2. Eliminating strict centralism in positing plans; adopting the policy of co-partnership in positing strategic plans due to its importance in activating human resources.

3. Recruiting the qualified staff that has the required knowledge, skills and capabilities that enables banks to attain their task and achieve their strategic goals.
4. Setting scientific and premeditated standards for selecting and appointing that are applicable and endurable to favoritism, mediation and different kinds of pressure.
5. Supporting training financial and morally as it is the key tool to improve performance, and the effective following up of training influence and reflection on banking.
6. Reconsidering the financial and moral incentives strategy in term of justice and fairness ; eliminating favoritism in giving them so as to be leverage to increase constructive competition among employees.
7. Reconsidering the strategy of remunerations and salaries in term of informing employees of the salary system , human resources management regulations, being transparent and explicit with them and setting sound and fair basis for calculating periodic bounces and increasing salaries in general.
8. Reconsidering promotion strategy in term of making posts available for all employees and abstaining from favoritism and bias in applying promotion systems.
9. The importance of paying attention and enhancing the assessment of employees performance in term of setting objective and fair assessment standards, starting lucid and strong mechanism in human resources departments to study weaknesses and strengths in the annual employee assessment reports, with emphasizing on associating annual performance assessment with incentives and rewards. Defining the training needs and promotion needs.