



تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف

دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والمصارف العامة العاملة في محافظة دمشق

أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

إعداد الطالب:

كنان أحمد شددود

إشراف:

الدكتور: عصام حيدر

الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد

العام الدراسي: 2020-2021



تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف

دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والمصارف العامة العاملة في
محافظة دمشق

**Evaluation the Effectiveness of Human Resource
Management Practices in Banking Sector
A Comparative Study between Private and Public
Banks in Damascus Governorate**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

إعداد الطالب: كنان أحمد شددود

إشراف الدكتور: عصام حيدر

تدقيق لغوي: محمد نعيم حسن/ مجاز في اللغة العربية/ كلية: الآداب والعلوم الإنسانية

فرع اللغة العربية/ جامعة تشرين/ عام التخرج: 2010/ التاريخ: 2010/6/16م

العام الدراسي: 2020-2021

قرار لجنة الحكم

- * اسم الباحث: كنان أحمد شذود
- * عنوان الرسالة: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف - دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والمصارف العامة العاملة في محافظة دمشق
- * قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الأكاديمي في اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية من المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق
- * لجنة المناقشة والحكم:

اسم العضو	الدرجة العلمية	الدور	التوقيع
د. عصام حيدر جامعة دمشق	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	عضواً مشرفاً	
د. محمد العلي جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة التسويق	عضواً	
د. سمر قبلان جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: تنمية الموارد البشرية	عضواً	

وذلك في تمام الساعة 12:00 الثانية عشرة صباحاً من يوم الإثنين في 2021/4/27م في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية.

شكر وتقدير

العلمُ نرينُ فكن للعلمِ مكتسباً . . . وكن له طالباً ما عشتَ مقتبساً

﴿الإمام علي كرم الله وجهه﴾

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي يسرّ أمري ووفقني وأعاني على إنجاز هذا العمل بعد عدة سنوات من الجهد والمثابرة.
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور الفاضل

عصام حيدر

المشرف على هذه الأطروحة والذي لم يبخل عليّ بالوقت والجهد والملاحظات القيّمة لإتمام الأطروحة بالشكل الأفضل.
كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدراً لهم الوقت والجهد المبذولين في قراءة الأطروحة وتقويمها وإبداء الملاحظات التي تثرىها، وهما:

الدكتور محمد العلمي

والدكتورة سمر قبلان

كما أشكر أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق لما قدموه من مساعدة في أثناء تطبيق أداة الدراسة.
وأخيراً أدين بالشكر للمعهد العالي للتنمية الإدارية لما قدموه من مساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع

الباحث: كنان أحمد شذود

الإهداء

- * إلى قدوتي الأولى، ونبراسي الذي يضيء دربى . . . والذي الغالي
- * إلى نبع العطاء والحنان . . . وطني الصغير . . . أمي الحنون
- * إلى سندي في الحياة، وحافزي للنجاح . . . حماكم الله . . . أشقائي: أيمن ودياب وشقيقتي دامين
- * إلى رفيقة الدرب، وشريكة الحياة . . . نزوجتي الغالية
- * إلى مروح صديقي الغالي الذي صدقني الود . . . وشاء القدر أن يحرمني منه مبكراً . . . نور الدين
- * ربّ أخ لم تلده أمك، تعجز الكلمات أمام عطائك . . . أصدقائي
- * من علمني حرفاً كنت له عبداً . . . أساتذتي الأفاضل في المعهد العالي للتنمية الإدارية
- * إلى من يضحون بحياتهم لنحيا بأمان . . . حماة الديار
- * أهدي بجثي المتواضع إلى كل من يقدم عملاً ليبنى الوطن . . .

الباحث: كنان أحمد شذود

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي ومقارنتها بين المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.

لتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية في مبحثين مستقلين، ومن ثم تم التطرق إلى الدراسة الميدانية ونتائجها في الفصلين الثالث والرابع من الدراسة.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة؛ وتم اعتماد الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد العينة التي تألفت من (167) موظفاً وموظفة في المصارف العامة والخاصة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة (متوسطة).
- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في محوري (الاستقطاب، والتدريب) لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة (كبيرة).
- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في محاور (الاختيار والتعيين، والتحفيز، وتقييم الأداء) والدرجة الكلية للاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة (متوسطة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (نوع المصرف) لصالح المصارف الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (العمر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة) لصالح الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من سنتين).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (عدد التنقلات الوظيفية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) لصالح الموظفين ذوي المستوى التعليمي (إجازة جامعية فأعلى).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (الجنس).

- وانطلاقاً من نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات، أهمها:
- زيادة اهتمام إدارة الموارد البشرية باستقطاب الموظفين ذوي المعارف والمهارات التخصصية وفق الأسس التي تدعم الإبداع والابتكار وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراره.
 - عقد دورات تدريبية للموظفين العاملين في المصارف العامة استناداً إلى احتياجاتهم الفعلية بهدف تزويدهم بالمهارات والمعارف المرتبطة بمجال عملهم.
 - ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بمحور تحفيز العاملين بجانبه المادي والمعنوي مما يشكل لديهم دافعاً قوياً للتميز بالأداء.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، القطاع المصرفي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج-د	ملخص الرسالة
هـ-ز	فهرس المحتويات
ح-ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
12-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3-2	1-1- مقدمة الدراسة
8-3	2-1- الدراسات السابقة
6-3	1-2-1- الدراسات العربية
8-6	2-2-1- الدراسات الأجنبية
8	3-2-1- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
9-8	3-1- مشكلة الدراسة
9	4-1- أهمية الدراسة
10-9	5-1- أهداف الدراسة
10	6-1- أسئلة الدراسة وفرضياتها
11	7-1- منهج الدراسة
11	8-1- مجتمع الدراسة وعينتها
11	9-1- حدود الدراسة
12-11	10-1- مصطلحات الدراسة النظرية وتعريفاتها الإجرائية
52-13	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
27-13	المبحث الأول: تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات
14	تمهيد
19-14	1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
22-20	2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

23-22	3-2-أهمية إدارة الموارد البشرية
27-23	2-4-تطور دور إدارة الموارد البشرية
27	2-5-الخلاصة
52-28	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
29	تمهيد
31-29	3-1-مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
34-32	3-2-مقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
38-34	3-3-مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
52-38	3-4- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
52	3-5-الخلاصة
66-53	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
54	تمهيد
55-54	4-1لمحة عن القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية
55	4-2مجتمع الدراسة وعينتها
55	4-2-1مجتمع الدراسة
59-55	4-2-2عينة الدراسة
66-60	4-3أداة الدراسة
61-60	4-3-1وصف أداة الدراسة
66-61	4-3-2الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
65-61	4-3-1-2صدق الاستبانة
66-65	4-3-2-2ثبات الاستبانة
66	4-4الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات
89-67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها
68	تمهيد
68	5-1منهج الدراسة
88-68	5-2الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها وتفسيرها
78-68	5-2-1الإجابة عن أسئلة الدراسة
88-78	5-2-2الإجابة عن فرضيات الدراسة

89-88	3-5 إجمالي نتائج الدراسة
89	4-5 التوصيات والمقترحات
95-90	قائمة المراجع
93-90	المراجع العربية
95-94	المراجع الأجنبية
99-96	ملاحق الدراسة
I-II	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

الرقم	دلالة الجدول	الصفحة
1-2	مكونات رأس المال الفكري في المنظمات	19
1-3	مقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	32
1-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المصرف	55
2-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	56
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	56
4-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	56
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد التنقلات الوظيفية	57
6-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	57
7-4	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاستقطاب مع الدرجة الكلية للبعد	62
8-4	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاختيار والتعيين مع الدرجة الكلية للبعد	62
9-4	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التدريب مع الدرجة الكلية للبعد	63
10-4	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للبعد	63
11-4	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للبعد	63
12-4	معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للاستبانة	64
13-4	معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة	65
14-4	معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي معادلة ألفا-كرونباخ والتجزئة النصفية	66
1-5	درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستبانة الموجهة للعاملين في المصارف العامة والقيم الموافقة لها	69
2-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستقطاب	69
3-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاختيار والتعيين	70
4-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التدريب	71
5-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز	71
6-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم الأداء	72
7-5	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	73

74	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستقطاب	8-5
74	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاختيار والتعيين	9-5
75	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التدريب	10-5
76	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز	11-5
76	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم الأداء	12-5
77	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	13-5
79	اختبار التجانس حسب متغير نوع المصرف	14-5
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير (نوع المصرف)	15-5
80	اختبار التجانس حسب متغير الجنس	16-5
80	اختبار التجانس حسب متغير العمر	17-5
80	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر-استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	18-5
81	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر	19-5
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر	20-5
82	اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات الخبرة	21-5
82	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة	22-5
83	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة	23-5
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	24-5
84	اختبار التجانس حسب متغير التنقلات الوظيفية	25-5
85	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير التنقلات الوظيفية	26-5
85	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير التنقلات الوظيفية	27-5
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية	28-5
86	اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي	29-5
87	اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	30-5

87	اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي	31-5
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	32-5

فهرس الأشكال

الرقم	دلالة الشكل	الصفحة
1-2	وظائف المنظمة	16
2-2	مستويات المواهب في الهيكل التنظيمي للمنظمة	21
3-2	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	25
4-2	أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة	26
1-3	استراتيجية الموارد البشرية	37
2-3	وظيفة التحليل الوظيفي كأداة أساسية لإدارة الموارد البشرية	40
3-3	مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية	41
4-3	ممارسات إدارة الموارد البشرية	43
5-3	مصادر استقطاب الموارد البشرية	45
6-3	مراحل التعيين	47
1-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المصرف	58
2-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	58
3-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	58
4-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	59
5-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد التنقلات الوظيفية	59
6-4	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	59

فهرس الملاحق

الصفحة	دلالة الملحق	الرقم
98-96	الاستبانة بصورتها النهائية	1
99	قائمة بأسماء المصارف التي تم سحب عينة الدراسة منها	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة الدراسة
- 2-1 الدراسات السابقة:
- 1-2-1 الدراسات العربية
- 2-2-1 الدراسات الأجنبية
- 3-2-1 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- 3-1 مشكلة الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة:
- 1-4-1 أهمية الدراسة من الناحية النظرية
- 1-4-1 أهمية الدراسة من الناحية العملية
- 5-1 أهداف الدراسة
- 6-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
- 1-6-1 أسئلة الدراسة
- 2-6-1 فرضيات الدراسة
- 7-1 منهج الدراسة
- 8-1 مجتمع الدراسة وعينتها
- 9-1 حدود الدراسة
- 10-1 مصطلحات الدراسة النظرية وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة:

تسعى المنظمات -في ظل الاهتمام المتزايد بالتحول إلى الاقتصاد المعرفي القائم على الموجودات الفكرية والمعرفية- إلى خلق التطوير والإبداع في أعمالها.

وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية العامل الرئيس في خلق وتطوير قوة عمل منتجة (Brito & Oliveira, 2016, 91)، وبالتالي تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة ليس فقط من العمل حالياً بل من أجل البناء للمستقبل؛ حيث إن التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء بشكل مستمر يحافظ على الموقع الحالي للمنظمات ويعمل على تحقيق التقدم والنمو لها (Itika, 2011, 9). ويمثل العنصر البشري مورداً أساسياً في المنظمات وبشكل خاص في القطاع المصرفي لأنه قائم في منتجاته على توفير الخدمات للعملاء والتي بدورها تعتمد على أداء الموظفين فيها. ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق تلك الميزة فاكتسبت أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري؛ لأن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بالعنصر البشري.

ويواجه القطاع المصرفي في الفترة الحالية تغيرات كثيرة وتحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ إذ إن العنصر البشري هو حجر الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تتطوي على تحليل احتياجات المنظمة من حيث استقطاب المورد البشري بعملياتها واختياره وتعيينه وتدريبه وتعويضه ضماناً لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه الممارسات تدفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية (حسن، 2010).

وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في العمل على تحسين فعالية ممارساتها بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بتقييم الأداء.

وتعد دراسة تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من الدراسات المهمة في كافة المجالات والظروف من أجل رفع سوية الأداء وذلك من خلال استخدام الأساليب العلمية، ويتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة والأصول غير الملموسة من معارف الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن لممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في بناء قدرات الموظفين وتطويرها ورعاية مهاراتهم الأساسية، وفي الوقت نفسه تسعى لكيفية ضمان المحافظة على تلك المهارات من خلال تقييم الأداء والتدريب والتحفيز وغير ذلك (Kozlenkova, et.al, 2014).

وبناء عليه يمكن القول إن لممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً وفاعلاً في تقييم مهارات وقدرات الموظفين ووضعهم في المكان المناسب مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة. وتأتي أهمية اختيار القطاع المصرفي كبيئة للتطبيق من الدور المهم الذي يقوم به كوسيط مالي في الاقتصاد الوطني، ولأنه في الوقت نفسه استثمار تحيط به المخاطر بسبب القروض المتعثرة، وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بمحافظة دمشق ومقارنتها بين القطاعين العام والخاص.

1-2-2 - الدراسات السابقة:

1-2-1- الدراسات العربية:

- دراسة (الرسول وكاظم، 2009): بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث ممارسة إدارة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية وكيفية تنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة برؤساء الأقسام في جامعة القادسية وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (90) مفردة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكان لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمسار الوظيفي) الدور الفاعل في تحقيق الأهداف التشغيلية.

- دراسة (القاضي، 2012): بعنوان "علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات"

هدف البحث إلى تعرّف أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وتمثلت عينة البحث بـ (88) مفردة. وتم دراسة استراتيجيات الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين ونظم التعويضات) كمتغيرات مستقلة تؤثر على الأداء كمتغير تابع. وتوصلت نتائج البحث إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين ونظم التعويضات) تؤثر بشكل مباشر في مستويات أداء ولكن بمستويات متفاوتة.

- دراسة (سعد، 2014): بعنوان "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي"

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين شركة بغداد للمشروبات الغازية

وتمثلت عينة الدراسة بـ (53) مفردة. وتم دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة تؤثر على الأداء المنظمي كمتغير تابع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء) تؤثر بشكل مباشر في مستويات الأداء المنظمي.

– دراسة (أبو شريعة، 2014): بعنوان: "إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية "

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى إدراك المديرين العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء، والتدريب) والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات، كما هدفت إلى تعرّف العلاقة بين إدراك المديرين لتلك الممارسات ومدى إيجابية اتجاهاتهم نحو فعالية تلك الممارسات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (360) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

– دراسة (البدارين وآخرين، 2014): بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين "

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك الأردنية المتمثلة (بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (78) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.

– دراسة (سلمان ومهاوي، 2016): بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية والتصدي للأزمات من جهة، ودراسة العلاقة بين تلك الممارسات والتصدي للأزمات التنظيمية التي تتعرض لها المنظمات من جهة أخرى. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (111) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي، وتمت دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة تؤثر في فعالية التصدي للأزمات كمتغير تابع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير فاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار،

والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) بدرجات متفاوتة في التصدي للأزمات التنظيمية التي تتعرض لها المنظمات.

- دراسة (بوزورين، 2017): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة، ومدى فعالية هذه الممارسات، وتعرّف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء واستدامة الميزة التنافسية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (247) من المنظمات المتوسطة في ولاية سطيف الجزائرية، وتمثلت عينة الدراسة بـ (55) منظمة. وتمت دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يؤثر على بناء واستدامة الميزة التنافسية كمتغير تابع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة ودورها الحيوي والاستراتيجي في المنظمات، وتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية بُعداً استراتيجياً لتحقيق أهداف المنظمة، وبدراسة العلاقة بين المتغيرين تبين وجود علاقة إيجابية وقوية بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء واستدامة الميزة التنافسية في المنظمات المدروسة.

- دراسة (التميمي، 2017): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات) على التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، والتأكيد على مرونة العمليات التنافسية، وتوجه تعزيز تكييف الأعمال، والتركيز على التعلم البيئي، والوعي بقدرة الإدارة الحركية). وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (330) من المديرين والعاملين في الإدارات العليا والوسطى، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة (أبو اسنينة، 2017): بعنوان "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها".

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال تعرّف مدى ممارسة (تخطيط الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي، واستقطاب الكفاءات، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء)، وتم اعتماد المنهج الاستكشافي الوصفي في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (287) من العاملين في المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. وتم استخدام الملاحظة والاستبانة كأداتين

للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها: تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة واقتصارها على الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين، إلخ.

- دراسة (محمد، 2018): بعنوان "تأثير ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ممارسات مرونة الموارد البشرية وتعزيز مقدرات الموارد البشرية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة برؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية وتمثلت عينة الدراسة بـ (30) مفردة. وتمت دراسة تأثير أبعاد ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية التي تمثلت بالمرونة الوظيفية ومرونة السلوك ومرونة المهارة كمتغيرات مستقلة على مقدرات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات ذات فاعلية عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الكليات موضع الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات مرونة الموارد البشرية وتعزيز مقدرات الموارد البشرية.

1-2-2- الدراسات الأجنبية:

- دراسة سيف الإسلام وآخرين (Saifalislam, et. al, 2014)، بعنوان:

Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University.

"ممارسات إدارة الموارد البشرية: تأثير التعيين والاختيار والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي للجامعة الأردنية العامة"

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير) على الأداء التنظيمي في القطاع الخدمي من خلال التطبيق على خدمة التعليم في الجامعة الأردنية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة على عينة من موظفي الإدارات العليا والأساتذة الجامعيين والمحاضرين في الجامعة المدروسة. وتمت دراسة بعدين من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهما: (التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير) كمتغيرات مستقلة تؤثر على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المميز، على اعتبار أن الموارد البشرية هي الثروة الأعظم للمنظمة وهي التي تخلق القيمة وتُعظمها.

- دراسة وهبة والمناديلي (Wahba & Elmanadily, 2015)، بعنوان:

Human Resources Management Practices & Employer Branding Comparative Study Between Service and Product Sector.

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص الموظفين دراسة مقارنة بين القطاعين الخدمي والإنتاجي"

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على خصائص الموظفين من خلال المقارنة بين القطاعين الخدمي والإنتاجي. وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاعي الصناعات الدوائية والاتصالات في مصر، وتألّفت عينة الدراسة من (369) مفردة وتمثل (9) منظمات في القطاع الدوائي، و(390) مفردة تمثل (10) منظمات في قطاع الاتصالات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون هامة وفعالة أكثر في القطاع الخدمي نظراً لطبيعة الخدمة وخصائصها وارتباطها بمهارات مقدم الخدمة، أما في القطاع الإنتاجي فتحكم التكنولوجيا والأتمتة على الأعمال مما يقلل من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويأتي التدريب والحوافز في مقدمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

– دراسة أوارا واينه (Awara & Eneh, 2016)، بعنوان:

Strategic Human Resource Management Practices and Organization Growth: A Theoretical Perspective.

"الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والنمو التنظيمي دراسة نظرية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على النمو التنظيمي وقيمة المنظمة، وتحديد العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والنمو التنظيمي كمتغير تابع. وتبين من خلال تعرّف آراء المديرين أن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية هي المصدر الرئيس لتقليل الخسائر وزيادة الأرباح وتعظيم القيمة، وهي التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمة، وأن خلق قيمة مضافة للمنظمة يأتي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، ولذا يجب الاهتمام والتركيز على أهم هذه الممارسات كالنمو والتخطيط والحوافز والاختيار والترقية.

– دراسة كاسا وسايين (Kassa & Singh, 2016)، بعنوان:

The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University.

"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دراسة على جامعة (Debre Brehan)"

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع الخدمي من خلال التطبيق على خدمة التعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة على (169) موظفاً من الإدارات العليا في الجامعة المدروسة. وتمت دراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية: (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة تؤثر على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المميز، وكانت العلاقة الارتباطية قوية جداً بين بعدي التدريب وتقييم الأداء مع تحقيق الأداء المتميز.

- دراسة تشلادكوف و نواتشوكو (Chladkova & Nwachukwu, 2017)، بعنوان:
Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria.

"ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين في مصارف "ميكروفينانس" النيجيرية" هدفت الدراسة إلى تعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق رضا الموظفين وفي تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة على (10) مصارف عاملة في نيجيريا، وتألّفت عينة الدراسة من (60) موظفاً في الإدارات العليا. وتمت دراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية: (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، وبيئة العمل)، وتأثير هذه الأبعاد في رضا الموظفين وتحقيق قيمة مضافة للمصارف المدروسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين باستثناء بيئة العمل إذ كانت علاقة ضعيفة، وكان لتلك الممارسات الدور الفاعل في تحقيق قيمة مضافة للمصارف المدروسة.

1-2-3 - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات وخلق القيمة لها، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتختلف معها في أنها تسعى لدراسة وتقييم فعالية هذه ممارسات إدارة الموارد في القطاع المصرفي، وتتميز بأنها الدراسة الأولى على الصعيد المحلي -في حدود علم الباحث- التي تقارن تلك الممارسات لدى عينة من الموظفين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.

1-3 - مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عدد من المصارف العامة والخاصة العاملة في محافظة دمشق، والمقابلات التي أجراها مع المديرين ورؤساء الأقسام فيها، تبين وجود ضعف في فهم وإدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمات ودورها الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة. كما تبين وجود ضعف وانخفاض الاهتمام بإدارة الموارد البشرية عموماً وبممارسات هذه الإدارة خصوصاً. ووجود تفاوت في الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بين المصارف العامة والخاصة، ومن خلال المراجعات الأدبية واستعراض الدراسات السابقة كدراسة (الرسول وكاظم، 2009)، و(القاضي، 2012)، و(البدارين وآخرين، 2014)، و(التميمي، 2017)، و(أبو اسنينة، 2017)، و(سيف الإسلام وآخرين، 2014)، و(كاسا وسابين، 2016)،

و(تشلادكوكا ونواتشوكو، 2017) تتوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة عموماً، وفي تحقيق الأداء المتميز وبناء الميزة التنافسية وخلق الإبداع، وخلق قيمة مضافة للمنظمات بشكل خاص، ومنه تبرز مشكلة البحث في ضرورة تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي من خلال تعرّف درجة تطبيقها ومقارنتها بين القطاعين العام والخاص.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة والخاصة المدروسة؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق ممارسة الاستقطاب في كل من المصارف العامة والخاصة؟
2. ما درجة تطبيق ممارسة الاختيار والتعيين في كل من المصارف العامة والخاصة؟
3. ما درجة تطبيق ممارسة التدريب والتطوير في كل من المصارف العامة والخاصة؟
4. ما درجة تطبيق ممارسة التحفيز في كل من المصارف العامة والخاصة؟
5. ما درجة تطبيق ممارسة تقييم الأداء في كل من المصارف العامة والخاصة؟

1-4-4 - أهمية الدراسة: تتوضح أهمية الدراسة الحالية في الناحيتين الآتيتين:

1-4-1- أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

سعت الدراسة الحالية إلى تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة والخاصة العاملة في محافظة دمشق، وتقديم إضافة علمية من خلال مقارنة درجة تطبيق تلك الممارسات في المصارف المدروسة.

1-4-2- أهمية الدراسة من الناحية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من تطبيقها على القطاع المصرفي الذي يمثل قطاعاً استراتيجياً من قطاعات الاقتصاد السوري، إذ يمثل هذا القطاع أهمية كبيرة على مستوى السوق المحلية لما يقدمه من خدمات للمواطنين، بالإضافة إلى دور المصارف في عملية تنمية الاقتصاد الوطني؛ فالمصارف توفر الأموال التي تدير عجلة الاقتصاد الوطني، بما يزيد من طاقة الإنتاج والدخل الوطني، لذا كان لا بد من الاهتمام وتحسين مستوى العمليات المصرفية ومتابعة حسن توجيهها خوفاً من التفريط بها في الظروف غير المستقرة. وبالتالي إمكانية استفادة المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية من نتائج البحث في تحسين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك المصارف

1-5 - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- تعرّف درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة في محافظة دمشق.

- تعرّف درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.
- مقارنة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.
- قياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الآتية: (نوع المصرف، والجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، وعدد التنقلات الوظيفية، والمستوى التعليمي).

1-6 - أسئلة الدراسة وفرضياتها:

1-6-1 - أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في محافظة دمشق؟ ويتفرع عنه السؤالان الفرعيان:

- ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة في محافظة دمشق؟
- ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق؟

1-6-2 - فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير (نوع المصرف).

الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (الجنس).

الفرضية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر).

الفرضية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الخامسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد التنقلات الوظيفية).

الفرضية السادسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي).

1-7- منهج الدراسة:

تطلب تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعدّ من أكثر المناهج ملاءمة لأهداف الدراسة الحالية، وتم ذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة تحديداً دقيقاً والمتمثلة بتقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي، ووضع التساؤلات والفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة الأصلي واختيار العينة وحجمها طريقة سحبها، ثم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على أفراد العينة ثم تفرغ البيانات، واعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة عن أسئلة ثم تحليل النتائج وتفسيرها في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى مرتبطة بموضوع الدراسة.

1-8- مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل المجتمع الأصلي للدراسة بجميع العاملين في المصارف العامة والخاصة العاملة في محافظة دمشق، بينما تمثلت عينة الدراسة بعدد من الموظفين العاملين في بعض المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة؛ إذ تتيح العينة العشوائية البسيطة الفرصة لأي عامل ليكون مفردة في عينة الدراسة.

1-9- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

1-9-1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في عدد من المصارف العامة والخاصة العاملة في محافظة دمشق.

1-9-2- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في بعض المصارف العامة والخاصة العاملة في محافظة دمشق.

1-9-3- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية خلال عامي (2019-2020) خلال الفترة الممتدة بين (2019/11/3) لغاية (2020/9/17).

1-9-4- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة بتقييم فعالية ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بمحافظة دمشق.

1-10- مصطلحات الدراسة النظرية وتعريفاتها الإجرائية:

- التقييم (Evaluation):

عرفه (أبو اسنينة، 2017، 8) بأنه: "القياس الفعلي والتقديري للحالة بناءً على معايير موضوعية، وهو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد درجة تحقق الأهداف".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الحكم على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المتمثلة (بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) من وجهة نظر الموظفين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.

– ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP):

عرفها ديسلر (Dessler, 2009) بأنها: "السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل". ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغرض الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية والاحتفاظ بها، وذلك من خلال إجراءات متعاقبة ومتربطة تتمثل بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات

- تمهيد

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية

2-4- تطور دور إدارة الموارد البشرية

2-5- الخلاصة

المبحث الأول: تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات

تمهيد:

في ظل التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم وخاصةً على المستوى التقني، وفي ظل التغيرات السريعة والمتشابكة التي تشهدها منظمات الأعمال، الأمر الذي دفعها إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها وتحقيق قيمة مضافة إلى أعمالها، ولأن العصر الحالي عصر رأس مال المعرفة وتقانة المعلومات، ولا مكان لمن يتخلف عن قطار الإبداع والابتكار، لأنه الوسيلة التي تحقق غايات المنظمات، جاءت أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارة ممارساتها بما يحقق أهداف المنظمات الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

تأتي أهمية الموارد البشرية من اعتبار الإنسان محور كل نشاط وعمل تقوم به المنظمة على اختلاف نوعها وتخصصها، ويتوقف عليه مستوى كفاءة ونمو وتقدم المنظمة، حيث لا يمكن أن تقوم منظمة بدون العنصر البشري الذي يشمل جميع العاملين في المنشأة بمختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء أكانوا في موقع اتخاذ القرار أم في مواقع التنفيذ.

وقد حققت عدة دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا معدلات عالية من النمو الاقتصادي خلال القرن العشرين واستطاعت أن تصل إلى مصاف الدول الأولى في التطور والتقدم الصناعي والتقني والعلمي وهذا كله كان مرتبطاً على الاستثمار في الموارد البشرية، كونه الاستثمار الأكثر أهمية والذي لا ينضب حالياً.

سيتم التطرق في الفصل الحالي للحديث عن تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال تعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات بدايةً، ثم البحث في أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وأخيراً تعرف تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقول تايلور (Tylor) في كتاب الإدارة العلمية "إن العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام، ويجب تصميم العمل للوصول لأقصى كفاءة إنتاجية من العامل من خلال تحليل طرائق العمل والأداء وفقاً لدراسات الحركة والزمن، وبأن تحقيق أهداف المنظمة يأتي في المقام الأول دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية، وعليه فإن أهم الأنشطة لإدارة الأفراد هي التوظيف، والتدريب، والصحة والسلامة" (بوهنة وبلهادي، 2014، 11).

وبات تطبيق إدارة الموارد البشرية في العصور الحديثة ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتحفيزها واستخراج الطاقات الكامنة منها بما يخدم أهداف المنظمة، ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية للدلالة على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية وتزويدها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (القطب ومحمد، 2013، 165).

2-1-1- مفهوم الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية للمنظمة من أهم الموارد للمنظمات اليوم، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية، لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح المنظمة أصبحت أقل قوة مما كانت سابقاً، وتم الاهتمام في مفهوم التنافسية وعكسه على الموارد البشرية انطلاقاً من صياغة مايكل بورتر (Porter) لمفهوم الميزة التنافسية، الذي بين أن الميزة التنافسية تنشأ من المنظمة وتخلق قيمة مضافة لعملائها (القاضي، 2012، 17).

وتعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات" (بلوط، 2002، 17).

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية" (حمدوي، 2004، 25).

ومما سبق ذكره نستنتج أن العنصر البشري أساس تكوين الموارد البشرية، باعتباره يشمل جميع العاملين في المنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء أكانوا في مواقع التنفيذ أم في مواقع اتخاذ القرار.

لذا تعد الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح؛ إذ لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، ويمكن القول بأن التكامل بين الكفاءة والتحفيز يؤدي إلى تحقق أفضل الأداء.

2-1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتجلى نقطة الانطلاق في فهم المعنى الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في أنها تعد اللبنة الأساس في بلورة أداء العنصر البشري، لأنها هي التي تقدم للمنظمة العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة والذي يؤثر على المنظمة وأدائها، ولأن العنصر البشري هو الأصل الأعلى من أصول المنظمة، فتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها تعنى بأهم أصول المنظمة، ولهذا تعد الموارد البشرية من المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وبالتالي يمكن القول: إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه للموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة (كرو، 2016، 2).

يتضح من الشكل السابق موقع الموارد البشرية في منظومة العمل لأي منظمة؛ حيث تعد الموارد البشرية المحدد الرئيس للإنتاجية، وهي تطوع الموارد المالية بالطريقة التي تحقق أفضل إنتاجية وأقل تكلفة من جهة، وتحقق أفضل عملية تسويقية من خلال تشغيل وتنمية التكنولوجيا المستخدمة من جهة أخرى، وبالتالي يمكن القول بأن وظائف المنظمة بمجملها قائمة على مستوى كفاءة الموارد البشرية لهذه المنظمة.

ويعرفها الباحث بأنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل للمنظمة قائم على أساس الموازنة بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين.

2-1-3- إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقانة بدء ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات بشكل عام تتمثل بارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية)؛ إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، ويتضح بالتحليل البسيط أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول ككل، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة (بيصار، 2017، 25).

2-1-3-1- مفهوم رأس المال الفكري:

يعد موضوع رأس المال الفكري حديثاً نسبياً في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به منذ فترة التسعينيات، ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد واضح له، لذلك نستعرض فيما يأتي مراحل تطوره واستكشافه، والمفاهيم التي أعطيت له ونحاول تحديد نقاط التمييز بينه وبين رأس المال المادي للمنظمة.

وأصبحت المنظمات في العالم المعاصر أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضل الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، لذا نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول الأكثر كفاءة وسرعة إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية والإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في

تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات (فرحاتي، 2016، 60-61).

- تعريف رأس المال الفكري من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية:

تم وضع عدة تعريفات لرأس المال الفكري تتفق جميعها في أنه يتمثل في كل الموارد غير النقدية والمادية، كما أنه يختلف عن الموارد غير الملموسة، حيث إن هناك موارد غير ملموسة ولكنها تنتمي إلى الأصول المادية والنقدية مثل (قوة الميزانية، وأساس الاستحقاق، وموقع المؤسسة، والتصنيفات الائتمانية).

عرف جوران وآخرون (Goran, et. al) رأس المال الفكري بأنه: "الموارد غير النقدية والمادية التي تتحكم فيها المؤسسة سواء أكان ذلك بشكل كلي أم جزئي، بحيث يسهم في خلق القيمة للمؤسسة" (عجالي، 2017، 35).

وعرف بونتس (Bontis, 1999) رأس المال الفكري بأنه: "مخزون المعرفة الذي يستقر في أذهان العاملين، فضلاً عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات والأنظمة والهياكل" (الحمדاني وعلي، 2010، 123).

في حين يرى دراكر (Dracker) أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى (عجالي، 2017، 36).

ويعرفه آخرون بأنه يضم كل الموارد من كفاءات، وعلاقات، وشبكات أعمال، والتي قد تكون في شكل فكري (كالمعرفة والأفكار) أو عاطفي وشخصي (كالسلوكيات والمواقف، والثقافة والقيم)، مما يمكن المؤسسة من خلق القيمة وتعظيمها (عجالي، 2017، 37).

ولقد أجمعت جميع التعريفات السابقة على أن رأس المال الفكري نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية (الحمداني وعلي، 2010، 124)، وهي:

1- الموارد البشرية (رأس المال البشري): وتمثل رأس المال البشري في المنظمة ولها علاقة

بمعارف العاملين ومهاراتهم وتجاربهم.

2- الموارد التنظيمية (رأس المال الهيكلي): وهي فئة الموارد التي تبقى في المنظمة عند مغادرة

العاملين وتضم المعرفة الصريحة والمرمزة، والأنظمة، وأساليب العمل وإجراءاته.

3- الموارد العلائقية (رأس المال العلائقي): وتمثل الفئة الثالثة من مكونات رأس المال الفكري

وتتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن، والموردين، وأصحاب المصالح.

ومما سبق يمكن تعريف رأس المال الفكري للمؤسسة بأنه: "كافة أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، سواء تلك التي يمتلكها المورد البشري كالكفاءة والخبرة والمهارة والقدرات الضمنية والسلوكيات أم شبكات العلاقات (رأس المال البشري)، أم المعارف الموجودة في المؤسسة كالعلامة التجارية، والمناهج، والأنظمة، وثقافة المؤسسة ومختلف المعلومات المسجلة بقواعد البيانات والمكتوبة على الأوراق (رأس المال الهيكلي)، بالإضافة إلى المعارف الموجودة في علاقات المؤسسة بمحيطها الخارجي كالعملاء، والموردين، والوسطاء، والمندوبين، والموردين، والشركاء، والملاك، والمقرضين، والصناعة، والحكومة (رأس المال العلائقي).

- مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية:

يتكون رأس المال الفكري من ثلاث فئات أساسية وهي: رأس المال البشري، والتنظيمي، والعلائقي؛ حيث إن رأس المال البشري يمثل لبنة أساسية في خلق القيمة بالمنظمات وجعلها تكسب مزايا تنافسية دائمة، بحيث يعطي القدرة لأي أحد على إنشاء رأس المال الهيكلي للمؤسسة، والذين يعملان على خلق رأس المال العلائقي من خلال تفاعلها، وبالتفاعل الذي يكون بين تلك الفئات الثلاث تخلق القيمة بالمنظمة، ويوضح الجدول الآتي مكونات رأس المال الفكري (عجالي، 2017، 44):

الجدول (1-2) مكونات رأس المال الفكري في المنظمات

رأس المال البشري	رأس المال العلائقي	رأس المال الهيكلي
- المعرفة - المهارة - الكفاءة - الخبرة - الدافع - الابتكار - المبادرة - صفات القيادة - سرعة البديهة - التأقلم - رضا العاملين - المؤهلات المهنية - التعلم - معدل دوران العمال	- العلاقات مع العملاء - قدرة الاحتفاظ بالعملاء - رضا العملاء - العقود الملائمة - السمعة - صورة العلامة التجارية - قنوات البيع - العلاقات بالموردين - التعاون في ميدان العمل - اتفاقيات منح الامتياز - الاستخبارات السوقية - ولاء العملاء	- المعلومات - البحث والتطوير - براءة الاختراع - حقوق النشر والتأليف - التراخيص - العلامة التجارية - أساليب العمل - دليل أساليب العمل - أفضل الممارسات المتبعة - تقانة المعلومات - نظم التقانة المطبقة - أنظمة الشبكات - منهجية التنظيم

(المصدر: عجالي، 2017، 44)

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

من شأن إدارة الموارد البشرية تعزيز قدرة المنظمة على جذب العاملين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم، وهذا بدوره ينعكس على المنظمة من خلال تحقيق ربحية أعلى وخفض نسبة الدوران الوظيفي، وارتفاع جودة المنتجات، وانخفاض التكاليف، وسرعة أكبر في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في بلورة هذه المهمة الأساسية للمنظمة وهذا ما ذكره الكثير من الباحثين في دراساتهم عن أهداف إدارة الموارد البشرية في تحسين عمل المنظمة (Ismail Nor, 2018, 6).

ومن ناحية أخرى أكدت الدراسات أن نسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات التي يكون لعمالها صيغة نقابية؛ أي أن هذه المنظمات لا تعاني من مشكلة التشرب الوظيفي، وهنا يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية فعالة في تحقيق أهدافها وممارساتها بخصوص العاملين، وعلى العكس تكون مرتفعة في المنظمات التي لا يكون لعمالها صيغة نقابية، حتى في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا من شأنه أن يضعف فعالية إدارة الموارد البشرية. (Kassa & Singh, 2016, 5). وعليه فإن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو معرفة مستوى المواهب في المنظمة أولاً ومن ثم معرفة كيفية إدارتها.

2-2-1- مستويات المواهب في المنظمات:

يمكن تعريف الموهبة حسب مجالاتها المختلفة بأنها: (العنزي، 2014، 365)

- حجم ونوع الموارد البشرية التي يمكنها أن تحدث تغييراً في أداء المنظمة وتوجيهه وجعله عالياً متميزاً إما من خلال إسهاماتها الحالية أو المستقبلية في المدى الزمني القصير أو الطويل.

- تلك الموارد البشرية التي يمكنها أن تحقق فارقاً في أداء المنظمة.

- مجموع القدرات كماً ونوعاً التي تمتلكها الموارد البشرية وتشمل المعرفة والخبرة

والمهارة من أجل تطوير العمل وجعل الأداء فيه عالياً لصالح المنظمة.

وتم وضع أربعة مستويات للمواهب داخل المنظمة، وهي: (نبيل، 2018، 133-134)

- مواهب قيادية (Leadership Talent): تقع هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب،

وتتضمن القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ

الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

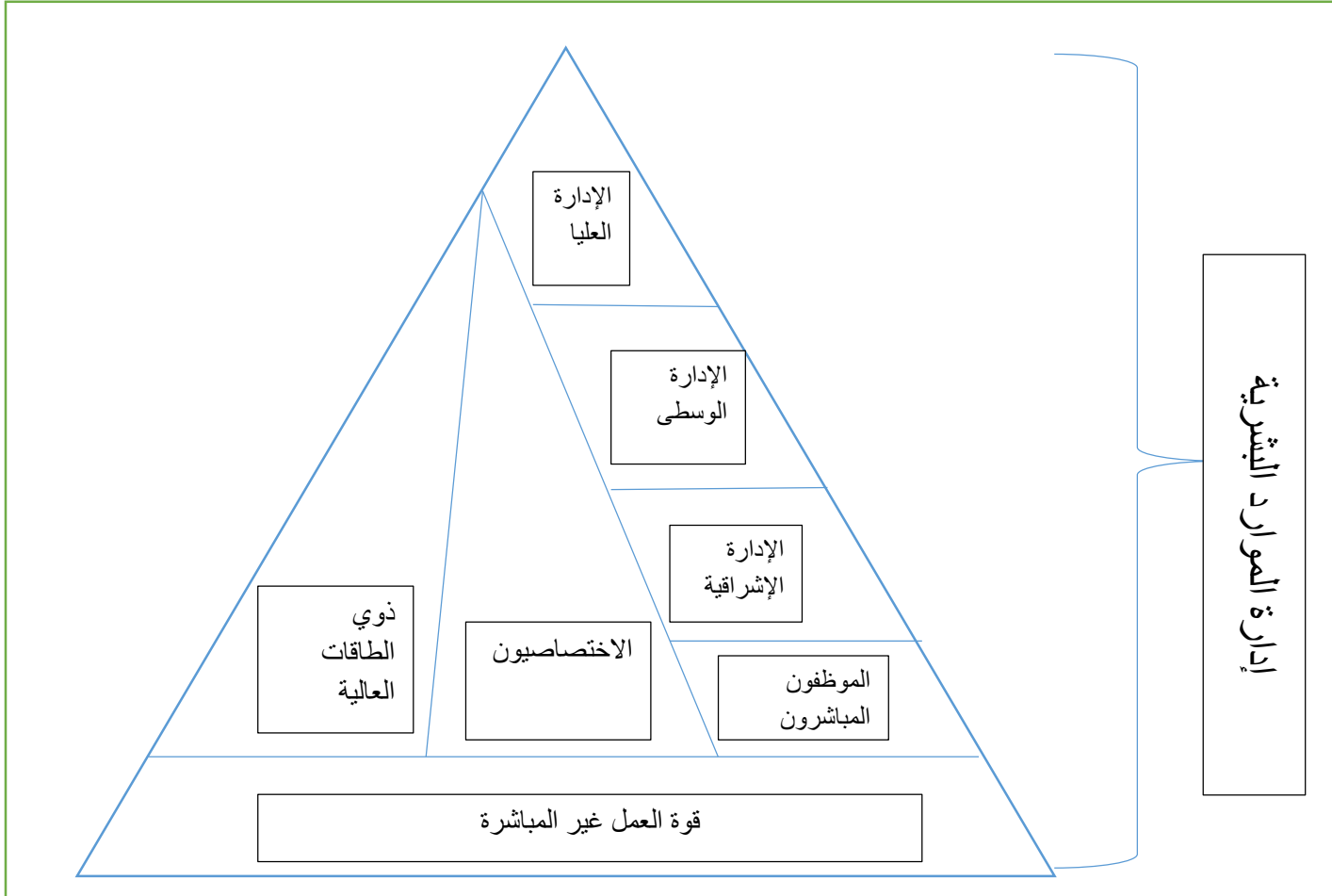
- مواهب أساسية (Key Talent): هم مجموعة الأفراد الذين لديهم حس المنافسة القوية،

ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه

من رؤية وتصور للمستقبل وقدرة على تحمل المسؤولية، وهم النوع الثاني ضمن مستويات

المواهب.

- مواهب جوهرية (Core Talent): يشكل أفراد هذا النوع القوى العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك.
- مواهب داعمة (Support Talent): يتم تنفيذ الأنشطة من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وعادة ما تكون هذه الأنشطة هي الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، ومهارات أفراد هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة ويمكن تغييرها بسرعة. ويوضح الشكل الآتي مستويات المواهب في الهيكل التنظيمي للمنظمة (نبيل، 2018، 134):



الشكل (2-2) مستويات المواهب في الهيكل التنظيمي للمنظمة
المصدر: (نبيل، 2018، 134)

يستنتج من خلال ما تقدم أن هدف إدارة الموارد البشرية جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح، وذلك مرتبط بعدة عوامل منها: (تيم، 2018، 7)

- تحفيز الأفراد.

- تطوير قدراتهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة بتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2-2-2- هدف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

إن الكفاءة الانتاجية لا تكفي بمفردها لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق المخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالٍ من الجودة، ويتم ذلك بتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة؛ أي أن يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة لا تكون من وجهة نظر المنظمة، ولكن من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا (سعيدة، 2018، 185).

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فهي تعمل على:

- توظيف الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها.
- تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.
- تطوير العمليات وطرائق التفكير والسلوكيات وعلاقات العمل.
- مراقبة توازن الحياة المهنية والشخصية للموارد البشرية.
- قيادة ومراقبة التغيير في المنظمة مروراً من نمط عمل إلى نمط أفضل (Prime, 2015, 76).

وبالتالي يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة من أجل الحصول على أفضل الأفراد ومنحهم المناصب التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم الحالية، وتقوم بتنمية قدراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تشير الدراسات إلى وجود ارتباط واضح بين نجاح المنظمة وبرامج الموارد البشرية فيها، وأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى نتائج غير مرغوبة بالنسبة للمنظمة بدءاً من عملية الإنتاج من خلال إنتاج مخالف للمواصفات، وارتفاع التكاليف، وارتفاع نسبة الوقت الضائع، وزيادة نسبة التالف، وصولاً إلى العملية المالية من خلال انخفاض الأرباح، وبعدها العملية التسويقية وانعكاسها عليها من خلال قدرة تسويقية أقل وتنافسية أضعف، وتكون النتيجة النهائية الخروج من السوق (بوهنة وبلهادي، 2014، 25).

وتتوضح أهمية إدارة الموارد البشرية في المستويات الآتية: (تيم، 2018، 6)

- المستوى الاجتماعي: من خلال تحقيق احتياجات الأفراد، مع ضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين المنظمة والفرد والنقابة.
- المستوى التنظيمي: تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال وبرامج التدريب والتخطيط والرقابة.
- المستوى الوظيفي: مراعاة المستوى الوظيفي للمنظمة وأشباع حاجاتها دون زيادة أو نقصان من خلال اعتماد التقييم والتعيين وغيرهما.
- المستوى الفردي: من خلال مساعدة الأفراد في تحديد أهدافهم واحتياجاتهم والعمل على تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة مثل اعتماد المكافآت والحوافز.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية بالنقاط الآتية: (فضيلي وحميدي، 2017، 29)

- 1- إدارة الموارد البشرية مورد استراتيجي ووظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- 2- تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات الموجودة في المنظمة.
- 3- فهم أعمق للعاملين وبالتالي سهولة التعامل معهم وحل مشكلاتهم وتحفيزهم.
- 4- القدرة على وضع العامل المناسب في المكان المناسب، واستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف.

5- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل.

2-4- تطور دور إدارة الموارد البشرية:

ركزت الإدارة الحديثة على أن موجودات أي منظمة هي قسمان: الموجودات المادية، والموجودات الفكرية أو غير الملموسة، ومن هنا بدأ الحديث عن مصطلح الموارد البشرية، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها. وعليه فإن الحديث عن تطور دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات يكمن في الحديث عن مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على النجاح في تحقيق الوظائف الموكلة إليها، وعليه فقد وضع الباحثون مجموعة من الوظائف لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

2-4-1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

أظهرت الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة أن هناك مرحلتين مرت بهما إدارة الموارد البشرية، وهما:

* مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

أنت هذه المرحلة مرافقةً لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات، حيث كانت بمثابة البداية لكثير من المشكلات التي ظهرت مع تأسيس وانتشار المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها، والاهتمام بها، فكان هناك مجموعة من النظريات في القرن السابع عشر الميلادي التي نادى بالعنصر البشري، والدليل على ذلك ظهور العديد من الكتاب الذين نادوا بضرورة تفعيل دور الموارد البشرية ضمن المنظمات والمصانع ومنهم آدم سميث (Smith Adam) في كتابه ثروة الأمم الذي كان له أبلغ الأثر في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية (بوهنة وبلهادي، 2014، 10).

* مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

وسميت بذلك لأنها أخذت من النظرية العلمية لفريدريك تايلور عام (1914) نقطة انطلاق لها، وكان أهم ما ركزت عليه هذه النظرية هو تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية؛ أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الفرد بمستوى إنتاجه، وتقسيم العمل والمسؤوليات بين المديرين والعاملين، وتدريب العمال وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم، واعتماد القانون في تأدية العمل من أجل تحقيق الانضباط فيه، ولكن يعاب على هذه النظرية أنها نظرت إلى الإنسان على أنه مثل الآلة وأهملت الجانب الإنساني (مدني، 1999، 26). وظهر بعدها العديد من النظريات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية مثل نظرية العلاقات الإنسانية للباحث ألتونمايو، ونظرية (x) و (y) للباحث دوكلاس التي تقوم على أن المديرين يضعون فرضيات ويقوم الأفراد بتطبيقها (شاويش، 2005، 26). أما في الوقت الحاضر فقد توسعت وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها لعدة أسباب منها: (بوهنة وبلهادي، 2014، 12):

- أن إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات حكومية.
- وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تُحقق وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.
- أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورة ملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

2-4-2- وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات:

تتمثل نقطة الانطلاق في تطور دور إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة في إعطائها مجموعة من الوظائف الإدارية، وكانت بمثابة تحدٍّ لها في أن تثبت نفسها ضمن منظومة المؤسسة، لتؤكد

أن نجاح أي منظمة لا يمكن بدونها، ولا تستطيع تحقيق أهدافها دون نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتفعيل وظائفها. وشملت وظائف إدارة الموارد البشرية في بادئ الأمر ما يأتي:

1- وظيفة التخطيط:

تهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويقصد به مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة مناسبة سواءً بالنسبة لمشروع قائم أم مشروع قيد الدراسة، آخذين بالحسبان الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة فيها.

2- وظيفة التنظيم:

وتعني هذه الوظيفة بتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات وتحديدّها بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات؛ أي أن هذه الوظيفة تهتم بتنظيم أعمال إدارة الموارد البشرية التي تم إحداثها في المنظمة.

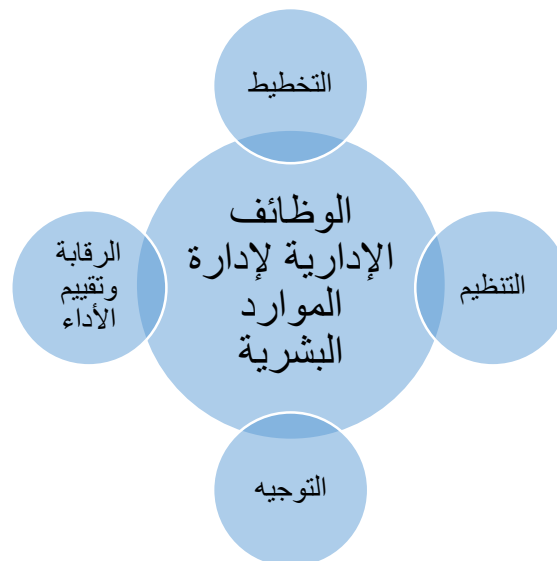
3- وظيفة التوجيه:

وتهتم هذه الوظيفة بتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حثهم على العمل برضا تام وفعالية.

4- وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:

وتعني تقييم أداء الأفراد من خلال ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية، وتعد الرقابة وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عمالية (شاويش، 2005، ص123).

ويوضح الشكل الآتي الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل (2-3) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية (من إعداد الباحث)

2-4-3- الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في المنظمات:

تطورت الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى شكلها الحالي، ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى أدوار دفاعية وأخرى هجومية: (حسن، 2005، 175)

● الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

1- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمنظمة.

2- حماية حرية التصميم والإبداع.

3- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى القضائية.

● الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات الآتية:

1- توليد العائد عن طريق المنتجات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، والملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية فيها.

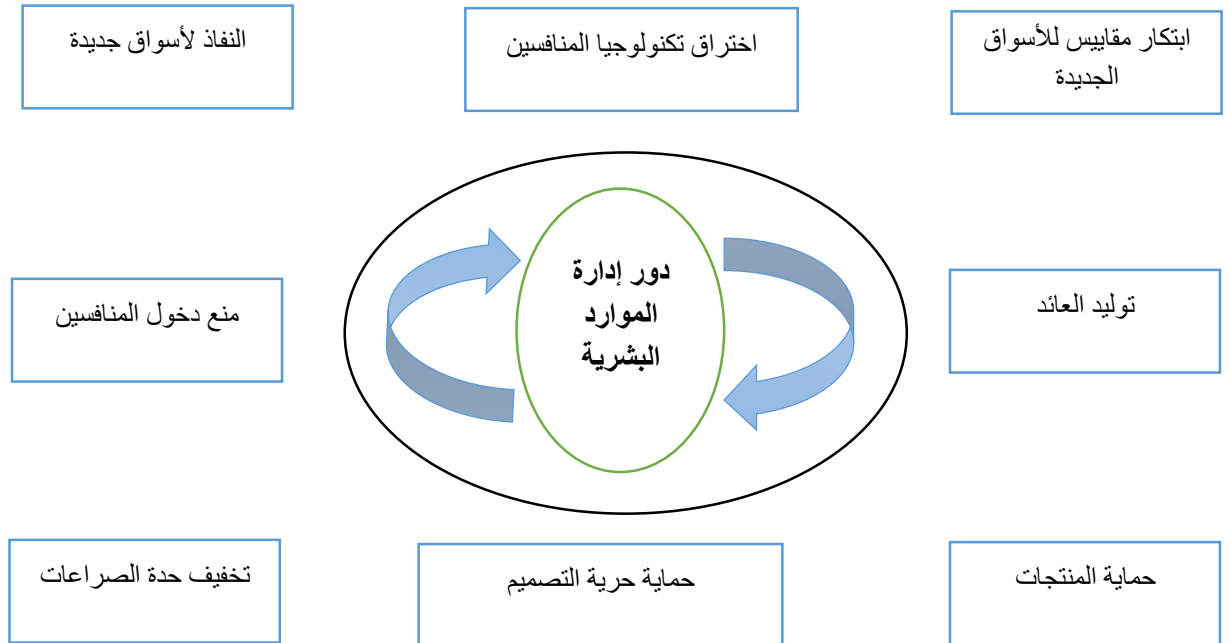
2- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

3- اختراق تكنولوجيا المنافسين وفهمها.

4- تحديد آليات النفاذ إلى أسواق جديدة.

5- صياغة استراتيجيات للتفوق على المنافسين ومنع دخول منافسين جدد.

ويوضح الشكل الآتي أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة:



الشكل (2-4) أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المصدر: (عجالي، 2017، 49)

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أكثر أهمية وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة، وأن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي الأكثر أهمية.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري "الحقيقي" الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وأن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة.

2-5- الخلاصة:

يلاحظ من خلال ما تقدم أن إدارة الموارد البشرية عملية واحدة مترابطة تشمل جميع الممارسات التي تخص المنظمة، انطلاقاً من الاستقطاب والاختبار والتعيين، وإدارة شؤون العاملين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات والخدمات وعلاقات العمل، وهنا تبرز أهمية التكامل الواجب توفره لربط هذه الأنشطة الفرعية والنظر إلى مخرجات كل نظام فرعي منها على أنها مدخلات نظام فرعي آخر، وأن التركيز على العنصر البشري من خلال تفعيل أهميته وحاجاته وتكامله واندماجه مع المنظمة، لأن هذا ما يؤسس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعد المرتكز الرئيس لنجاح عمل أي منظمة في الوقت الحالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الثاني

الإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد.

3-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3-2- مقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

3-3- مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3-4- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

3-5- الخلاصة

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن التطور الذي شهدته المنظمات المتعلق بحجمها ودورها في اقتصاديات المجتمعات في الوقت الراهن، دفعها نحو النمو والازدهار، فقد رافقته زيادة في دور الموارد البشرية في المؤسسات سواء من الناحية العددية أم الكيفية، وبالتالي أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسات حجماً كبيراً من الأجور من جهة، ومن جهة أخرى ستكلفها مبالغ معتبرة عند إنشاء مناصب جديدة، نظراً للتطور التقني، والمنافسة الداخلية والمنافسة بين المنظمات، بالإضافة إلى إعادة تأهيل العاملين والذي يفرض نفسه أحياناً عند تغيير أو توسيع نشاط المنظمة أو تحسين في النقانة المستخدمة فيها.

يمكن القول بأن المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات، وعليه فإن فعالية هذه المنظمات ونجاحها يعني تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وفي المقابل فإن تخلف هذه المنظمات عن القيام بدورها يعني تخلف المجتمع وتأخره عن نظائره، ومن هنا أتت أهمية الإدارة الاستراتيجية لأن جميع المنظمات بحاجة إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح المنظمة، وليس هناك أفضل من الإدارة الاستراتيجية للحكم على مدى تطبيق المنظمة لهذه المعايير، وهنا يظهر دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها المخرج الذي يعكس دور عمل الموارد البشرية وأهميته، ويعطي النتيجة الحقيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

سيتم التطرق في الفصل الحالي للبحث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تعرّف مفهومها، والمقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً تعرّف مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

3-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

أكد الباحثون من خلال دراساتهم على مبدأ أساسي في منظومة عمل المنظمة وهو أن الاستراتيجية المعتمدة على موارد المنظمات هي القدرات الاستراتيجية للمنظمة التي تعتمد قدرات الموارد فيها، وبخاصة مواردها المميزة، وتعتبر أن إدارة الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة أداء المنظمات لتكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

ومنه ظهر مصطلح التكامل بين إدارة الموارد البشرية والذي يشير إلى إشغال إدارة الموارد البشرية في صيانة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، ومن هنا تم اعتماد مبدأ مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوفير فرصة أكبر لمواءمة الموارد البشرية والاستراتيجيات والممارسات مع أهداف

المنظمات وتنفيذ استراتيجية العمل، وهذه المشاركة تشمل عضوية مديري الموارد البشرية في الإدارات العليا للمنظمة، الأمر الذي يتيح لهم الفرصة للمشاركة في رسم استراتيجيات المنظمة وعملية صنع القرار.

3-1-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1- الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" (عثمان، 2018، 15). ويمكن تعريفها بأنها: "عملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى للوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (العارف، 2005، 6).

وعرفها مينتزرغ وواتريس (Mintzberg & Waters) بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء أكان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة (مخططة) أم غير مقصودة (طارئة) (مرسي، 2006، 38). ويعرفها الباحث بأنها نظام إداري تستخدمه المنظمة حسب طبيعة عملها في التصميم والتنفيذ والرقابة من أجل ضمان الأداء الطويل للمنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

2- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تأقلم الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وتدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة الأمد" (علام، 2011، 102).

كما تعرف بأنها: "خطة معاصرة طويلة الأمد، تشمل ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية الخارجية التي تعمل المنظمة من خلالها، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والاقليمية والمحلية (عثمان، 2018، 17).

واستناداً إلى التعريف السابق تتضح مجموعة من العناصر الأساسية المتضمنة في استراتيجية الموارد البشرية، وهي: (تيم، 2018، 5)

- الموارد البشرية ضمن المنظمة.
- الظروف البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
- أهداف نظام الموارد البشرية الموضوع ضمن المنظمة والمنسجم مع أهداف المنظمة العامة.
- وضع استراتيجية خاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية.

يتضح مما سبق أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تمثل وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة، وتشمل قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة (نور الدين، 2011، 42).

3-1-2- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعد المنظمات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضرورةً وليس ترفاً، لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال النقاط الآتية: (عثمان، 2018، 16)

- 1- إنها مدخل مهم يساعد المنظمة في تحديد واختيار الأنسب بما يخص الموارد البشرية، وتحديد البدائل الممكنة.
- 2- تشجيع الأفراد على العمل بتفاعل وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتدريبهم على الإبداع والابتكار ومكافأتهم على عملهم.
- 3- خلق الفهم والإدراك عند الإدارة العليا بالمنظمة حول أهمية الموارد البشرية، مما ينعكس من خلال زيادة التعاون والمشاركة بين مستويات الإدارة في المنظمة.
- 4- تؤدي إلى انعكاس إيجابي على المبيعات والربحية والانتاج، وذلك بفضل وجود نظرية استراتيجية فعالة وناجحة تدير الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- 5- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 6- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال بشكل عام وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.

3-2- مقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

سادت نظرة تقليدية لدور إدارة الموارد البشرية حتى سبعينيات القرن الماضي على أنها جزء من الإدارة التنفيذية، تهتم فقط بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، كشؤون التوظيف، وإعداد البرامج التدريبية، وإجراء التسويات الخاصة بالأجور، وحفظ ملفات العاملين الخ؛ أي أنها تهتم بالأمر المكتبية التي تهتم شؤون العاملين في المنظمة، لكن اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية بأن لها دوراً استراتيجياً يختلف إلى حد كبير عن النظرة التقليدية لها. ففي بيئة العمل التقليدية يفعل العمال ما يقال لهم ويكيفون عملهم وفقاً لتوصيف الوظائف الواضحة، إلا أن ظروف العمل الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج، وبدلاً من ذلك فإن البيئة المعاصرة، ومتطلبات العمل المكثفة، والإشراف المنخفض، والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي، أدت إلى التحول الكبير في مفهوم إدارة الموارد البشرية، بل وجعلت الحاجة ملحة إلى تطبيق استراتيجيات فعالة تمكن المنظمة من إدارة الموارد البشرية بالشكل الأمثل (علام، 2011، 106).

الجدول (3-1) مقارنة بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
يركز على الأداء الآلي للمهام التي تسلم له دون منحه فرصة التفكير واتخاذ القرارات، أي يهتم بالبناء المادي للإنسان.	يعطي فرصة للتفكير والابتكار والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات، أي يهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية.
الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل، أي يركز على الجوانب المادية للعمل.	تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية، أي الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المادية.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشد روح الفريق.
مقاربة التعليم العلاجي: أي في حال كان أداء الموظف ضعيفاً يتم إعداده وتدريبه ليحقق مستوى معيناً من الأداء.	بيئة تعليم مستمرة: أي أنها تمنح الموظفين فرصاً متعددة وقدرًا أكبر من الاستقلالية في تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة.

عقلية التوظيف: أي عند توفر شاغر يتم البحث عن المرشحين، وبمجرد تحديد أفضل مرشح تنتهي سيرورة اكتساب الموهبة.	عقلية التوظيف: تعتمد على الاكتساب المستمر للموهبة، من خلال تنمية مختلف قنوات التعامل مع المواهب.
الموارد البشرية نظام سجلات: أي تكتفي بالملفات والوثائق وتتعبق المشكلات وتحلها فقط، ويقاس مدى نجاحها بمدى تسجيلها وحفاظها على ملفات الموظفين.	الموارد البشرية نظام تشارك: تعمل على تعزيز التحفيز وتشجيع التعاون، كما يقاس نجاحها بمدى حفاظها أو تطويرها لمستوى رضا الموظفين ومستويات الابتكار وزيادة الثقة داخل المنظمة.
نظام التنفيذ: وضع أنظمة واسعة النطاق تحتاج لوقت طويل (أشهر أو سنوات) ليتم تنفيذها (الدورة الحياتية كبيرة)	تجريب المبادرات الصغيرة: تجريب مبادرات صغيرة على مستوى محدد أو وحدات عمل معينة، وتجمع ردود الأفعال بشكل دوري ومبكر، مما يمكن من تعميم المبادرة أو إلغائها.

(المصدر: نور الدين، 2011، 46)

3-2-2- التحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً وتسارعاً نحو الدور الاستراتيجي منذ سبعينيات القرن الماضي بناءً على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات، وهي: (نور الدين، 2011، 49)

1- حجم وسرعة التغيرات البيئية: يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المؤسسة.

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة: أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة الحاجة إلى تنويع المؤسسة لأساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، من خلال التميز على مستوى وضع الأهداف وصياغتها، أو اختيار البدائل الاستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

3- الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة.

إن التحول من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي للموارد البشرية في أي منظمة يتطلب ضمان الدعم اللازم وذلك من خلال ما يأتي: (عثمان، 2018، 20)

- ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها التشارك ومنح الثقة للموظفين.
- يجب أن يكون قسم الموارد البشرية على استعداد للتخلي عن السيطرة.

- قوة عاملة على استعداد لتحمل قدر أكبر من المسؤولية ودعمها في ذلك.
- أن تكون التكنولوجيا التي تساعد الموارد البشرية على تطوير نفسها ذاتياً متاحة على نطاق واسع.

3-3- مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات المنظمة واستراتيجياتها، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها. وبالتالي فإن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

3-3-1- مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة حيث تعد مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي: (الضمور، 2008، ص 47)

- الخطوة الأولى: بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.
- الخطوة الثانية: مسح البيئة التنظيمية: إن تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدها في معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.
- الخطوة الثالثة: مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف وتعريف المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.
- الخطوة الرابعة: الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى: تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الاستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.
- الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل معرفة أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.
- الخطوة السادسة: تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

يتضح من خلال ما سبق مجموعة من ملامح الإطار الفكري المميز للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نوردتها في الجوانب الأساسية الآتية: (نور الدين، 2011، 46-47):

□ تعد نظاماً متكاملًا ومتربطاً تضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

□ تتوقف فعاليتها على مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المنظمة الاستراتيجية.

□ يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

□ يتوقف نجاحها على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل الخ.

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يأتي (تيم، 2018، 40):

□ تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياساً مع متطلبات الأداء.

□ تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة (مهارات، وقدرات، واتجاهات ... الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المدخل المناسب لسد الفجوة.

□ تخطيط الأداء البشري وتوجيه المهارات والقدرات بتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

□ التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

□ توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية للعناصر البشرية في حل مشكلات المنظمة وتطوير أدائها.

وتم وضع مجموعة من الإجراءات التي تعد بمثابة نقطة الانطلاق في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي: (عثمان، 2018، 21)

□ تكوين قادة في كل مستويات المنظمة حتى يتصرفوا بدورهم كمديرين بدلاً من مديرين.

□ تصميم المنظمة في شكل فرق صغيرة عالية الأداء، ويحدد كل فريق أهدافه الخاصة.

□ خلق علاقات داخل كل المجموعات والوظائف في المنظمة.

□ خلق نظام مع الكثير من المعلومات الشفافة لتزويد من فهم المعنيين لواقع الاداء.

□ نشر أفكار وقيم مركزية وقوية للحفاظ على اصطفااف الجميع.

□ بناء التركيز على التعلم المستمر وثقافة التعلم في جميع المستويات.

□ تعليم وتشجيع الأشخاص على منح الآخرين التغذية العكسية مباشرة.

□ تعيين وترقية خبراء بدلاً من مديرين.

- تكوين سمعة قوية في التوظيف الخارجي لجذب الأشخاص المناسبين.
- تطوير أساليب التدريب.

3-3-2- نموذج تطبيق مرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

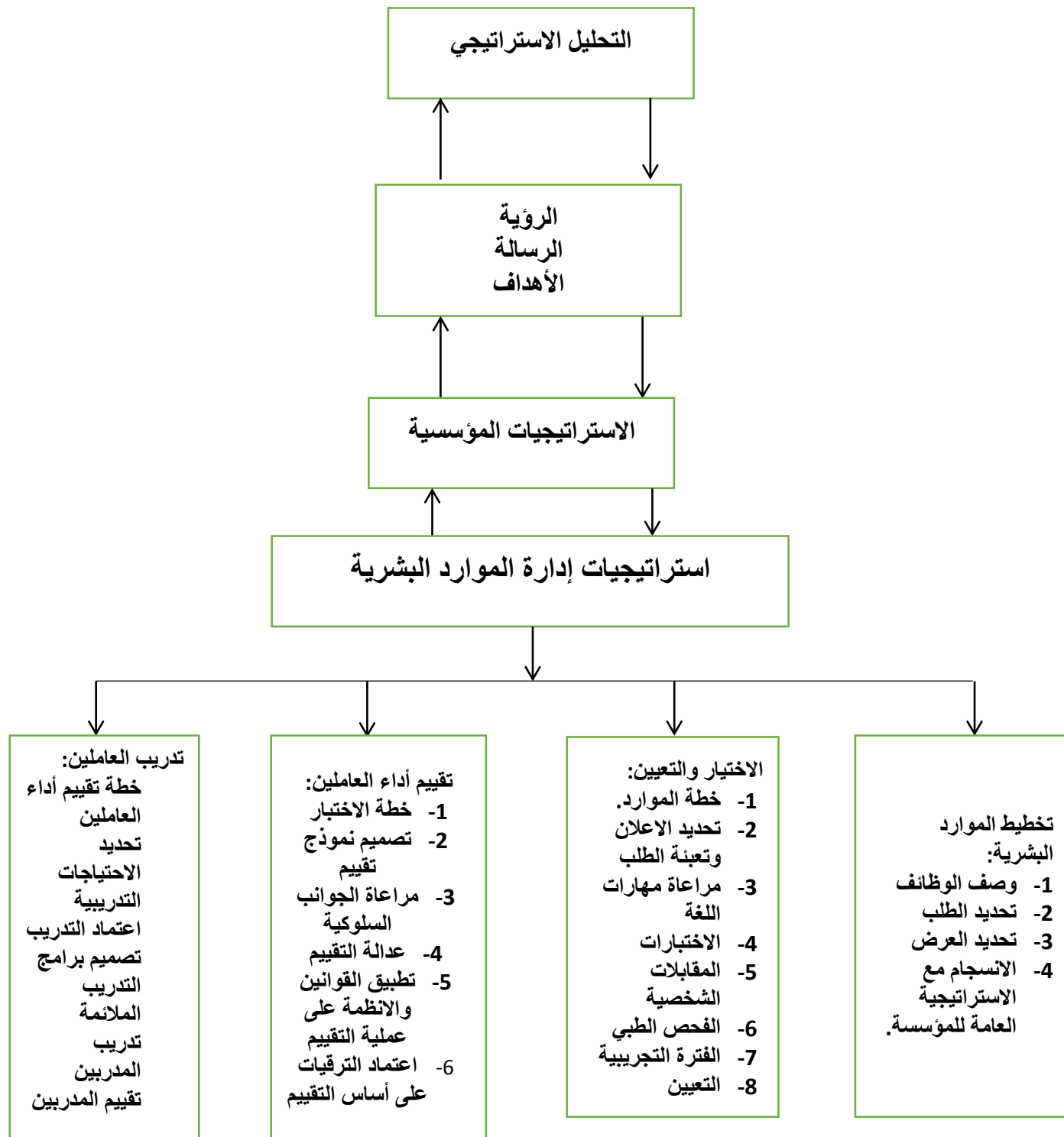
تشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية ثلاث خطوات أساسية، وهي: (الضمور، 2008، 48)

1- وضع استراتيجية الموارد البشرية: تعد عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءاً رئيساً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، وأن يتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقاً.

3- رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على القائمين بوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

ومن خلال استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتعدد مسؤولياتها، يمكن الربط بين هذه الوظائف وتوضيح الدور الاستراتيجي لها من خلال المخطط الآتي:



الشكل (1-3) استراتيجيات الموارد البشرية

المصدر: (من إعداد الباحث)

يلاحظ مما سبق أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يحتم الأخذ بالحسبان الفرضيات الآتية: (نور الدين، 2011، 50):

- 1- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.
- 2- ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.
- 3- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشاركة، بخلاف الفرضية التقليدية لإدارة الموارد البشرية.
- 4- تدعيم ثقافة الاتصال بين الرئيس والمروؤوس عوضاً عن علاقة التصادم.

3-4- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

يعبر عن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باسم ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات، وهي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، ومن الأمثلة على ذلك نذكر: التدريب والتطوير، ونظم التعويض، وتقييم الأداء، والتوظيف والاختيار، ونظم التخطيط.

ومن جهة أخرى يطلق عليها أيضاً اسم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد حدد بيرناردين (Bernardin) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء (Bernardin, 2007, 7-8).

وعند الحديث عن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر، تشير وجهة النظر الأولى إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تُنفَّذ من قبل متخصصين في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن لهذه الإدارة مهاماً محددة في كل مؤسسة ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية، وقد أصبح للمسؤول عن هذه الإدارة مهمتان أساسيتان، وهما: تطوير الموارد (الكفاءات، والمواهب، والمهارات، والمعرفة)، وتعبئة مجموع الموارد الحالية والمحتملة في إطار أهداف الوحدة والمؤسسة، إضافةً إلى أن إدارة رأس المال البشري تدعم بصفة أساسية تطور المؤسسة، وخلق قيم جديدة وضمان استدامتها. أما وجهة النظر الأخرى، فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المؤسسة هم مديرو موارد بشرية، فمن خلال تعاملهم مع الأفراد في إدارتهم،

فهم الأكثر قدرة على تفهمهم وتلبية حاجاتهم، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية (Michel, 2012, 32).

3-4-1- نموذج تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أطلق المفكرون على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تسمية وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والدور الذي تلعبه كعنصر فاعل في المجتمع، وتم تحديد هذه الممارسات بتخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات وتقييم الأداء. في حين يرى باحثون آخرون أنها تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات (القطب ومحمد، 2013، 166).

3-4-1-1- نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

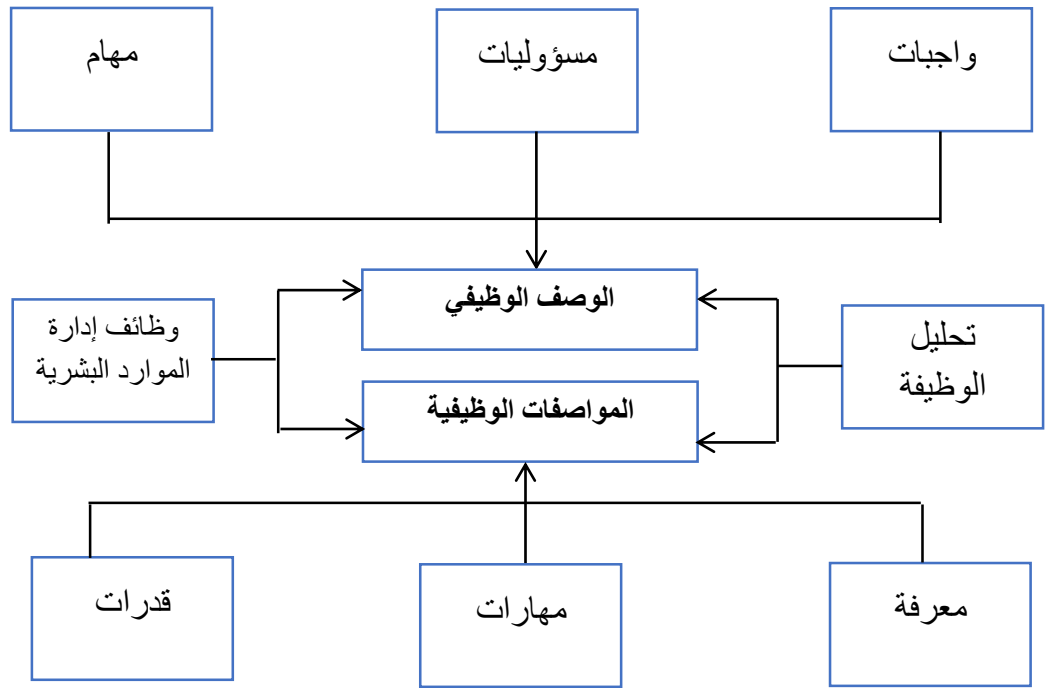
تم تصميم نموذج عملي لممارسات إدارة الموارد البشرية يتضمن خمس مجموعات رئيسية، وهي:

1- مجموعة التوظيف:

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة، ويجب عن عدة أسئلة مثل: ما عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟ ما المهارات والقدرات والخبرات الواجب توفرها فيهم؟ متى وكيف يتم التعيين والنقل والاستبعاد؟ (أبو شريعة، 2014، 15) وتشتمل مجموعة التوظيف ما يأتي:

□ التحليل الوظيفي:

يقصد به تلك العملية المنظمة لتحديد المهارات والواجبات المتطلبة لأداء وظائف محددة في مؤسسة ما، حيث يزود تحليل الوظائف بملخص للواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كذلك يحدد المعرفة والمهارات وظروف العمل التي سيتم تأدية هذه الوظيفة في ظلها (Mondy & Noe, 2005, 85). وتستخدم المعلومات التي تنتج عن عملية التحليل الوظيفي لإعداد كل من الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة والتي يوضحها الشكل الآتي:

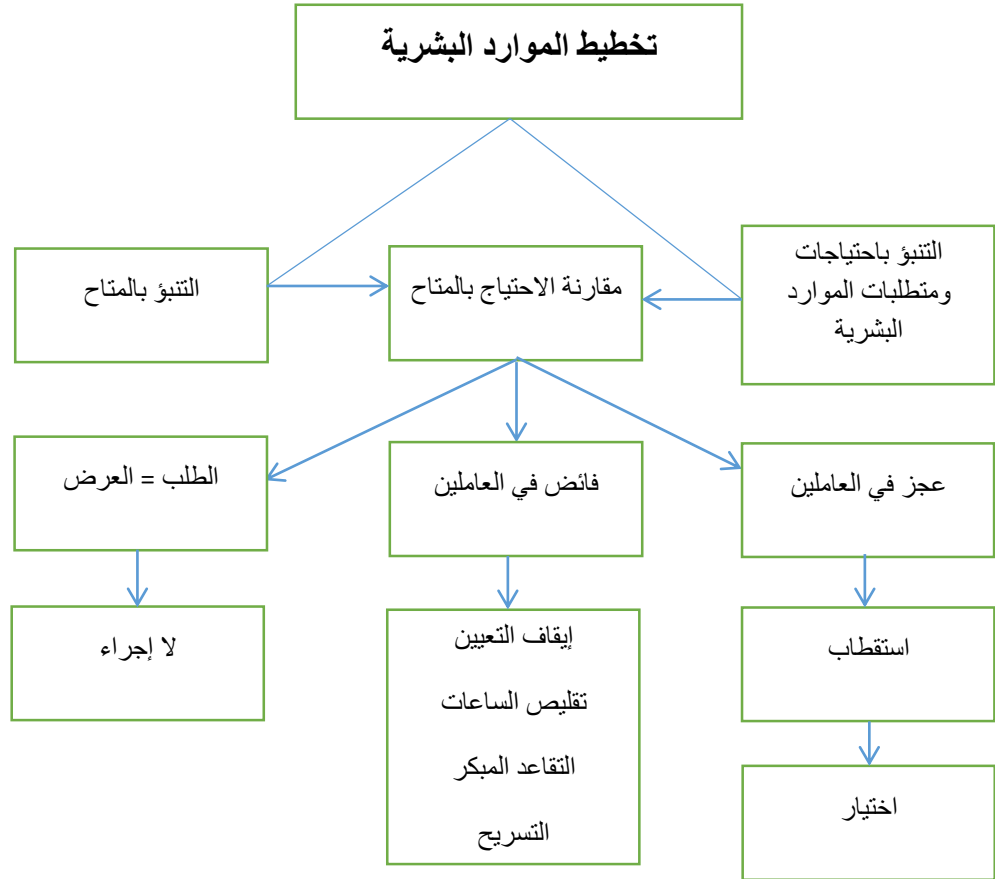


الشكل (2-3) وظيفة التحليل الوظيفي كأداة أساسية لإدارة الموارد البشرية

Source: Mondy & Noe: "Human Resource management", Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2005, p 85.

□ تخطيط الموارد البشرية:

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان المهمة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقديم للدولة ، فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يسهم بشكل أساسي في عملية التقدم، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وإن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أي هو عملية تتنبؤ يجب أن تكون ناجحة لأن نجاحها يحقق الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً (كرو، 2016، 15). ويوضح المخطط (3-3) ذلك:



الشكل (3-3) مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية

Source: Mondy & Noe: "Human Resource management", Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2005, p 85.

□ الاستقطاب:

يقصد به العملية التي تهتم بجذب الأفراد بالوقت المناسب والأعداد الكافية والمؤهلات الملائمة، وتشجيعهم للتقدم للوظائف داخل المنظمة (أبو شريعة، 2014، 17). وبالتالي في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المؤسسة.

□ الاختيار:

هو عملية فنية تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح، وهومن العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (كرو، 2016، 21).

2- مجموعة التدريب والتطوير:

تشمل مجموعة التدريب والتطوير الوظائف الآتية: (أبو شريعة، 2014، 18)

- التدريب: وهو نشاط تعليم من نوع خاص بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وتكمن أهمية عملية التدريب بأنه يمثل الوسيلة الرئيسة لتطوير العاملين؛ حيث إن الكثير من المنظمات في الدول النامية تحصر اهتمامها بالتدريب فقط، كما تعد وظيفة التدريب وسيلة فعالة لمعالجة الكثير من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها أداء العاملين.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: ويهتم بالتخطيط للتحركات المختلفة للعاملين بالمنظمة خاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.
- تقييم الأداء: وهو عملية مهمة تتمكن المنظمة من خلالها من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، فهي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي من أجل معرفة مدى استعدادهم لتقلد مناصب جديدة؛ أي هي عملية وضع نظام لتقويم أداء العاملين.

3- مجموعة التعويضات والحوافز:

لا بد أن يحصل الفرد على تعويض مناسب مقابل العمل والجهد الذي يؤديه، وهذا يتطلب من المعنيين إعداد هيكل أجور وحوافز عادل، وتصور التعويضات بأنها (القاضي، 2012، 34):

- 1- نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء.
 - 2- أداة تستخدم من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجديد.
 - 3- أداة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- تتضمن المعضلة الأساسية لمديري الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين تعظيم أرباح المنظمة من جهة وتوفير الحوافز العادلة للعاملين، أي يجب أن تكون التعويضات متسقة مع تعظيم الأرباح، وأكد جاتي بالدي (Gatibaldi, 2006) أن خطط التعويض تنقسم إلى ثلاثة أقسام:
- الخطة القائمة على المدخلات البحتة: تحدد هذه الخطة المدفوعات الثابتة لكل وحدة من الوقت بشكل مستقل من الإنتاج: المنتج والمباع.
 - خطة المكافأة: وتتكون من المكافآت الثابتة بالإضافة إلى مكافأة متغيرة تتناسب مع الإنتاج.
 - خطة الامتياز: في هذه الحالة يتم إعطاء كل دخل إضافي للعامل، حتى أنه يصبح يطالب بما تبقى من المشروع.

وتتضمن مجموعة التعويضات والحوافز (أبو شريعة، 2014، 19):

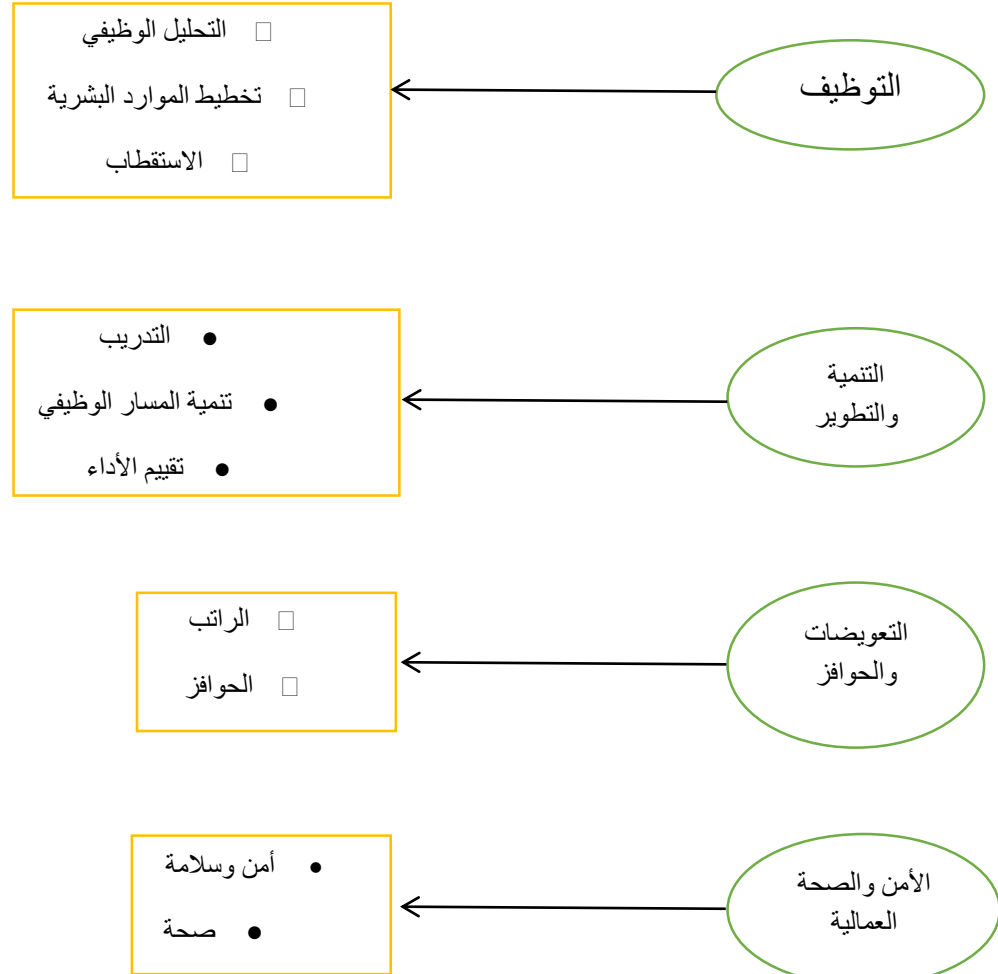
- التعويض (الراتب): وهو المال الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه الوظيفي، ويقصد بعملية تصميم نظام الرواتب تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة وبالتالي تحديد الأجر الذي يناسبها، هو من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية.
- الحوافز: وهي مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي وتشمل الإجازات والتأمين الصحي، وأي مبالغ إضافية يتقاضاها العامل إضافة للراتب الأساسي، والهدف من نظام الحوافز وضع دليل للتمييز بالعمل يمكن لأي العامل الحصول عليه لو حققه.

4- مجموعة الأمن والصحة العمالية:

وتعمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وتشمل (نعيم، 2012، 13):

- الأمان: عملية حماية الموظفين من الإصابة بحوادث في أثناء العمل.
- الصحة: وتشير إلى خلو الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتمسك بالمؤسسة.

ويوضح الشكل الآتي مخططاً للممارسات إدارة الموارد البشرية:



الشكل (3-4) ممارسات إدارة الموارد البشرية (من إعداد الباحث)

3-4-2- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتعدادها:

سيتم التطرق إلى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعداداً وشرحاً:

3-4-2-1- الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب، حتى تتمكن المنظمة من المفاضلة بينهم والحصول على أفضل المترشحين وأكثرهم ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة وفي ظل متطلبات وشروط شغلها (Muiswinkel, 2013, 5).

وعليه فإن فعالية عملية الاستقطاب بالنسبة لإدارة الموارد البشرية تظهر في ثلاثة مجالات، وهي: (بوزورين، 2015، 25)

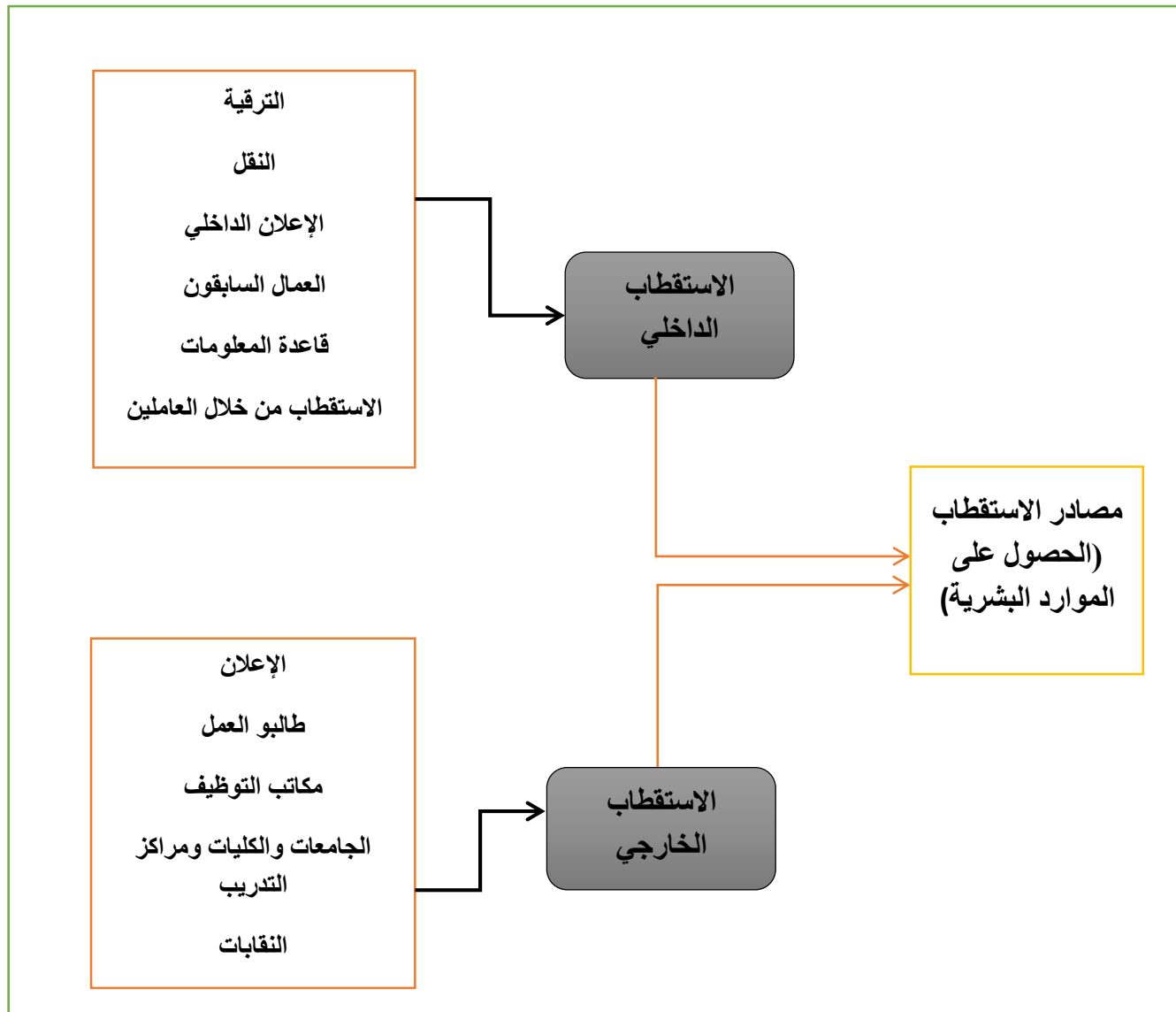
- 1- سياسات الأفراد: التي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المنظمة عرضها.
- 2- مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين، والتي تؤثر على نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف.
- 3- خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب: التي تؤثر في تحقيق التوافق بين الوظيفة والمرشح لشغلها.

وعليه فإن فعالية الاستقطاب ترتبط بقدرة المنظمة على جذب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل، وهذا يعتمد على صورة المنظمة القوية والصادقة في السوق؛ أي قوة المنظمة في سوق العمل، وبالتالي ستمكن من جذب المواهب والكفاءات المطلوبة لاستمرار نشاطها، وهناك مصدران أساسيان للاستقطاب، وهما: (Braziunaite, et. al, 2013, 198):

- المصدر الداخلي: ويتم من خلال الترقية من وظيفة لأخرى، والنقل من قسم لآخر، ووضع إعلان في لوحة الإعلان داخل المؤسسة أو الاتصال بالعمال المتقاعدين والمستقيلين لمعرفة مدى رغبتهم وإمكانيتهم للعودة للعمل، أو استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة.

- المصدر الخارجي: ويتم بالاعتماد على العاملين من خارج المنظمة، عن طريق الإعلان عن حاجتها في وسائل الإعلام المختلفة، والعودة لملفات طالبي العمل أو اللجوء إلى مكاتب التشغيل والنقابات والجامعات والكليات ومراكز التدريب.

كما ظهرت في الآونة الأخيرة طريقة جديدة للاستقطاب الخارجي وهي الانترنت، وذلك بسبب زيادة نسبة المنظمات التي تعتمد شبكة الانترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية، ومن أهم مزايا استخدام الانترنت هو انخفاض تكاليفها، وسرعة انتشارها (القاضي، 2012، 34). ويوضح الشكل (3-5) مصادر استقطاب الموارد البشرية:



الشكل (3-5) مصادر استقطاب الموارد البشرية

المصدر: (بوزورين، 2015، 26).

ويرى الباحث أن عملية الاستقطاب تعد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية، لذلك تتم دراسة فعالية عملية الاستقطاب في المنظمة بشكل دقيق باستخدام كافة الأساليب الإدارية المتبعة لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على المنظمة.

3-4-2-2-الاختيار والتعيين:

1-الاختيار:

يعرف الاختيار الفعّال بأنه انتقاء أفضل المتقدمين وأكثرهم ملاءمة لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، وهم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة المراد شغلها، إذن هو العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية بالانتقاء من بين المرشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها (العزاوي وجواد، 2010، 160). وتظهر فعالية عملية الاختيار من خلال ما يأتي: (أبو شيخة، 2013، 115)

1- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لأن العكس يجعل من العامل مصدر قلق وعدم استقرار.

2- إشباع الحاجات الانسانية للعاملين، فنتوفر لهم أجور عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم.

3- تحقيق إنتاجية عالية ويجعل تعرضهم لإصابات العمل محدوداً.

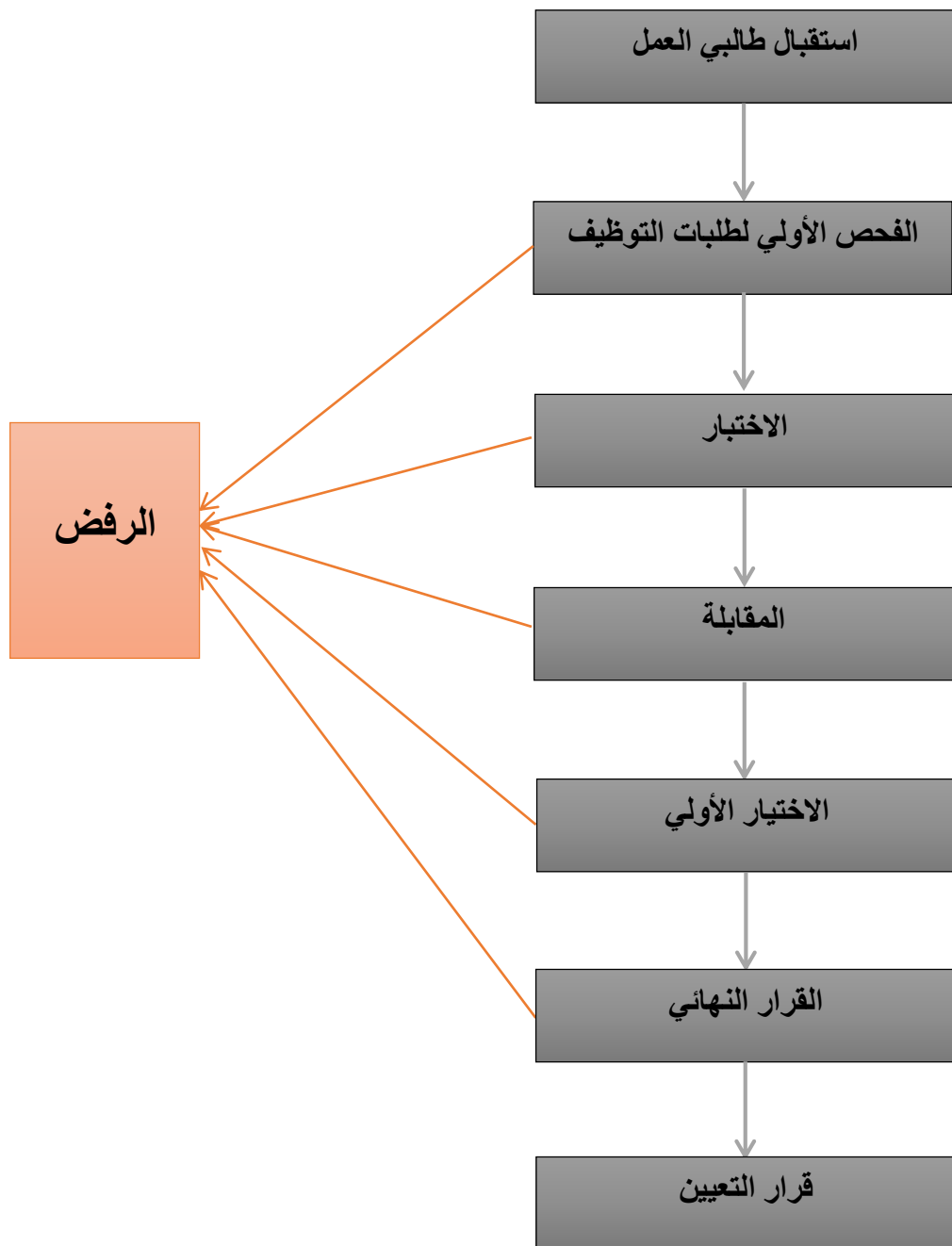
وتعتمد إدارة الموارد البشرية مجموعة معايير لتطبيق الاختيار الفعال، وهي: (بوزورين، 2015، 28)

- مستوى التعليم: ويعني تحديد الشهادة المطلوبة لشغل الوظيفة.
- الخبرة السابقة: وتعني ممارسة العمل بطريقة أفضل، لذا يتم التركيز إذا كان طالب الوظيفة ذا خبرة سابقة في مجال الوظيفة المراد شغلها.
- الصفات البدنية: مثل الطول أو القوة أو الجمال والأناقة.
- الصفات الشخصية: كأخلاق المتقدم للوظيفة وطباعه وثقته بنفسه وحساسيته.

2-فعالية التعيين:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات الاختيار ويشترك مديرو الإدارات الأخرى في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فهي عادة ما تكون من جهة مركزية. وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها، وبالتالي فإن عملية التعيين هي نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار، وتتم عملية التعيين بإجراء المقابلة الشخصية مع الشخص الذي تم اختياره وتنتهي بقرار تعيينه (كرو، 2016، 26).

وتتم ممارسات إدارة الموارد البشرية لحين الوصول إلى مرحلة التعيين بالمراحل الآتية والتي يوضحها الشكل (3-6) (بوزورين، 2015، 28):



الشكل (3-6) مراحل التعيين
المصدر: (بوزورين، 2015، 28)

3-4-2-3- التدريب والتطوير:

تنظر إدارة الموارد البشرية إلى التدريب على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وتطوير سلوكه بشكل أفضل (المعشوق، 2011، 251).

في حين تنظر إدارة الموارد البشرية إلى التطوير على أنه توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، ويعد التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية (أبو النصر، 2007، 244).

وترتكز فعالية التدريب والتطوير على خمس ركائز أساسية، وهي (Novkovska, 2013, 45):

1- تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات المترشحين وإمكاناتهم.

2- تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية.

3- التحفيز بمختلف أنواع الحوافز.

4- الحفاظ على الموارد البشرية.

5- نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

وتظهر مخرجات عملية التدريب والتطوير على العاملين كما يأتي: (بوزورين، 2015، 32)

□ تزود الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية المتعلقة بالعمل وتعمل على تحسينه وطرائق الأداء المناسبة لوظيفة معينة.

□ تطور الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف.

□ ارتفاع مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف، مما يعمل على خفض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة.

□ تحقيق التنسيق بين مهارات الأفراد والمتغيرات البيئية والتكنولوجية.

وتضع إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيق فعالية التدريب والتطوير، وهي: (Makinen, 2013, 87)

1- ضمان مستوى مرتفع من المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد وتسهيل تكييفهم مع مختلف التغيرات في مهام وظائفهم إضافة إلى تنويع وزيادة معرفتهم بمختلف الظواهر.

2- تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك الأفراد واتجاهاتهم لأخلاقيات العمل بالمؤسسة.

3- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء.

4- خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات.

5- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات وأداء الأفراد.

6- تحقيق وضمان استقرار المؤسسات ومرونتها.

3-4-2-4- التحفيز:

يعد وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المنظمة من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة والفعالة، وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات كان لازماً وضرورياً على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدرسة لتحقيق من خلالها التميز والتقدم وتضمن بقاءها واستمرارها، وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في كونه يسهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للمنشأة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أم العالمي.

وينظر إلى التحفيز على أنه المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل إيجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أدائه وتحسنه (كرو، 2016، 30).

وتهدف عملية التحفيز إلى تحقيق ما يأتي: (بوزورين، 2015، 42)

1- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كماً ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ إنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

2- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أم الخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابياً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل معها وتفضيلها عن غيرها.

وتطبق إدارة الموارد البشرية أنواع فعالة للتحفيز، وهي: (اليامي، 2014، 224)

- الحوافز المادية: تشمل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم.
- الحوافز المعنوية: كتوفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب، والترقية، وبيئة العمل المناسبة والاعتراف بالجهود المبذولة.

- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد ذي الإنتاج الأفضل أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.
- الحوافز الجماعية: تكون مقابل عمل جماعي، فهي تتمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. وتعد المشاركة في الأرباح وكذلك مشاركة العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المنظمات.
- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أوهي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم.
- الحوافز السلبية: وهي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوع من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حال إهماله أو تقصيره في أداء العمل، وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب؛ من خلال التوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية وخفض الرتبة.

3-4-2-5- تقييم الأداء:

يتم استخدام نتائج تقييم الأداء من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها، وأيضاً الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أدائهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى، وهو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية (كرو، 2016، 25). ويعد تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وتشمل الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية. كما أنه يتضمن أداء الفرد في عمله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. وهو يعدّ وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل جوانب الضعف.

ويجب أن تحقق إدارة الموارد البشرية عدة أمور حتى يكون تقييم الأداء فعالاً، وهي: (زاوي وتومي، 2010، 9-10)

- 1- أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات، تبعاً لدرجة أهميتها.
- 2- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع.
- 3- أن يدرك المقيّمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة.

4- أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها.

5- أن يعتمد التقييم معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها تتحقق من خلال الخطوات الآتية: (العنزي والساعدي، 2007، 16):

● تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى

ارتباطها بأهداف المؤسسة، والهدف من عملية التقييم، وتوضيح ذلك لكل من العاملين والمشرفين.

● اختيار طريقة التقييم: يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، لأنها ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين العامل ورئيسه.

● تدريب المشرفين: نظراً لارتباط عملية التقييم ببعض القرارات المهمة كالترقية، والعلاوات، والمكافآت، وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم، فيجب تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه.

● مناقشة طرائق التقييم مع العاملين: قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس العاملين الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهدافه، والعناصر التي سيركز عليها والفوائد المتوقعة الحصول عليها.

● وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، لذا يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، كما يجب أن يتم تقييم الأداء والسلوك في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس.

● مناقشة نتائج التقييم مع العامل: فمن حقه معرفة جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه لمعرفة مدى تقدمه في العمل ومقارنتها مع ما هو متوقع منه.

● اتخاذ القرارات الإدارية: وتتعلق بنواحي عديدة مثل النقل والترقية وغيرها.

● وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: وتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الأداء، وهما: التقييم الرسمي، والتقييم غير الرسمي إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي: فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، ويعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية (كرو، 2016، 27).

3-5- الخلاصة:

أصبحت عملية التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضرورة ملحة ولا سيما في ظل التطور المتسارع في نظم الإدارة ودخول التكنولوجيا الحديثة واشتداد عملية المنافسة والهاجس الكبير من البقاء في السوق وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال استعراض الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يتضح أنها أساس نجاح المنظمة واستمرارها، كما أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتحقق من خلال تطبيق النموذج الأمثل للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيفية تشبيك العلاقة بينها، حيث ظهرت أهمية تطبيق فعالية قصوى لمرحلة الاستقطاب والاختيار والتعيين في رفع كفاءة العاملين في المنظمة، ومن ثم تم تعرّف دور التدريب والتطوير في رفع مستوى المنظمة واستنتاج أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الميزة، وكيف أن التحفيز يعد وسيلة مهمة لاستمرار العاملين وبقائهم في المنظمة وبالتالي تقليل دوران العمل، وفي النهاية تستطيع المنظمة معرفة وضع عمالها من خلال تطبيق عملية تقييم الأداء الفعالة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

1-4 لمحة عن القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية

2-4 مجتمع الدراسة وعينتها:

1-2-4 مجتمع الدراسة

2-2-4 عينة الدراسة

3-4 أداة الدراسة:

1-3-4 وصف أداة الدراسة

2-3-4 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1-2-3-4 صدق الاستبانة

2-2-3-4 ثبات الاستبانة

4-4 الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يقدم الفصل الحالي لمحة بسيطة عن القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية، كما يتضمن وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي وعينتها، إضافة إلى المنهج المستخدم فيها، وأداتها الرئيسية والإجراءات المتبعة للتحقق من خصائصها السيكومترية (صدقها وثباتها)، والإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

4-1- لمحة عن القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية:

أدارت الحكومة القطاع المصرفي لعدة عقود متواصلة؛ حيث كانت جميع البنوك العاملة في سورية تعمل كمؤسسات حكومية ولم يكن هناك أي دور للقطاع الخاص أو المنافسة المصرفية، فتكون النظام المصرفي في سورية من مصرف سورية المركزي وستة بنوك تعمل كل منها بقطاع معين حسب اختصاصها المهني (التجاري، العقاري، الزراعي... إلخ)، وبقي هذا القطاع على هذا الحال حتى مطلع القرن الحالي، حيث شهد القطاع المصرفي في سورية تطوراً ملحوظاً، نتيجة الإصلاحات التي تم اعتمادها فتم السماح للقطاع الخاص بدخوله والاستثمار به، وهذا ما أنعش الاقتصاد الوطني في سورية وسمح في تسريع العجلة الاقتصادية السورية.

كان قطاع المصارف أحد أبرز القطاعات التي ظهرت فيها لمسات الإصلاح وهو ما كان لا بد له أن يتم، وكأن القائمين على هذه العملية في سورية باتوا على قناعة تامة بذلك المثل القائل: "إذا كان النقد هو دم الاقتصاد فإن القطاع المصرفي هو شريانه"، وبالتالي فإن ذلك يعني أن إصلاح القطاع المصرفي "شريان الاقتصاد" سيساعد وسيكون داعماً لإصلاح قطاعات أخرى بما يحقق الأهداف الاقتصادية العامة للدولة.

هيكل القطاع المصرفي في القطاع السوري:

شهد القطاع المصرفي السوري تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، وهو نتيجة للإصلاحات الكبيرة التي طالت هذا القطاع والتي أسهمت في بناء قطاع مصرفي يتسم بالتنوع والانفتاح والقدرة على التطور المستمر، ويقوم هذا القطاع على قاعدة عريضة ومتنوعة من المصارف العامة والخاصة والإسلامية، إضافةً إلى البنية التشريعية الحديثة للقطاع المصرفي في تنويعه وتعميقه سواء من حيث عدد المؤسسات المالية أم نوعية الخدمات المقدمة وجودتها وسرعتها، وبالنسبة لهيكل القطاع المصرفي في الاقتصاد السوري فيعمل تحت رقابة مصرف سورية المركزي في

السوق السورية ستة مصارف عامة جنباً إلى جنب وبالتنافس مع أحد عشر مصرفاً تقليدياً وثلاثة مصارف إسلامية.

تقدم هذه البنوك على اختلاف تصنيفها -مصارف تجارية تقليدية أو مصارف إسلامية - مجموعة كبيرة من الخدمات المتنوعة، وعلى الرغم من الرقابة الشديدة والقيود الكثيرة المفروضة عليها من المصرف المركزي التي تضبط عمل هذه البنوك، إلا أنها تمكنت من خلق بيئة تنافسية معتدلة الشدة يتمكن فيها كل بنك من تمييز نفسه وخدماته عن باقي البنوك العاملة في سوريا، حيث أصبح أمام العميل السوري مجموعة كبيرة من الخيارات التي يمكنه التعامل معها، وتبحث غالبية المصارف عن تنويع وتوسيع ما تقدمه من خدمات ومنتجات على جميع الأصعدة ولجميع فئات العملاء من خلال الأدوات المالية الجديدة التي تحقق السهولة واليسر في التعامل مع العملاء، وتحاول أن تبتكر كل ما هو من شأنه أن يحافظ على عملائه أو يسهم في جذب عملاء جدد.

4-2- مجتمعة الدراسة وعينتها:

4-2-1- المجتمع الأصلي للدراسة:

يتألف المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (4258) موظفاً وموظفة وفق إحصائيات مديرية البحوث الاقتصادية في محافظة دمشق التابعة لوزارة المالية في الجمهورية العربية السورية خلال عامي (2019-2020).

4-2-2- عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (167) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين في عدد من المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق (الملحق، 2)، وتوضح الجداول الآتية توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الآتية: (نوع المصرف، والجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والتنقلات الوظيفية، والمستوى التعليمي)، وتكراراتها ونسبها المئوية:

الجدول (4-1) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المصرف

نوع المصرف	العدد	النسبة المئوية
مصرف عام	86	51.5%
مصرف خاص	81	48.5%
المجموع	167	100%

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف العامة بلغت (51.5%)، بينما بلغت (48.5%) من الموظفين في المصارف الخاصة، وهما نسبتان قريبتان من بعضهما البعض إلى حد ما.

الجدول (2-4) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	89	%53.3
أنثى	78	%46.7
المجموع	167	%100

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذكور بلغت (%53.3) وهي أعلى قليلاً من نسبة الموظفات الإناث التي بلغت (%46.7).

الجدول (3-4) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
20-30 عاماً	45	%26.9
31-40 عاماً	56	%33.5
41 عاماً فأكثر	66	%39.6
المجموع	167	%100

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق أن (%26.9) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (20-30) عاماً، وأن (%33.5) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (31-40) عاماً، وأن (%39.6) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (41 عاماً فأكثر) التي تمثل النسبة الأكبر تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (4-4) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنتين	45	%26.9
(2-5) سنوات	35	%21
(5-8) سنوات	54	%32.3
أكثر من (8) سنوات	33	%19.8
المجموع	167	%100

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق أن (%26.9) من أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من سنتي خبرة، وأن (%21) من أفراد عينة الدراسة لديهم (2-5) سنوات خبرة، وأن (%32.3) من أفراد عينة الدراسة

لديهم (5-8) سنوات خبرة والتي تشكل النسبة الأكبر تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأن (19.8%) من أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من (8) سنوات خبرة.

الجدول (4-5) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية

التنقلات الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مرة واحدة	72	43.1%
(2-3) مرات	56	33.5%
أكثر من (3) مرات	39	23.4%
المجموع	167	100%

(الجدول من إعداد الباحث)

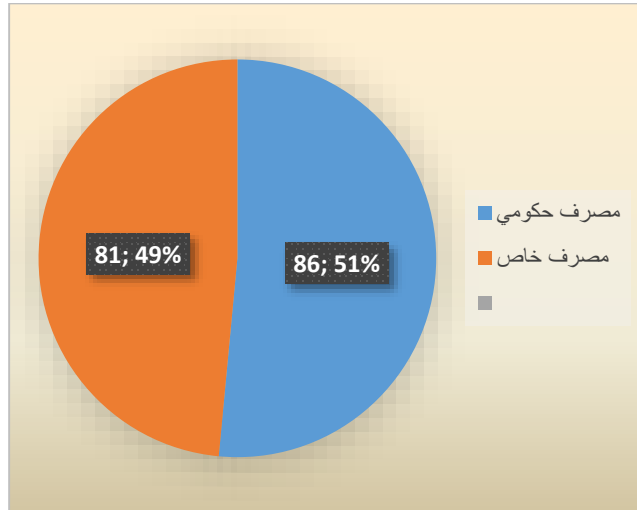
يتضح من الجدول السابق أن (43.1%) من أفراد عينة الدراسة لديهم تنقلات وظيفية لمرة واحدة، وهي النسبة الأكبر تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية، وأن (33.5%) من أفراد عينة الدراسة لديهم (2-3) مرات تنقلات وظيفية، وأن (23.4%) لديهم أكثر من (3) مرات تنقلات وظيفية.

الجدول (4-6) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

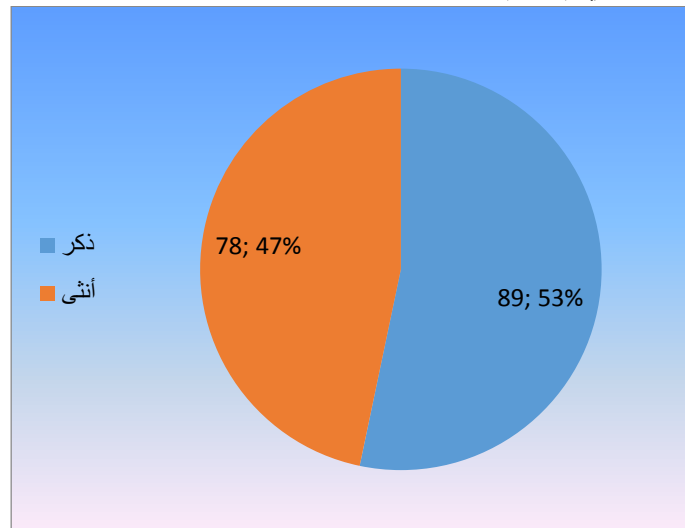
المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	30	18%
معهد متوسط	47	28.1%
إجازة جامعية فأعلى	90	53.9%
المجموع	167	100%

(الجدول من إعداد الباحث)

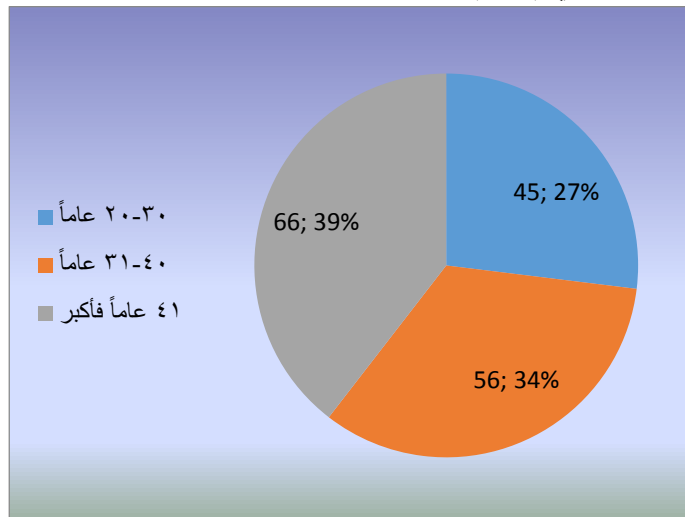
يتضح من الجدول السابق أن (18.1%) من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، وأن (28.1%) من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة معهد متوسط، وأن (53.9%) من حملة الإجازة الجامعية فأعلى التي تشكل النسبة الأكبر تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وتوضح الأشكال البيانية الآتية النسب المئوية لأفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة:



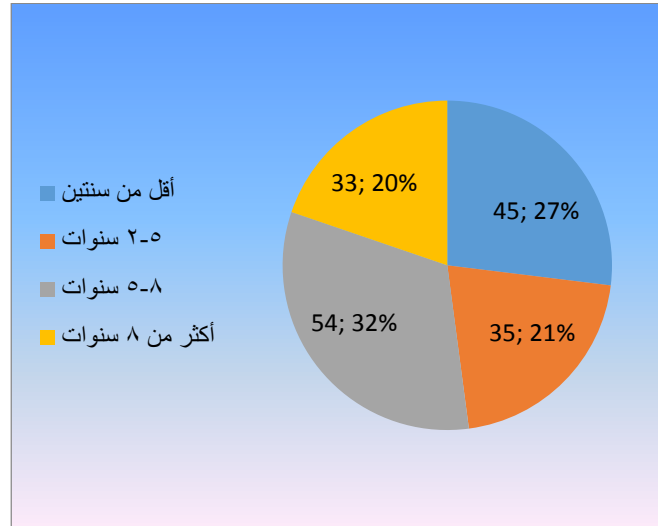
الشكل البياني (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المصرف



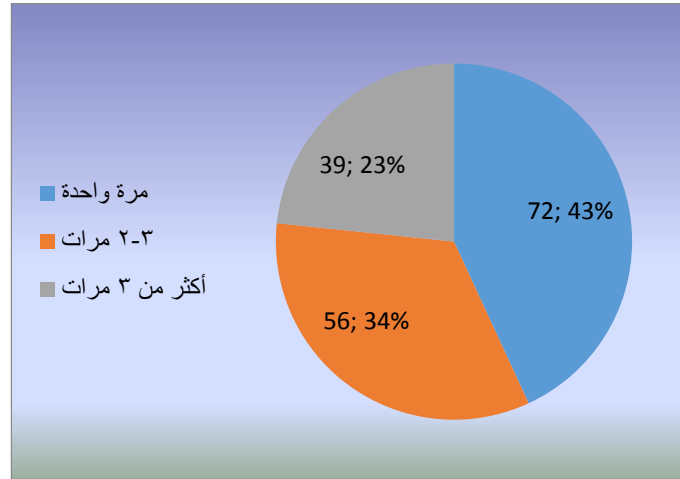
الشكل البياني (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



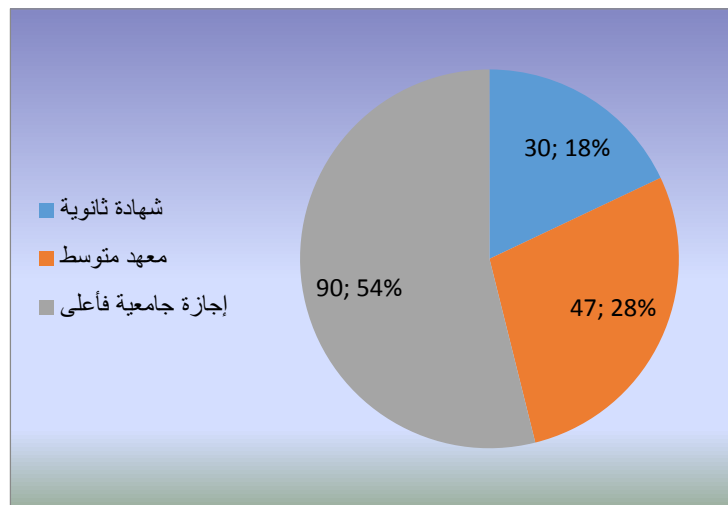
الشكل البياني (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر



الشكل البياني (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



الشكل البياني (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد التنقلات الوظيفية



الشكل البياني (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

4-3 أداة الدراسة:

4-3-1- وصف أداة الدراسة

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة الحالية، وتم بناؤها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرسالة، إضافة إلى المقابلات التي أجريت مع عدد من موظفي المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق، واستشارة بعض السادة المحكمين، وتألفت الاستبانة بصورتها النهائية (الملحق، 1) من (33) بنداً موزعاً على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي:

- الجنس: وأعطى الرموز الآتية:

الجنس	ذكر	أنثى
الرمز	1	2

- العمر: وأعطى الرموز الآتية:

العمر	30-20 عاماً	40-31 عاماً	41 عاماً فأكثر
الرمز	1	2	3

- عدد سنوات الخبرة: وأعطى الرموز الآتية:

سنوات الخبرة	سنتين فأقل	3-5 سنوات	6-8 سنوات	أكثر من 8 سنوات
الرمز	1	2	3	4

- التنقلات الوظيفية: وأعطيت الرموز الآتية:

التنقلات الوظيفية	مرة واحدة	2-3 مرات	أكثر من 3 مرات
الرمز	1	2	3

- مستوى التعليم: وأعطى الرموز الآتية:

مستوى التعليم	شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية فأعلى
الرمز	1	2	3

القسم الثاني: ويتضمن بنود الاستبانة وتوزعت على خمسة أبعاد (محاور) رئيسة، وهي:

- البعد (المحور) الأول: وهو بعد (الاستقطاب): وتقاسه البنود (1-6).
 - البعد (المحور) الثاني: وهو بعد (الاختيار والتعيين): وتقاسه البنود (7-14).
 - البعد (المحور) الثالث: وهو بعد (التدريب): وتقاسه البنود (15-20).
 - البعد (المحور) الرابع: وهو بعد (التحفيز): وتقاسه البنود (21-25).
 - البعد (المحور) الخامس: وهو بعد (تقييم الأداء): وتقاسه البنود (26-33).
- وقد تم تدرج بنود الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تدرجت أوزانه على النحو الآتي والتي تعكس مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبانة:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

وللاستبانة درجة كلية تتراوح بين (33-165).

ثم تم عرض الأساليب الإحصائية المناسبة لإجابات أفراد العينة عن بنود الاستبانة التي تم توزيعها؛ حيث أجرى الباحث عدداً من الاختبارات الإحصائية على بيانات أفراد العينة بهدف وصفها وتحليلها وتفسيرها والإجابة عن فرضيات الدراسة.

4-3-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

لدراسة الخصائص السيكومترية للاستبانة (صدق الاستبانة وثباتها) قام الباحث باتباع الخطوات الآتية:

4-3-2-1- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الطرائق الآتية:

- صدق المحتوى:

يرتكز صدق المحتوى على الفحص المنظم لمحتوى المقياس لتحديد ما إذا كان عينة ممثلة لمحتوى الموضوع المراد قياسه (مخائيل، 2007، 143-144). وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة قام الباحث بالخطوات الآتية:

- عرض الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (23) من الموظفين العاملين في بعض المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق للتحقق من وضوح بنودها ومناسبتها لموضوع الدراسة.

- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لإبداء ملاحظاته فيما يتعلق بمحاورها الفرعية وبنود كل محور وملاءمتها لموضوع الدراسة.

وأوضحت ملاحظات الدكتور المشرف وأفراد العينة الاستطلاعية وضوح بنود الاستبانة ومحاورها وملاءمتها للهدف الرئيس للدراسة وعدم الحاجة إلى حذف أي منها.

- الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي:

يشير هذا النوع من الصدق إلى الدرجة التي يقيس معها المقياس السمة أو الخاصية التي يفترض أن يقيسها (المرجع السابق، 162)، وتم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، وارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للاستبانة، إضافة إلى ارتباط الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك لدرجات (51) موظفاً وموظفة من العاملين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق، وجاءت معاملات الارتباط (بيرسون) كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول (4-7) معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاستقطاب مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب	0.725**
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها	0.627**
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها	0.796**
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	0.687**
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	0.798**
6	تستخدم إدارة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	0.689**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25) يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاستقطاب مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.627-0.798)، وبالتالي يمكن القول: إن البنود التي وضعت لقياس بعد الاستقطاب كانت جيدة.

الجدول (4-8) معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاختيار والتعيين مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
7	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدةً مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	0.798**
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	0.566**
9	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	0.544**
10	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها	0.708**
11	تتأكد إدارة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم	0.651**
12	تقوم إدارة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	0.718**
13	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	0.720**
14	يتم مشاركة المديرين ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار	0.722**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25) يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد الاختيار والتعيين مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.544-0.798)، وبالتالي يمكن القول: إن البنود التي وضعت لقياس بعد الاختيار والتعيين كانت جيدة.

الجدول (4-9) معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التدريب مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار	0.605**
16	يتم تدريب العاملين الجدد في على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	0.672**
17	يتم تدريب العاملين حسب الحاجة	0.791**
18	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.	0.747**
19	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم	0.631**
20	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	0.593**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25) يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التدريب مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.593-0.791)، وبالتالي يمكن القول: إن البنود التي وضعت لقياس بعد التدريب كانت جيدة.

الجدول (4-10) معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
21	توفر الشركة حوافز لموظفيها	0.742**
22	تستند المكافأة في المصرف على الأداء	0.832**
23	تركز الإدارة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	0.842**
24	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعاً قوياً للتميز بالأداء	0.587**
25	تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه	0.590**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25) يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.587-0.842)، وبالتالي يمكن القول: إن البنود التي وضعت لقياس بعد التحفيز كانت جيدة.

الجدول (4-11) معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
26	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين	0.771**
27	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	0.448**
28	يتم التركيز على الخبرة والدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف كجزء من عملية	0.775**

	التقييم.	
0.839**	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية	29
0.569**	يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين	30
0.693**	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم	31
0.721**	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر	32
0.808**	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم	33

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25)**
يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد تقييم الأداء مع الدرجة الكلية
للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.448-0.839)،
وبالتالي يمكن القول: إن البنود التي وضعت لقياس بعد تقييم الأداء كانت جيدة.
الجدول (4-12) معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط (بيرسون)	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	البند
0.648**	23	0.473**	12	0.575**	1
0.444**	24	0.706**	13	0.453**	2
0.631**	25	0.623**	14	0.558**	3
0.701**	26	0.612**	15	0.643**	4
0.464**	27	0.541**	16	0.568**	5
0.669**	28	0.669**	17	0.658**	6
0.731**	29	0.684**	18	0.600**	7
0.512**	30	0.624**	19	0.448**	8
0.601**	31	0.418**	20	0.522**	9
0.729**	32	0.422**	21	0.805**	10
0.761**	33	0.696**	22	0.410**	11

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25)**
يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية لها
موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.410-0.805) مما يشير
إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

الجدول (4-13) معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة

البعد	الاستقطاب	الاختيار والتعيين	التدريب	التحفيز	تقييم الأداء	الدرجة الكلية
الاستقطاب	—	0.533**	0.488**	0.425**	0.492**	0.658**
الاختيار والتعيين	—	—	0.561**	0.467**	0.789**	0.847**
التدريب	—	—	—	0.776**	0.725**	0.865**
التحفيز	—	—	—	—	0.626**	0.769**
تقييم الأداء	—	—	—	—	—	0.918**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) (الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25)

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوح بين (0.425-0.918) مما يشير إلى الصدق البنوي للاستبانة.

4-3-2- ثبات الاستبانة:

يمثل الثبات شرطاً ضرورياً أو لازماً للصدق ويستحيل دونه تأسيس الصدق وتأكيد، ويشير إلى مستوى الدقة الذي توفره أداة القياس وكم يتحقق فيها من الدقة والاتساق عند تكرار القياس على مجموعة من الأفراد (مخائيل، 2007، 181).

وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الطريقتين الآتيتين:

أ- الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ: إذ يمثل معامل ألفا متوسط قيم المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرائق مختلفة، وبذلك فهو يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار (المرجع السابق، 201).

وتم حساب الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ لدرجات (51) موظفاً وموظفة من العاملين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق (عينة الاتساق الداخلي نفسها)، وتراوحت معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.750-0.942) وهي تشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على تقسيم بنود المقياس بعد تطبيقه إلى نصفين يفترض أنهما متكافئان، ثم حساب معامل الارتباط بين جزئي المقياس (مخائيل، 2007، 190).

وقام الباحث بحساب معامل الثبات بهذه الطريقة لدرجات (51) موظفاً وموظفة من العاملين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق (عينة الاتساق الداخلي نفسها)، وتم تصحيح معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة باستخدام معادلة سبيرمان - براون وتراوحت معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.621-0.883) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

ويوضح الجدول (5-14) معاملات الثبات الناتجة:

الجدول (4-14) معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي معادلة ألفا-كرونباخ والتجزئة النصفية

البعد	عدد البنود	معامل ألفا-كرونباخ	معامل التجزئة النصفية سبيرمان براون
الاستقطاب	6	0.890	0.859
الاختيار والتعيين	8	0.831	0.849
التدريب	6	0.750	0.761
التحفيز	5	0.759	0.621
تقييم الأداء	8	0.857	0.866
الدرجة الكلية	33	0.942	0.883

(الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, 25)

تعقيب على نتائج الدراسة السيكمترية:

أظهرت نتائج الدراسة السيكمترية للاستبانة اتصافها بمؤشرات جيدة للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً وفق حدود عينة الدراسة الحالية المتمثلة بالعاملين في المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.

4-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة قام الباحث بالاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار الخامس والعشرين (SPSS. V. 25) مستخدماً الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون (R) لتعرف قيمة معاملات ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، وارتباط الأبعاد مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة.
- 2- قيم معامل ألفا-كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- 3- معامل التجزئة النصفية (سبيرمان براون) لحساب معامل الثبات.
- 4- التكرارات والنسب المئوية لتعرف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ستودنت لاختبار فرضيات الدراسة تبعاً لمتغيري (نوع المصرف، والجنس).
- 6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) في تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة تبعاً لمتغيرات (العمر، وعدد سنوات الخبرة، والتنقلات الوظيفية، والمستوى التعليمي).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

- تمهيد

1-5 منهج الدراسة

2-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها وتفسيرها

1-2-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة

2-2-5 الإجابة عن فرضيات الدراسة

3-5 إجمالي نتائج الدراسة:

1-3-5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2-3-5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4-5 التوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

تمهيد:

يتضمن الفصل الحالي وصفاً للمنهج المعتمد في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، وأخيراً عرض أهم المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

5-1 منهج الدراسة

اقتضى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن فرضياتها اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها (جيدير، 2004، 100)، ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "نوع من أساليب البحث، يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، ومقدار حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى؛ فعندما يرغب باحث في دراسة مشكلة ما، فإنه يحتاج إلى معلومات وبيانات يمكن جمعها عن طريق المنهج الوصفي" (الشماس وميلاد، 2018، 41)، لذلك يعد هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لأهداف الدراسة الحالية.

5-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها وتفسيرها

5-2-1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في محافظة دمشق؟ ويتفرع عنه السؤالان الفرعيان:

- ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة في محافظة دمشق؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال:

- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة من المصارف العامة على الاستبانة حسب الأبعاد:

لتعرف درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة، أعطيت كل درجة من درجات المقياس قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (5-1) درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستبانة الموجهة للعاملين في المصارف العامة والقيم الموافقة لها

درجة تطبيق الممارسات	القيمة المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
(كبيرة جداً)	5	5.00 – 4.21
(كبيرة)	4	4.20 – 3.41
(متوسطة)	3	3.40 – 2.61
(منخفضة)	2	2.60 – 1.81
(منخفضة جداً)	1	1.80 – 1.00

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ثم قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل بند من بنود الاستبانة الأساسية لتبيان درجة تطبيق كل منها وفقاً لما يراه المستقصى منه، كما قام بحساب الانحراف المعياري لكل بند لتبيان مدى الإجماع على درجة تطبيق أو عدم تطبيق كل بند وقد كانت النتائج كما يأتي:

بالنسبة لبعد الاستقطاب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد الاستقطاب، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-2) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستقطاب

الرتبة	البنود	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب	86	3.87	.629	كبيرة
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها	86	4.03	.710	كبيرة
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها	86	3.24	.894	متوسطة
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	86	2.79	.671	متوسطة
6	تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	86	2.52	.778	منخفضة
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	86	2.59	.950	منخفضة
	الاستقطاب	86	3.18	.471	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعد الاستقطاب قد تراوحت بين (4.03) كحد أعلى للبند: (تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها) وهي بدرجة

(كبيرة)، و(2.52) كحد أدنى للبند (تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الاستقطاب بشكل عام (3.18) وهي بدرجة (متوسطة).

بالنسبة لبُعد الاختيار والتعيين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد الاختيار والتعيين، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (3-5) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاختيار والتعيين

الرتبة	البنود	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	86	3.90	.720	كبيرة
4	قوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	86	2.79	.828	متوسطة
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	86	3.92	.672	كبيرة
6	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها	86	2.70	.869	متوسطة
5	تتأكد إدارة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم	86	2.74	.935	متوسطة
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	86	3.77	.762	كبيرة
7	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	86	2.62	.814	متوسطة
8	يتم مشاركة المدراء ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار	86	2.57	.875	منخفضة
	الاختيار والتعيين	86	3.13	.584	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد الاختيار والتعيين قد تراوحت بين (3.92) كحد أعلى للبند: (تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة) وهي بدرجة (كبيرة)، و(2.57) كحد أدنى للبند (يتم مشاركة المدراء ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الاختيار والتعيين بشكل عام (3.13) وهي بدرجة (متوسطة).

● بالنسبة لبُعد التدريب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد التدريب، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البُعد.

الجدول (4-5) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التدريب

الرتبة	البند	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار	86	2.40	1.098	منخفضة
5	يتم تدريب العاملين الجدد في على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	86	2.64	1.084	متوسطة
3	يتم تدريب العاملين حسب الحاجة	86	2.90	1.158	متوسطة
4	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.	86	2.77	.850	متوسطة
1	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم	86	4.21	.653	كبيرة جداً
2	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	86	4.13	.716	كبيرة
	التدريب	86	3.17	.682	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد التدريب قد تراوحت بين (4.21) كحد أعلى للبند: (ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم) وهي بدرجة (كبيرة جداً)، و(2.40) كحد أدنى للبند (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التدريب بشكل عام (3.17) وهي بدرجة (متوسطة).

● بالنسبة لبُعد التحفيز:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد التحفيز، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-5) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز

الرتبة	البند	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	توفر الشركة حوافز لموظفيها	86	3.86	.635	كبيرة
4	تستند المكافأة في المصرف على الأداء	86	2.59	.709	منخفضة
3	تركز الإدارة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	86	2.62	1.076	متوسطة
2	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعاً قوياً للتميز بالأداء	86	3.80	.749	كبيرة
5	تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه.	86	2.48	.698	منخفضة
	التحفيز	86	3.07	.554	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد التحفيز قد تراوحت بين (3.86) كحد أعلى للبند: (توفر الشركة حوافز لموظفيها) وهي بدرجة (كبيرة)، و (2.48) كحد أدنى للبند (تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التحفيز بشكل عام (3.07) وهي بدرجة (متوسطة).

• بالنسبة لبُعد تقييم الأداء:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد تقييم الأداء، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-6) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم الأداء

الرتبة	البند	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين	86	2.40	.898	منخفضة
2	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	86	3.93	.682	كبيرة
4	يتم التركيز على الخبرة والدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف كجزء من عملية التقييم.	86	2.84	.906	متوسطة
5	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في ضمانا للموضوعية والدقة والشمولية.	86	2.70	.798	متوسطة
1	يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين.	86	3.94	.757	كبيرة
6	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم	86	2.62	.814	متوسطة
3	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر	86	2.92	.871	متوسطة
7	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم	86	2.60	.885	منخفضة
	تقييم الأداء	86	2.99	.582	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد تقييم الأداء قد تراوحت بين (3.94) كحد أعلى للبند: (يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين) وهي بدرجة (كبيرة)، و (2.40) كحد أدنى للبند (تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد تقييم الأداء بشكل عام (2.99) وهي بدرجة (متوسطة).

✧ بالنسبة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الواردة في هذا المحور:

الجدول (5-7) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرتبة	المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الاستقطاب	86	3.18	.471	متوسطة
3	الاختيار والتعيين	86	3.13	.584	متوسطة
2	التدريب	86	3.17	.682	متوسطة
4	التحفيز	86	3.07	.554	متوسطة
5	تقييم الأداء	86	2.99	.582	متوسطة
	الاستبانة ككل	86	3.11	.488	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تراوحت بين (3.18) كحد أعلى لبُعد (الاستقطاب) وهي بدرجة (متوسطة)، و (2.99) كحد أدنى لبُعد (تقييم الأداء) وهي بدرجة (متوسطة). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (3.11) وهي بدرجة (متوسطة).

- ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال:

- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة من المصارف الخاصة على الاستبانة حسب الأبعاد:

لتعرف درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة، أعطيت كل درجة من درجات المقياس قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، ثم قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل سؤال من أسئلة الاستبانة الأساسية لتبيان درجة تطبيق كل منها وفقاً لما يراه المستقصى منه، كما قام بحساب الانحراف المعياري لكل سؤال لتبيان مدى الإجماع على درجة تطبيق أو عدم تطبيق كل بند وقد كانت النتائج كما يأتي:

بالنسبة لبُعد الاستقطاب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد الاستقطاب، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد:

الجدول (5-8) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستقطاب

الرتبة	البند	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في عملية الاستقطاب	81	4.04	.660	كبيرة
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها	81	3.51	.853	كبيرة
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها	81	4.05	.687	كبيرة
5	تستخدم إدارة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	81	2.79	.666	متوسطة
6	تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	81	2.74	.818	متوسطة
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة.	81	3.35	.793	متوسطة
	الاستقطاب	81	3.41	.374	كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعد الاستقطاب قد تراوحت بين (4.05) كحد أعلى للبند: (تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها) وهي بدرجة (كبيرة)، و (2.74) كحد أدنى للبند (تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة) وهي بدرجة (متوسطة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاستقطاب بشكل عام (3.41) وهي بدرجة (كبيرة).

بالنسبة لبعد الاختيار والتعيين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد الاختيار والتعيين، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد:

الجدول (5-9) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاختيار والتعيين

الرتبة	البند	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	81	4.00	.707	كبيرة
5	قوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	81	2.96	.697	متوسطة
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة	81	4.02	.689	كبيرة

4	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة لا مجال للمحسوبية والواسطة فيها	81	3.02	.774	متوسطة
6	تتأكد إدارة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم	81	2.89	.791	متوسطة
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	81	3.89	.671	كبيرة
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	81	2.77	.729	متوسطة
7	يتم مشاركة المدراء ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار	81	2.79	.802	متوسطة
	الاختيار والتعيين	81	3.29	.469	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعد الاختيار والتعيين قد تراوحت بين (4.02) كحد أعلى للبند: (تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة) وهي بدرجة (كبيرة)، و (2.77) كحد أدنى للبند (تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين) وهي بدرجة (متوسطة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاختيار والتعيين بشكل عام (3.29) وهي بدرجة (متوسطة).

● بالنسبة لبعد التدريب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد التدريب، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-10) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التدريب

الترتبة	البنود	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار	81	3.38	.815	متوسطة
6	يتم تدريب العاملين الجدد في على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	81	2.64	1.052	متوسطة
5	يتم تدريب العاملين حسب الحاجة	81	3.02	.987	متوسطة
4	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.	81	3.05	.789	متوسطة
1	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم	81	4.27	.633	كبيرة جداً
2	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	81	4.14	.685	كبيرة
	التدريب	81	3.42	.510	كبيرة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعد التدريب قد تراوحت بين (4.27) كحد أعلى للبند: (ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم) وهي بدرجة (كبيرة)

جداً)، و(2.64) كحد أدنى للبند (يتم تدريب العاملين الجدد في على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم) وهي بدرجة (متوسطة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التدريب بشكل عام (3.42) وهي بدرجة (كبيرة).

• بالنسبة لبُعد التحفيز:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد التحفيز، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-11) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد التحفيز

الرتبة	البنود	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	توفر الشركة حوافز لموظفيها	81	3.93	.608	كبيرة
4	تستند المكافأة في المصرف على الأداء	81	2.58	.722	منخفضة
3	تركز الإدارة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	81	2.63	1.054	متوسطة
2	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعاً قوياً للتميز بالأداء	81	3.90	.752	كبيرة
5	تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه.	81	2.56	.689	منخفضة
	التحفيز	81	3.12	.523	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد التحفيز قد تراوحت بين (3.93) كحد أعلى للبند: (توفر الشركة حوافز لموظفيها) وهي بدرجة (كبيرة)، و(2.56) كحد أدنى للبند (تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه) وهي بدرجة (منخفضة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التحفيز بشكل عام (3.12) وهي بدرجة (متوسطة).

• بالنسبة لبُعد تقييم الأداء:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود بُعد تقييم الأداء، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود الواردة في هذا البعد.

الجدول (5-12) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم الأداء

الرتبة	البنود	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين	81	2.63	.887	متوسطة
1	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	81	4.00	.671	كبيرة
4	يتم التركيز على الخبرة والدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف كجزء من عملية التقييم.	81	2.93	.877	متوسطة

5	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في ضماننا للموضوعية والدقة والشمولية.	81	2.83	.703	متوسطة
2	يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين.	81	3.98	.724	كبيرة
7	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم	81	2.73	.775	متوسطة
3	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر	81	2.98	.836	متوسطة
6	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم	81	2.75	.845	متوسطة
	تقييم الأداء	81	3.10	.540	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد تقييم الأداء قد تراوحت بين (4) كحد أعلى للبند: (يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين) وهي بدرجة (كبيرة)، و(2.63) كحد أدنى للبند (تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين) وهي بدرجة (متوسطة)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد تقييم الأداء بشكل عام (3.1) وهي بدرجة (متوسطة).

❖ بالنسبة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الواردة في هذا المحور:

الجدول (5-13) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرتبة	المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	الاستقطاب	81	3.41	.374	كبيرة
3	الاختيار والتعيين	81	3.29	.469	متوسطة
1	التدريب	81	3.42	.510	كبيرة
4	التحفيز	81	3.12	.523	متوسطة
5	تقييم الأداء	81	3.10	.540	متوسطة
	الاستبانة ككل	81	3.27	.387	متوسطة

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تراوحت بين (3.42) كحد أعلى لبُعد (التدريب) وهي بدرجة (كبيرة)، و(3.1) كحد أدنى لبُعد (تقييم الأداء) وهي بدرجة (متوسطة). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (3.27) وهي بدرجة (متوسطة).

مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة:

أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة بدرجة (متوسطة)، وهي تتوافق مع نتيجة أفراد العينة في المصارف الخاصة بالنسبة للمحاور الآتية (الاختيار والتعيين، والتحفيز، وتقييم الأداء) والدرجة الكلية، وتختلف عنها في النتائج المتعلقة بمحوري (الاستقطاب، والتدريب) اللذين جاءا بدرجة (كبيرة) بالنسبة للموظفين في المصارف الخاصة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة برأي الباحث بأن المصارف الخاصة تعطي أولوية أكثر من المصارف العامة لاستقطاب العاملين ذوي المؤهلات العالية التي تتناسب مع احتياجات هذه المصارف وتطلعاتها المستقبلية، إضافة إلى اهتمامها بمحور تدريب العاملين انطلاقاً من أنه عنصر مهم في تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات الجديدة التي يتطلبها العمل في هذه المصارف.

5-2-2- الإجابة عن فرضيات الدراسة:

لجأ الباحث إلى اختبار T-test لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغيري نوع المصرف، والجنس، واختبار ANOVA فيما يتعلق بمتغيرات: العمر وعدد سنوات الخبرة والتنقلات الوظيفية والمؤهل العلمي. وقد تمت مناقشة الفرضيات على النحو التالي:

أ: مناقشة الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير (نوع المصرف)".

يوضح الجدول (5-14) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's تساوي (0.013) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس، ويبدو لنا بأن قيمة sig المرافقة لاختبار t-test هي (0.019)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير (نوع المصرف)"، وهي لصالح العاملين في المصارف الخاصة ذوي المتوسط الحسابي الأكبر والذي بلغ (3.27) وهي درجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العاملين في المصارف الحكومية (3.11) وهي درجة متوسطة أيضاً وفقاً للجدول (16-6)-، وهذا باعتقاد الباحث يعود بالدرجة الأولى إلى الآلية المتبعة في المصارف الخاصة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهلات المرتفعة؛ من حيث تقديم أجور عالية وحوافز مرتفعة إضافة إلى مشاركتهم بالعديد من الدورات التدريبية التي تصقل خبرتهم بالمجال المصرفي، وإطلاعهم على الآلية المتبعة في تقييم أدائهم، والفرص المتاحة أمامهم للترقية في العمل، وبالتالي

فإن إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة لا توفر جهداً في التركيز على نوعية الموظفين التي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المصرف ونجاحه.

الجدول (5-14) اختبار التجانس حسب متغير نوع المصرف

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	Equal variances assumed	6.300	.013	2.359	165	.019	-.161-
	Equal variances not assumed			2.376	160.393	.019	-.161-

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

الجدول (5-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغير الديموغرافي (نوع المصرف)

	نوع المصرف	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	مصرف حكومي	86	3.11	.488	.053
	مصرف خاص	81	3.27	.387	.043

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ب: مناقشة الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (الجنس)".

يوضح الجدول (5-16) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's تساوي (0.604) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس، ويبدو لنا بأن قيمة sig المرافقة لاختبار t-test هي (0.826)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي تقبل الفرضية العدمية التي تقول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (الجنس)".

وهذا باعتقاد الباحث يعود إلى أن المنظمات تواصل جهودها الرامية إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين بالنسبة لقوتها العاملة، وذلك من خلال الجهود المستمرة التي تبذلها للتواصل مع الجامعات والمؤسسات بغرض استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة وتعيينهم وتدريبهم وتقييم أدائهم بصرف النظر عن جنسهم.

الجدول (5-16) اختبار التجانس حسب متغير الجنس

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	Equal variances assumed	.269	.604	-.220-	165	.826	-.015-
	Equal variances not assumed			-.220-	160.431	.826	-.015-

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ج: مناقشة الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

من الجدول (5-17) نجد بأن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

الجدول (5-17) اختبار التجانس حسب متغير العمر

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
23.477	2	164	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويبين الجدول (5-18) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر)".

الجدول (5-18) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر -استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.013	2	3.507	21.916	.000
Within Groups	26.240	164	.160		
Total	33.254	166			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر تم استخدام اختبار دونيت-سي (Dunnett C) للمقارنات المتعددة. كما هو مبين بالجدول (5-19):

الجدول (5-19) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير العمر

العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
من 20 حتى	من 31 حتى 40 عاماً	.517*	.068	.35	.68
30 عاماً	41 عاماً فأكثر	.195	.085	-.01-	.40
من 31 حتى	من 20 حتى 30 عاماً	-.517*	.068	-.68-	-.35-
40 عاماً	41 عاماً فأكثر	-.322*	.070	-.49-	-.16-
من 20 حتى 30 عاماً	41 عاماً فأكثر	-.195-	.085	-.40-	.01
من 31 حتى 40 عاماً		.322*	.070	.16	.49

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (العمر) بين العاملين بعمر (من 20 حتى 30 عاماً) بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهي درجة كبيرة، والعاملين بعمر (من 31 حتى 40 عاماً) بمتوسط حسابي قدره (2.92) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين بعمر (من 20 حتى 30 عاماً) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين بعمر (من 31 حتى 40 عاماً) بمتوسط حسابي قدره (2.92) والعاملين بعمر (41 عاماً فأكثر) بمتوسط حسابي قدره (3.24) وهي درجة متوسطة والفروق لصالح العاملين بعمر (41 عاماً فأكثر) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويبين الجدول (5-20) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر:

الجدول (5-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على محور ممارسات إدارة

الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
من 20 حتى 30 عاماً	45	3.44	.396	.059
من 31 حتى 40 عاماً	56	2.92	.257	.034
41 عاماً فأكثر	66	3.24	.492	.061
Total	167	3.19	.448	.035

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ويرى الباحث أن الفروق لصالح الموظفين ذوي الأعمار الأقل (20-30) عاماً من جهة ولصالح الأعمار الأكبر (41 عاماً فأكثر) مقارنة بالفئة العمرية (31-40) عاماً تعكس رؤية الموظفين - ذوي الأعمار الأصغر المقبلين على العمل من جهة، والموظفين ذوي الأعمار الأكبر من جهة أخرى- للممارسات التي يأملون من إدارة الموارد البشرية القيام بها من حيث تزويدهم بالخبرات والمهارات والمعارف ذات الصلة بمجال عملهم إضافة إلى تطوير أدائهم وتحسينه من خلال

المشاركة في الدورات التدريبية وتعريفهم بالاستراتيجيات الحديثة إضافة إلى تقييم أدائهم بطريقة موضوعية عادلة مستندة إلى الجهود المبذولة في تطوير العمل داخل المصرف.

د: مناقشة الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)".

من الجدول (5-21) نجد بأن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

الجدول (5-21) اختبار التجانس حسب متغير عدد سنوات الخبرة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
15.721	3	163	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويبين الجدول (5-22) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)".

الجدول (5-22) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.932	3	1.311	7.287	.000
Within Groups	29.321	163	.180		
Total	33.254	166			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار دونيت-سي (Dunnett C) للمقارنات المتعددة. كما هو مبين بالجدول (5-23):

الجدول (5-23) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من سنتين	من 2 إلى 5 سنوات	.372*	.064	.20	.54
	من 5 إلى 8 سنوات	.345*	.091	.10	.59
	أكثر من 8 سنوات	.310*	.106	.03	.59
من 2 إلى 5 سنوات	أقل من سنتين	-.372*	.064	-.54	-.20
	من 5 إلى 8 سنوات	-.027	.073	-.22	.17
	أكثر من 8 سنوات	-.062	.091	-.31	.18
من 5 إلى 8 سنوات	أقل من سنتين	-.345*	.091	-.59	-.10
	من 2 إلى 5 سنوات	.027	.073	-.17	.22
	أكثر من 8 سنوات	-.034	.111	-.33	.26
أكثر من 8 سنوات	أقل من سنتين	-.310*	.106	-.59	-.03
	من 2 إلى 5 سنوات	.062	.091	-.18	.31
	من 5 إلى 8 سنوات	.034	.111	-.26	.33

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة) "بين العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهي درجة كبيرة، والعاملين الذين لديهم سنوات خبرة (من 2-5 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.06) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) بمتوسط حسابي قدره (3.44)، والعاملين الذين لديهم سنوات خبرة (من 5-8 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.09) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) بمتوسط حسابي قدره (3.44)، والعاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 8 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.13) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنتين) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويبين الجدول (5-24) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول (5-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من سنتين	45	3.44	.396	.059
من 2 إلى 5 سنوات	35	3.06	.146	.025
من 5 إلى 8 سنوات	54	3.09	.507	.069
أكثر من 8 سنوات	33	3.13	.502	.087
Total	167	3.19	.448	.035

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة برأي الباحث بأن الموظفين ذوي الخبرة الأقل في مجال العمل المصرفي مندفعون بكل طاقاتهم وإمكاناتهم ويسعون إلى استثمارها بما يلبي توجهات المنظمة وأهدافها، وبالتالي فإنهم يتوقعون من إدارة الموارد البشرية تقدير جهودهم المبذولة من خلال ممارساتها التي تعود بالنفع على أداء الموظفين - كالتحفيز المادي والمعنوي، والترقية، وتقييم الأداء - من جهة، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة وتطويره من جهة ثانية.

هـ: مناقشة الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (التنقلات الوظيفية)".

من الجدول (5-25) نجد بأن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

الجدول (5-25) اختبار التجانس حسب متغير التنقلات الوظيفية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
31.611	2	164	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويبين الجدول (5-26) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (التنقلات الوظيفية)".

الجدول (26-5) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير التنقلات الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.098	2	5.049	35.761	.000
Within Groups	23.155	164	.141		
Total	33.254	166			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية تم استخدام اختبار دونيت-سي (Dunnett C) للمقارنات المتعددة. كما هو مبين بالجدول (5-27):

الجدول (5-27) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير التنقلات الوظيفية

(I) التنقلات الوظيفية	(J) التنقلات الوظيفية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
مرة واحدة	من 2 إلى 3 مرات	.488*	.055	.36	.62
	أكثر من 3 مرات	-.080-	.093	-.31-	.15
من 2 إلى 3 مرات	مرة واحدة	-.488*	.055	-.62-	-.36-
	أكثر من 3 مرات	-.569*	.087	-.78-	-.36-
أكثر من 3 مرات	مرة واحدة	.080	.093	-.15-	.31
	من 2 إلى 3 مرات	.569*	.087	.36	.78

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (التنقلات الوظيفية) "بين العاملين المتنقلين (مرة واحدة) بمتوسط حسابي قدره (3.33) وهي درجة متوسطة، والعاملين المتنقلين (من 2-3 مرات) بمتوسط حسابي قدره (2.84) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين المتنقلين (مرة واحدة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين المتنقلين (من 2-3 مرات) بمتوسط حسابي قدره (2.84)، والعاملين المتنقلين (أكثر من 3 مرات) بمتوسط حسابي قدره (3.41) وهي درجة كبيرة، والفروق لصالح العاملين المتنقلين (أكثر من 3 مرات) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويبين الجدول (5-28) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية:

الجدول (5-28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية

ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير التنقلات الوظيفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
مرة واحدة	72	3.33	.387	.046
من 2 إلى 3 مرات	56	2.84	.225	.030
أكثر من 3 مرات	39	3.41	.506	.081
Total	167	3.19	.448	.035

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة برأيي الباحث بأن زيادة عدد مرات التنقلات الوظيفية تزيد من خبرة الموظف ودرايته بمختلف الجوانب المرتبطة بالإجراءات التي تزيد من فعالية ممارسة إدارة الموارد البشرية لا سيما إذا كانت تنقلات الموظف ضمن مصارف عامة إلى خاصة أو بالعكس الأمر الذي يزيد من خبرتهم ومهاراتهم ودرايتهم بالممارسات المتبعة من إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الموظفين، وطرائق اختيارهم وتعيينهم، إضافة إلى آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للمصرف وتدريب العاملين في أوقات معينة وأماكن محددة، وتشجيع العاملين ومنحهم الحوافز والمكافآت لقاء جهودهم المبذولة، كما ينعكس ذلك على معرفتهم بطرائق تقييم الأداء وفق معايير وأسس واضحة ومحددة من قبل الإدارة في تلك المصارف.

و: مناقشة الفرضية الفرعية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

من الجدول (5-29) نجد بأن قيمة sig المرافقة لاختبار Levene's هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات غير متجانس.

الجدول (5-29) اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
34.368	2	164	.000

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات SPSS)

ويبين الجدول (5-30) بأن قيمة sig المرافقة لاختبار ANOVA هي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)".

الجدول (30-5) اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.782	2	6.391	51.199	.000
Within Groups	20.472	164	.125		
Total	33.254	166			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار دونيت-سي (Dunnett C) للمقارنات المتعددة. كما هو مبين بالجدول (5-31):

الجدول (5-31) اختبار Dunnett C للفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
شهادة ثانوية	معهد متوسط	-.188*	.052	-.31-	-.06-
	إجازة جامعية فما فوق	-.655*	.057	-.79-	-.52-
معهد متوسط	شهادة ثانوية	.188*	.052	.06	.31
	إجازة جامعية فما فوق	-.468*	.059	-.61-	-.33-
إجازة جامعية فما فوق	شهادة ثانوية	.655*	.057	.52	.79
	معهد متوسط	.468*	.059	.33	.61

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) بين العاملين الحاصلين على (شهادة ثانوية) بمتوسط حسابي قدره (2.78) وهي درجة متوسطة، والعاملين الحاصلين على شهادة (معهد متوسط) بمتوسط حسابي قدره (2.97) وهي درجة متوسطة، والفروق لصالح العاملين الحاصلين على شهادة (معهد متوسط) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الحاصلين على (شهادة ثانوية) بمتوسط حسابي قدره (2.78)، والعاملين الحاصلين على شهادة (إجازة جامعية فما فوق) بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهي درجة كبيرة، والفروق لصالح العاملين الحاصلين على شهادة (إجازة جامعية فما فوق) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، كما توجد فروق بين العاملين الحاصلين على (معهد متوسط) بمتوسط حسابي قدره (2.78)، والعاملين الحاصلين على شهادة (إجازة جامعية فما فوق) بمتوسط حسابي قدره (3.43)، والفروق لصالح العاملين الحاصلين على شهادة (إجازة جامعية فما فوق) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر، ويبين الجدول (5-32) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (5-32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة فعالية

ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
شهادة ثانوية	30	2.78	.193	.035
معهد متوسط	47	2.97	.260	.038
إجازة جامعية فما فوق	90	3.43	.428	.045
Total	167	3.19	.448	.035

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

وتفسر النتيجة السابقة برأي الباحث بأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف في القطاع المصرفي كلما ازدادت درايته بالممارسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في المصرف التي تعمل على استقطاب الموظفين ذوي الشهادات العليا ذات التخصص المطابق أو الأقرب لملء الشواغر لديها بحيث يتم تعيينهم وتدريبهم ومن ثم ترقيتهم استناداً إلى تقييم أدائهم لشغل مناصب إدارية عليا في هذه المصارف مستفيدين من المعارف النظرية التي اكتسبوها خلال تخصصهم الدراسي - لا سيما المرحلة الجامعية - في التطبيق العملي من خلال الدورات التدريبية والعمل على تطوير البرمجيات ذات الصلة بالعمل المصرفي بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

5-3- إجمالي نتائج الدراسة:

5-3-1- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف العامة (متوسطة).
- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في محوري (الاستقطاب، والتدريب) لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة (كبيرة).
- درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في محاور (الاختيار والتعيين، والتحفيز، وتقييم الأداء) والدرجة الكلية للاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف الخاصة (متوسطة).

5-3-2- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (نوع المصرف) لصالح المصارف الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (العمر) بين:

* الفئة العمرية (20-30) عاماً والفئة العمرية (31-40) عاماً لصالح الفئة العمرية (20-30) عاماً.

* الفئة العمرية (40-31) عاماً والفئة العمرية (40 عاماً فأكثر) عاماً لصالح الفئة العمرية (40 عاماً فأكثر).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة) لصالح الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من سنتين).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (عدد التنقلات الوظيفية) بين:

* الموظفين الذين تنقلوا (لمرة واحدة) والموظفين الذين تنقلوا (2-3) مرات لصالح الموظفين الذين تنقلوا (لمرة واحدة).

* الموظفين الذين تنقلوا (2-3) مرات والموظفين الذين تنقلوا (أكثر من ثلاث مرات) لصالح الموظفين الذين تنقلوا لأكثر من ثلاث مرات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) لصالح الموظفين ذوي المستوى التعليمي (إجازة جامعية فأعلى).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير (الجنس).

5-4- التوصيات والمقترحات

يقترح الباحث في ضوء نتائج البحث ما يأتي:

- زيادة اهتمام إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة باستقطاب الموظفين ذوي المعارف والمهارات التخصصية وفق الأسس التي تدعم الإبداع والابتكار وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراره.

- عقد دورات تدريبية للموظفين العاملين في المصارف العامة استناداً إلى احتياجاتهم الفعلية بهدف تزويدهم بالمهارات والمعارف المرتبطة بمجال عملهم.

- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بمحور تحفيز العاملين بجانبه المادي والمعنوي مما يشكل لديهم دافعاً قوياً للتميز بالأداء.

- إعلام الموظفين في المصارف العامة والخاصة على نتائج تقييم أدائهم من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف تعرف جوانب الضعف لديهم والعمل على تلافيها.

المراجع العربية:

- أبو اسنينة، محمد، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017.
- أبو زايد، بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- أبو شريعة، فدوان، إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2014.
- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أبو النصر، مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- بلوط، حسين، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- بنات، ماهر، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2002.
- بن نوار، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مجلة علم الاجتماع، 2006.
- بوهنة، زينب وبلهادي، مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة إيكسوتيك، وزارة التعليم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2014.
- بوزورين، فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.
- بيبصار، عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
- التميمي، محمد كريم عبيد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- تيم، يزن، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، 2018.

- جدير، ماثيو، **منهجية البحث العلمي**، (ترجمة ملكة أبيض)، وزارة الثقافة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2004.
- حجازي، هيثم وجواد، شوقي، **وظائف المنظمات**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2010.
- حريم، حسن، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
- حسن، رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي**، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- الحمداني، ناهد وعلي، علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، **مجلة جامعة الموصل**، العدد (98)، 2010.
- حمداوي، وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- خرخاش، سعاد، **دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر، 2015.
- خوين، سندس، **الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة**، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (75)، العراق، 2009.
- الرفاعي، عبد الهادي وعكو، فرح، أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي - دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، المجلد (36)، العدد (2)، 2014.
- زاوي، صورية وتومي، ميلود، دور نظام الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية**، العدد (7)، جامعة بسكرة، 2010.
- سعيدة، جوي، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث**، العدد الأول، برلين، ألمانيا، 2018.
- شاويش، مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- الشماس، عيسى وميلاد، محمود، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، 2018.
- صليحة، شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بو مرداس، 2010.

- الضمور، موفق، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- عثمان، مهند، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث، العدد الأول، برلين، 2018.
- عجالي، دلال، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017.
- العزاوي، نجم وجواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- علام، محمد، استراتيجيات الموارد البشرية، مجلة الدراسات الأمنية، العدد (4)، 2011.
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد (45)، 2007.
- العنزي، سعد، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- فرحاتي، لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016.
- فضيلة، فاطمة وحميدي، أسماء، دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الإعلامية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017.
- القاضي، زياد، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- القطب، محيي الدين ومحمد، سحر، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013.
- كرو، شفاء، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- مخائيل، امطانيوس، القياس النفسي الجزء الأول، كلية التربية: منشورات جامعة دمشق، 2007.

- مدني، علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- المعشوق، منصور، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض، 2011.
- مرسى، نبيل، استراتيجيات الإدارة العليا - إعداد - تنفيذ - مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
- نبيل، بسعيد، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، برلين، ألمانيا، 2018.
- نعيم، محمد، واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2012.
- نور الدين، مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بلقايد، الجزائر، 2011.
- اليامي، أحمد، دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.

المراجع الأجنبية:

- Awara, N., F., Eneh, S., I., Strategic Human Resource Management Practices and Organization Growth: A Theoretical Perspective, **Global Journal of Social Sciences**, 15 (1), 27-37, 2016.
- Bernardin, H., J., **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hil, 2007.
- Braziunaite, R., Torstensen, H., Byfuglien, J., Becoming an Attractive Employer for Future Employees, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Brito, R., P., Oliveira, L., B., the Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance, **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, Maio-Jun. 2016.
- Chladkova, H., Nwachukwu, C., Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria, **Trend Economics and Management**, 28 (1), 23-35, 2017.
- Dessler, G. **A Framework for Human Resource Management**. Pearson Education, India, 2009.
- Franck, P., **Les Ressources Humaines Numérique en 32 Témoignages**, Edition Kawa, France, 2015.
- Garibaldi, P., **Personnel Economics in Imperfect Labour Markets**, Oxford University Press, Oxford, 2006.
- Ismail Nor, A., Enhancing Employee Performance Through Human Resource Management Practice: A Review of Literature, **European Journal of Human Resource Management Studies**, Volume 2, Issue 1, 2018.
- Itika, J., S., Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, **African Public Administration and Management series**, vol. 2. 2011
- Kassa, B., Singh, N., R., The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University, **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences**, Vol 2, Issue 1, 2016.
- Kozlenkova, I., V., Samaha, S., A., Palmatier, R., W., Resource-based Theory in Marketing, **Journal of the Academy Science**, 42 (1), 1-21, 2014.
- Makinen, R., Training Programmer in Statistical Skills, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Michel, F., **Human Resource: strategies of creation and development**, Maxima, Paris, 2012.
- Mondy, J., Noe, R., **Human Resource Management**, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2005.

- Muiswinkel, W., J., V., **Future Challenges in Human Resources Management and Training in National Statistical Offices**, Human resources management and training, United Nations, New York, 2013.
- Novkovska, B., Managing Human Resources in Small Statistical Office, **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Saifalislam, K., M., Osman, A., AlQudah, M., K., Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University, **Journal of Business and Management**, 16 (5), 43-46, 2014.
- Wahba, M., Elmanadily, D., Human Resources Management Practices & Employer Branding Comparative Study Between Service and Product Sector, **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 1 (2), 255-262, 2015.

الملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي للتنمية الإدارية
ماجستير الاقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

(تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي- دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والمصارف العامة في محافظة دمشق)
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الاقتصاد وإدارة الأعمال الدولية، لذا يرجى منكم قراءة بنود الاستبانة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي، والإجابة عن بنودها بموضوعية.

ويؤكد الباحث بأنه لن يتم استخدام البيانات إلا بغرض البحث العلمي، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى.

الباحث: كنان شذود

المشرف: الدكتور عصام حيدر

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (x) أمام البديل الذي ينطبق عليك

الاسم: (لمن يرغب)

اسم المصرف:

نوع المصرف		مصرف حكومي (عام)		مصرف خاص
الجنس		ذكر		أنثى
العمر		30-20 عاماً	40-31 عاماً	41 عاماً فأكثر
عدد سنوات الخبرة		أقل من سنتين	(2-5) سنوات	(5-8) سنوات
التنقلات الوظيفية		مرة واحدة	(2-3) مرات	أكثر من (3) مرات
المستوى التعليمي		شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية فأعلى

ثانياً: بنود استبانة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية:
الرجاء اختيار بديل واحد فقط من بدائل الإجابة المرافقة لكل بند من بنود الاستبانة:

الرقم	البند				
	بُعد الاستقطاب				
1					تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب
2					تعتمد إدارة الموارد البشرية المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها
3					تعتمد إدارة الموارد البشرية المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها
4					تستخدم إدارة الموارد البشرية الصحف لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة
5					تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة
6					تستخدم إدارة الموارد البشرية صفحات الويب لاستقطاب الكفاءات للوظائف الشاغرة
بُعد الاختيار والتعيين					
7					تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي
8					تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الامتحانات بناء على أسئلة تكشف مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة
9					تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم المقابلات بناء على أسئلة تكشف مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة
10					يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرائق عادلة لا مجال للمحسوبية والوساطة فيها
11					تتأكد إدارة الموارد البشرية من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم
12					تقوم إدارة الموارد بتشكيل لجان التعيين
13					تقوم إدارة الموارد بالمشاركة في مقابلات التعيين
14					يتم مشاركة المديرين ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار
بُعد التدريب					
15					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار
16					يتم تدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم
17					يتم تدريب العاملين حسب الحاجة

					18	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح
					19	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم
					20	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية
بُعد التحفيز						
					21	توفر الشركة الحوافز لموظفيها
					22	تستند المكافأة في المصروف إلى الأداء
					23	تركز الإدارة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين
					24	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعاً قوياً للتميز بالأداء
					25	تعطى الحوافز عندما يقدم العامل أكثر مما هو مطلوب منه
بُعد تقييم الأداء						
					26	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين
					27	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين
					28	يتم التركيز على الخبرة والدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف كجزء من عملية التقييم
					29	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية
					30	يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين
					31	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم
					32	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر
					33	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم

شكراً جزيلاً على تعاونكم
الباحث

الملحق (2) قائمة بأسماء المصارف التي تم سحب عينة الدراسة منها

الرقم	اسم المصرف	نوع المصرف
1	المصرف التجاري	عام
2	المصرف العقاري	عام
3	مصرف التسليف الشعبي	عام
4	بنك عودة	خاص
5	مصرف سورية والمهجر	خاص
6	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	خاص

ABSTRACT

This study aimed at evaluating the effectiveness of human resource management practices in the banking sector and comparing them between public and private banks in Damascus governorate.

To achieve the goal of the study, the theoretical framework for human resource management practices was reviewed in three independent chapters, and then the field study and its results were covered in the last semesters of the study.

The descriptive and analytical approach was adopted in the study; the questionnaire was used as a tool to collect data from the sample members, which consisted of (167) employees in public and private banks, who were chosen in a simple random way. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to answer the study questions and test their hypotheses.

The study reached the following results:

- The spread of human resource management practices in all aspects of the questionnaire and the total degree of it among the study sample members in public banks came to a degree (sometimes).
- The spread of human resource management practices came in the two axes (recruitment and training) among the study sample members in private banks with a degree (often).
- The spread of human resource management practices came in the areas of (selection, appointment, motivation, and performance evaluation) and the total degree of the questionnaire among the study sample members in private banks with a degree (sometimes).
- There are statistically significant differences between the averages of the respondents of the sample to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to the variable (bank type) in favor of private banks.
- There are statistically significant differences between the averages of the respondents of the sample to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to the variable (age) between:
 - * The age group (20-30) years and the age group (31-40) years in favor of the age group (20-30) years.
 - * The age group (31-40) years and the age group (40 years and over) years in favor of the age group (40 years and over).
- The presence of statistically significant differences between the averages of the respondents' responses to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to the variable (number of years of experience) in favor of employees with the number of years of experience (less than two years).

- There are statistically significant differences between the averages of the respondents' responses to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to a variable (number of job moving times) between:

* The employees who moved (one time) and the employees who transferred (2-3) times for the benefit of the employees who transferred (one time).

* The employees who moved (2-3) times and the employees who moved (more than three times) for the benefit of the employees who moved more than three times.

- There are statistically significant differences between the averages of the respondents of the sample to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to the variable (educational level) in favor of employees with an educational level (university degree or higher).

- There are no statistically significant differences between the averages of the respondents' responses to the questionnaire of the effectiveness of human resource management practices according to the variable (gender). Based on the results of the study, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of them are:

- Increasing the interest of the Human Resources Department in attracting employees with specialized knowledge and skills according to the foundations that support creativity and innovation and to create an internal environment that supports its continuation.

- Continuing to empower human resources in Syrian banks, especially increasing the allocations for grants and missions for employees in those banks to complete their specialized higher studies, or to participate in international training programs in specialized institutions outside the Syrian Arab Republic to find diversity and comprehensive coverage for training and development.

The management of public and private banks adopts modern strategies in building an organizational structure that is flexible in operations, adapted to the changing environment, and that it should be able to develop in line with the continuous changes in the banking market.

Keywords: Human Resource Management Practices, Banking Sector.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Higher Institute for Administrative Development

Department of Business Economics and International

Business Administration



Evaluation the Effectiveness of Human Resource Management Practices in Banking Sector

**A Comparative Study between Private and Public
Banks in Damascus Governorate**

**A Thesis Submitted for a Master Degree in Economics and
International Business Administration**

**Prepared by
Kinan Ahmad Shaddoud**

**Supervisor
Dr. Issam Haidar
Assistant Professor in Faculty of Economics**

2020 - 2021